

**Université Jean Moulin Lyon 3**

**Ecole doctorale : MIF**

**La marque interne éPT! au service du  
management de l'identité  
organisationnelle du Groupe Portugal  
Telecom**

par José Manuel MENANO SERUYA

Thèse de doctorat en sciences de gestion

sous la direction de Philippe MONIN

soutenue le 27 mai 2008

Composition du jury :

Philippe MONIN, professeur à l'EM de Lyon

Bernard FORGUES, professeur à l'université Lille I

Albino LOPES, professeur à l'ISCTE de Lisbonne

Miguel HORTA e COSTA, PDG du groupe Portugal Telecom

Alain-Charles MARTINET, professeur à l'université Jean Moulin Lyon 3

## Remerciements

La thèse est un cheminement par nature solitaire. Et c'est une personne qui la défend publiquement. Je ne serais jamais allé au bout de ce projet sans de nombreuses contributions, sans les expertises, les témoignages, les conseils, la patience, le temps réel, les affections, l'aide financière, etc., de plusieurs personnes. Et sans la prière aussi, j'en suis sûr, notamment de plusieurs membres de ma famille. J'ai eu la chance d'être accompagné par nombre de personnes, dans ma route de thésard. Toutes m'ont soutenu dans cette aventure, en respectant mon projet, mon rythme d'évolution, mes absences, mes états d'âme. Je fus aidé de plusieurs façons, ce qui m'a permis de surpasser les obstacles qu'un parcours de thèse comporte. Mon parcours, à mon âge et dans mes circonstances concrètes d'existence, a été une expérience de vie gratifiante, à cause de tout cet environnement dans lequel j'ai pu accomplir une étape de mon projet de vie. Je souhaite donc, sincèrement, remercier individuellement tous ceux qui de manières diverses en sont responsables.

Je tiens en premier lieu à remercier Philippe Monin, mon Directeur de Thèse. Tout d'abord, son respect pour ma décision d'entreprendre un projet de thèse dans des circonstances particulières ; son attention affectueuse à ma situation personnelle ; son respect aussi pour mon expérience de gestionnaire, qui dépasse de beaucoup mon expérience académique ; son accessibilité intellectuelle, sa franchise structurante, et la pertinence de ses remarques ; son accueil toujours amical à Lyon, dès notre premier rendez-vous, fin octobre 2004 ; sa patience pour me corriger dans l'utilisation de la langue française, et le style direct mais toujours délicat dont il a fait preuve à cet égard. Dernier point, mais non des moindres, son souci de ma famille, du prix que ma femme et mes enfants en particulier ont été forcés de payer tout au long des travaux de la thèse.

Je remercie les Professeurs Bernard Forgues et Albino Lopes, qui ont accepté de participer au jury de cette thèse. Pouvoir compter sur eux comme rapporteurs de ma thèse est un privilège. J'espère que mon travail saura susciter leur intérêt.

J'exprime ma chaleureuse reconnaissance au Professeur Alain-Charles Martinet, qui a bien voulu participer au jury de cette thèse. C'est un privilège qu'il s'intéresse à ma thèse, et je lui dois la suggestion d'avoir invité le Professeur Philippe Monin à assumer la direction de ma thèse. Notre premier rendez-vous à l'Université Jean Moulin Lyon 3, où je lui ai présenté mon

projet de thèse, fut marquant. Ses remarques initiales, ses doutes et ses craintes au regard de mes intentions, mais surtout sa confiance spontanée en moi, je les garderai comme témoignage d'un positionnement que j'apprécie vraiment. Son regard critique et ses conseils, exprimés notamment au cours d'un rendez-vous à Lisbonne en 2006, auront été très précieux.

J'ai la chance de bénéficier de la participation de Monsieur Miguel Horta e Costa comme suffragant du jury de thèse, malgré un emploi du temps très chargé. Je vous exprime ma gratitude d'avoir accepté volontiers cette mission. Monsieur Horta e Costa a été le Président Directeur Général du Groupe Portugal Telecom dans les années 2002-2006. La création de la marque interne *éPT!* est un acte de gestion dont il est le premier responsable : permettez-moi de vous adresser ici mes sincères félicitations pour votre courage d'avoir pris la décision de lancer un outil inédit de management, et pour votre enthousiasme permanent à le soutenir.

Je me tourne finalement vers d'autres « ressources » fondamentales de mon expérience de doctorant, et je m'exprimerai dans ma langue maternelle.

Começo por ti, Isabel Martinho : há cerca de quatro anos, mal sonhavas no que me ias meter quando achaste por bem pôr-me em contacto com um tal Abílio Martins, teu colega na PT... Fico-te imensamente grato por este gesto de amizade. Porque foi por genuína amizade que o fizeste, convicta de que eu saberia aproveitar a oportunidade que assim criavas. Foste por isso “co-responsável” daquele *case study* que escrevi para o ‘Mercator’ (ainda em 2004). E, sem o premeditares, abriste caminho ao meu doutoramento. Ele há coisas...

Abílio Martins : esta tese existe por causa de um rasgo criativo teu, que te marcará para sempre, com o qual deste ao mundo um instrumento de gestão, inédito e único. Um imenso ‘Parabéns!’ por isso. Agradeço-te a tua total disponibilidade para me revelares, várias vezes e sob ângulos diversos, a história da ‘tua’ *éPT!*. E o teres-me aberto as portas para tanta gente no Grupo PT, que me ajudou, com imensa documentação ou com perspectivas pessoais transmitidas em entrevista, a sustentar o meu trabalho sobre esta iniciativa extraordinária.

O meu agradecimento seguinte vai precisamente para os cerca de quarenta quadros do Grupo PT, que se disponibilizaram para partilhar comigo a sua experiência profissional neste Grupo, e as suas perspectivas sobre a marca interna. Os seus contributos ficam para a posteridade,

citados que são várias vezes ao longo da tese. Não os podendo nomear um a um neste espaço, fica o registo da minha sincera gratidão pelo vosso tempo gasto comigo, e pelas vossas ideias.

Dirijo-me agora àqueles que comigo viveram de forma muito especial esta tese: a minha Família. Começo pelos meus Pais. Vibrando com mais este “feito” de um filho, acarinham-me a par e passo. A vossa sempiterna generosidade com os filhos, manifestou-se uma vez mais comigo, quando necessitei de apoio financeiro para poder libertar-me algum tempo da vida profissional. Por tudo vos estou agradecido, com amor filial. Poder ter-vos comigo na sessão de “*soutenance*”, em Lyon, é mais uma cereja em cima do bolo! Os meus cinco irmãos, cada um a seu jeito, “torceram” muito por este mano – mais um a doutorar-se. Não surpreendendo, não deixa de ser razão para vos agradecer “estarem sempre aí por mim”!

Penso nos meus filhos: Margarida, Frederico, Lourenço, Sofia. Fiz a tese convosco, em casa. Para mim um privilégio, para vocês uma estranheza, depois uma rotina, às vezes uma “seca” (os meus humores nem sempre foram os melhores...). Gostaria que vocês ficassem com esta memória: este foi para mim um tempo lindíssimo, porque pude estar em casa, ver-vos acordar, almoçar muitas vezes convosco, receber-vos quando chegam da escola, jantar sempre em família, rezarmos juntos. Em suma, viver convosco o dia-a-dia. Muito mais importante, para mim, do que qualquer resultado ou consequência que esta tese venha a ter, ou do que a sua própria proposta científica possa valer, é este viver convosco que fica para sempre como património insubstituível destes anos maravilhosos, únicos, da minha vida.

E claro, a minha mulher. Esta tese foi possível porque tu, Guida, aceitaste que eu a fizesse, não importa o preço a pagar, ou o “retorno” a obter. Uma vez mais, foi por Amor que investiste num projecto meu. E por isso fizeste tua a minha tese. Entregaste-te a ela com firmeza, com paciência, com renúncia, com dedicação, com cuidados redobrados pela minha pessoa, e pelos nossos filhos. Acolhimento pleno de uma motivação do marido, traduzido em actos diários. Sem nunca hesitares. Sem nunca te desviarestes da essência das tuas convicções mais importantes. Este teu compromisso total comigo, de cabeça, alma e coração, é um outro legado, também ele insubstituível, desta experiência de vida que foi para mim fazer o doutoramento. Ser amado por ti, dia após dia (como sempre), neste imenso esforço que partilhámos os dois. Dedicar-te a tese seria, por isso, justo e oportuno. Mas não é preciso que o faça: há muitos anos que te dedico a minha vida, e por isso mesmo, esta tese é, desde a sua primeira intenção, tua também.

## Sommaire

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>6</b>
<b>I. Un praticien-consultant-enseignant qui entreprend de théoriser .....</b>	<b>7</b>
I.1 Au départ : la pratique, le conseil et l'enseignement de la gestion.....	7
I.2. Une motivation : théoriser des pratiques de gestion .....	9
<b>II. Un cas unique .....</b>	<b>11</b>
II.1. Le cas pédagogique <i>éPT!</i> .....	11
II.1.1. Le thème : le déploiement de la stratégie de groupe .....	13
II.1.2. L'intrigue : à quoi ça sert une marque interne ? .....	14
II.2. Le cas public <i>éPT!</i> .....	15
II.3. Le cas de recherche <i>éPT!</i> .....	17
II.3.1. Un cas descriptif et explicatif .....	18
II.3.2. Un cas intrinsèque .....	19
II.3.3. Un cas « qualitatif » .....	20
II.3.4. Un cas unique .....	21
<b>III. Un ancrage à dominante constructiviste et interprétativiste .....</b>	<b>23</b>
<b>IV. Recueil et traitement des données .....</b>	<b>27</b>
IV.1. Le calendrier de recueil des données .....	28
IV.2. Les données primaires .....	30
IV.2.1. Le premier entretien avec le créateur de la marque interne <i>éPT!</i> .....	30
IV.2.2. Les entretiens semi-directifs avec 39 cadres du Groupe PT .....	31
IV.2.3. Bilan auprès de la Direction Centrale de la Communication .....	37
IV.2.4. Deux entretiens <i>flash-back</i> fondamentaux .....	38
IV.3. Les données secondaires .....	40
<b>V. Plan de la thèse .....</b>	<b>41</b>
<b>Chapitre 1. LE CONTEXTE DE LA CREATION DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE DU GROUPE PORTUGAL TELECOM .....</b>	<b>44</b>
<b>1.1. Les enjeux stratégiques et organisationnels du Groupe Portugal Telecom (PT) .....</b>	<b>45</b>
1.1.1. L'héritage du Groupe PT .....	45
1.1.2. Privatisation et internationalisation .....	47
1.1.3. Une mosaïque d'activités et de marques commerciales .....	52
1.1.4. Une mosaïque culturelle .....	55
<b>1.2. De nouveaux protagonistes à la tête du Groupe PT .....</b>	<b>60</b>
1.2.1. Une nouvelle administration .....	60
1.2.2. Scénaristes et acteurs principaux .....	62
<b>1.3. Le principal défi stratégique et managérial du Groupe PT .....</b>	<b>65</b>
1.3.1. Les synergies de groupe .....	66
1.3.2. Cohérence et cohésion internes .....	68

<b>1.4. Conclusion : le caractère central de l'identité du Groupe PT .....</b>	<b>72</b>
--	-----------

<b>Chapitre 2. DEUX PROBLEMATIQUES .....</b>	<b>74</b>
--	-----------

<b>2.1. Mise en œuvre de la stratégie et identité organisationnelle de groupe .....</b>	<b>75</b>
---	-----------

2.1.1. « Réduire la distance entre le rêve et la réalité » .....	75
--	----

2.1.2. Interaction stratégie – identité organisationnelle .....	76
---	----

2.1.3. L'identité organisationnelle, aide ou contrainte .....	78
---	----

2.1.4. Identité organisationnelle de groupe : défi théorique et managérial .....	78
--	----

<b>2.2. Une marque interne comme levier du développement d'une identité organisationnelle de groupe .....</b>	<b>81</b>
---	-----------

2.2.1. La confirmation de la marque <i>corporate</i> du Groupe PT .....	82
---	----

2.2.2. La marque <i>corporate</i> du groupe et l'identité organisationnelle de groupe .....	84
---	----

2.2.3. Les caractéristiques singulières de la marque <i>corporate</i> .....	85
---	----

2.2.4. La « propagation » de la marque <i>corporate</i> du groupe à l'intérieur du groupe ...	86
---	----

<b>2.3. Conclusion : une articulation novatrice entre deux champs théoriques complémentaires .....</b>	<b>87</b>
--	-----------

<b>Chapitre 3. LE MANAGEMENT D'UNE IDENTITE ORGANISATIONNELLE DE GROUPE .....</b>	<b>90</b>
---	-----------

<b>3.1. Identité organisationnelle de groupe : une « méta-identité » .....</b>	<b>95</b>
--	-----------

3.1.1. L'identité organisationnelle de groupe .....	95
---	----

3.1.1.1. Conceptualisation du groupe .....	96
--	----

3.1.1.2. Engageante et influente .....	99
--	----

3.1.1.3. Partagée et/ou soutenue .....	99
--	----

3.1.1.4. Construction du sens du groupe .....	101
---	-----

3.1.1.5. L'« arène identitaire » interne : déclarations, expressions et pratiques ...	102
---	-----

3.1.1.6. Central, durable, distinctif .....	103
---	-----

3.1.1.6.1. Le critère « central » .....	104
---	-----

3.1.1.6.2. Le critère « durable » .....	106
---	-----

3.1.1.6.3. Le critère « distinctif » .....	108
--	-----

3.1.2. Une « méta-identité » dans un cadre de pluralité et de synergie identitaire .....	110
--	-----

3.1.2.1. Complexité accrue : identités multiples dans un groupe .....	115
---	-----

3.1.2.2. Le défi de la « synergie identitaire » .....	119
---	-----

<b>3.2. Le management de l'identité organisationnelle du Groupe PT .....</b>	<b>121</b>
--	------------

3.2.1. Un thème récent qui gagne de l'importance .....	122
--	-----

3.2.2. Identité organisationnelle de groupe : ressource stratégique .....	125
---	-----

3.2.3. Donner le sens du groupe : un « travail identitaire » pluriel .....	130
--	-----

3.2.4. L'apport du « modèle des cinq facettes des identités organisationnelles » .....	133
--	-----

3.2.5. Professer l'identité organisationnelle du Groupe PT .....	136
--	-----

3.2.5.1. La mission et les valeurs comme repères identitaires .....	137
---	-----

3.2.5.2. Professer l'identité future du groupe .....	139
--	-----

3.2.5.3. Primauté du sommet du groupe dans la profession de l'identité .....	140
--	-----

3.2.5.4. Définitions identitaires officielles du Groupe PT.....	141
3.2.5.5. Déclarations du PDG du Groupe PT .....	144
3.2.6. Manifester l'identité organisationnelle du Groupe PT .....	148
3.2.6.1. Le 1 <sup>er</sup> <i>Workshop</i> de Communication Stratégique du Groupe PT .....	150
3.2.6.2. Les nouvelles pratiques organisationnelles du Groupe PT .....	152
3.2.6.3. « <i>InSapo</i> », le premier portail d'Intranet du Groupe PT .....	159
3.2.7. Vivre l'identité organisationnelle du Groupe PT .....	163
3.2.8. Projeter l'identité du Groupe PT dans son intérieur : un nouvel impératif .....	167
<b>3.3. Conclusion : la création d'une marque interne pour manager l'identité organisationnelle de groupe .....</b>	<b>170</b>
<b>Chapitre 4. LA BIOGRAPHIE DE LA MARQUE INTERNE <i>éPT!</i> .....</b>	<b>172</b>
<b>4.1. La fondation de la marque interne <i>éPT!</i> .....</b>	<b>173</b>
4.1.1. Une conscience accrue sur l'identité du Groupe PT .....	173
4.1.2. Les éléments constitutifs de la nouvelle marque interne .....	175
4.1.3. Le rôle primordial de la Direction Centrale de la Communication .....	176
<b>4.2. Le lancement <i>hollywoodien</i> de la marque interne <i>éPT!</i> .....</b>	<b>177</b>
4.2.1. Phase 1 – Ouverture .....	178
4.2.1.1. Un <i>teaser</i> qui accompagne la feuille de paye .....	178
4.2.1.2. Un <i>teaser</i> autocollant dans les ascenseurs des édifices .....	179
4.2.1.3. Des ' <i>sms</i> ' envoyés simultanément à tous les employés .....	179
4.2.1.4. Un <i>banner</i> et un <i>pop up</i> au portail d'Intranet <i>InSapo</i> .....	179
4.2.2. Phase 2 – Révélation .....	179
4.2.2.1. Des ' <i>sms</i> ' envoyés simultanément à tous les employés .....	180
4.2.2.2. Des affiches à l'intérieur des édifices .....	180
4.2.2.3. Des autocollants dans les ascenseurs des édifices .....	181
4.2.2.4. Des <i>banners</i> et des <i>pop ups</i> au portail d'Intranet <i>InSapo</i> .....	181
4.2.2.5. Les « Brigades du <i>é</i> » .....	182
4.2.2.6. Une action de marketing interne de la carte de bénéfices <i>éPT!</i> .....	183
4.2.2.7. La carte de bénéfices <i>éPT!</i> .....	185
4.2.2.8. Un bloc-notes <i>éPT!</i> .....	186
4.2.2.9. Une petite brochure sur la carte de bénéfices <i>éPT!</i> .....	186
4.2.2.10. Un film vidéo à l'Intranet <i>InSapo</i> sur la nouvelle marque interne .....	186
4.2.2.11. Le lancement du newsmagazine bimestriel <i>éPT!</i> .....	187
4.2.3. Phase 3 – Amplification .....	188
4.2.3.1. Le lancement de la newsletter mensuelle <i>éPT!</i> .....	188
4.2.3.2. La 2 <sup>ème</sup> Rencontre des Cadres du Groupe .....	189
4.2.3.3. Le « <i>Investors Day 2003</i> » .....	190
4.2.3.4. Le lancement du courriel quotidien <i>Infomail éPT!</i> .....	190
4.2.3.5. Des écrans plats de télévision dans les conciergeries des édifices .....	192
4.2.3.6. La création des « <i>Equipes éPT!</i> » .....	192
4.2.3.7. Un courrier vocal du PDG à tous les employés .....	194
<b>4.3. Le développement de la marque interne <i>éPT!</i> en vue de sa consolidation .....</b>	<b>194</b>
4.3.1. Une enquête interne sur la marque <i>éPT!</i> .....	194
4.3.2. Le 2 <sup>ème</sup> <i>Workshop</i> de Communication Stratégique du Groupe .....	195

4.3.3. La substitution du portail <i>InSapo</i> par le portail <i>ePT!</i> .....	197
4.3.4. L'implantation des « bornes <i>ePT!</i> » dans les édifices du Groupe .....	199
4.3.5. Le lancement de la newsletter « <i>ePT!</i> Actifs Humains » .....	200
4.3.6. Le site de la carte de bénéfices <i>ePT!</i> .....	201
4.3.7. La newsletter électronique de la carte de bénéfices <i>ePT!</i> .....	201
4.3.8. Le newsmagazine bimestriel <i>ePT!</i> en version électronique .....	201
4.3.9. Le 1 <sup>er</sup> Tournoi de Football <i>ePT!</i> .....	201
4.3.10. L' « écho » interne de la 1 <sup>ère</sup> campagne publicitaire du Groupe PT .....	202
4.3.11. Le nouveau visuel et le nouveau nom de la newsletter mensuelle .....	202
4.3.12. Le lancement du canal interne « <i>eDirecto</i> » .....	203
4.3.13. Le lancement de la nouvelle carte de bénéfices <i>ePT!</i> .....	205
4.3.14. Le 1 <sup>er</sup> Congrès des Cadres du Groupe PT .....	206
<b>4.4. Conclusion : l'implantation de la marque interne comme repère et expérience identitaire à l'intérieur du Groupe PT .....</b>	<b>207</b>
<b>Chapitre 5. LA MARQUE INTERNE, OUTIL DU MANAGEMENT DE L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE DE GROUPE .....</b>	<b>209</b>
<b>5.1. La marque <i>corporate</i>, ancre identitaire de l'entreprise .....</b>	<b>211</b>
5.1.1. La marque <i>corporate</i> .....	211
5.1.2. Trois niveaux de la complexité de la marque <i>corporate</i> .....	214
5.1.2.1. Le périmètre conceptuel des marques .....	215
5.1.2.2. La marque <i>corporate</i> au cœur de la dichotomie identité organisationnelle / identité <i>corporate</i> .....	216
5.1.2.3. La marque <i>corporate</i> vis-à-vis des marques de produits ou de services .....	217
5.1.3. Les marques <i>corporate</i> dans le Groupe PT .....	220
<b>5.2. La marque <i>corporate du groupe</i>, ancre identitaire du groupe .....</b>	<b>222</b>
5.2.1. La marque <i>corporate</i> du groupe .....	222
5.2.2. La première campagne publicitaire du Groupe PT .....	223
<b>5.3. Dialogue entre marque interne et marque <i>corporate</i> du groupe .....</b>	<b>226</b>
5.3.1. Composants basiques .....	227
5.3.2. Significations symboliques .....	237
5.3.3. Publics-cible et territoires .....	245
5.3.4. Fonctionnalités .....	248
5.3.5. Création de valeur .....	257
5.3.6. Management .....	265
5.3.7. « Vivre la marque » .....	275
5.3.7.1. Une problématique qui ne concerne pas la prestation des services .....	276
5.3.7.2. La construction de la familiarité à la marque interne <i>ePT!</i> .....	278
5.3.7.2.1. L'expérience émotionnelle de la marque .....	279
5.3.7.2.2. Les points de contact de la marque interne <i>ePT!</i> .....	280
5.3.7.2.3. Les artefacts de la marque interne <i>ePT!</i> .....	281
5.3.7.3. La notoriété et l'image de la marque interne <i>ePT!</i> .....	284
<b>5.4. Conclusion : la marque interne, un nouveau concept .....</b>	<b>288</b>

<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>290</b>
<b>POSTFACE .....</b>	<b>301</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>303</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>320</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>373</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>374</b>
<b>LISTE DES IMAGES .....</b>	<b>375</b>

## **INTRODUCTION GENERALE**

Nous commençons par situer la thèse dans notre parcours professionnel et académique (I), pour mettre en lumière les motivations qui nous guident. Nous rendons compte ensuite du cas unique qui est au centre de la thèse (II), en dévoilant le cas pédagogique qui est à l'origine de notre recherche, après lequel nous avons créé un cas de recherche qui suscite une discussion sur le plan méthodologique. Nous présentons ensuite notre choix d'ancrage en terme de construction théorique (III), notre rapport au terrain au sujet du recueil et du traitement des données (IV), enfin le plan de la thèse (V).

## **I. Un praticien-consultant-enseignant qui entreprend de théoriser**

Un survol de notre parcours professionnel et académique sert à encadrer notre décision d'entreprendre ce projet de doctorat.

### **I.1. Au départ : la pratique, le conseil et l'enseignement de la gestion**

1985 – 2004 : vingt années consacrées au management, desquelles seize à la direction générale ou à l'administration d'entreprises portugaises et multinationales de premier rang, permettent d'accumuler des savoirs sur la mise en œuvre de la stratégie et des politiques de l'organisation. Des années qui nous font comprendre les formes et les contenus des défis qui se posent au jour le jour pour réaliser les stratégies et les politiques de l'entreprise, pour enraciner les valeurs et l'identité organisationnelle, et pour satisfaire les attentes des parties prenantes qui influencent le métier des gestionnaires et la vie des organisations en général. Des années qui nous font comprendre l'organisation, ses enjeux spécifiques, son existence à plusieurs facettes, cette toile de fond, en somme, où nos décisions et nos actions ont gagné un sens.

Motivée par une curiosité intellectuelle, mais sans être concernée par la réflexion conceptuelle ou théorique approfondie, la lecture fréquente de la *Harvard Business Review*, et de la *Sloan Management Review*, entre autres, et de plusieurs livres, accompagne notre métier de gestionnaire. C'est dans ce contexte que nous rencontrons un jour un témoignage de Roger Smith, l'ex-PDG de *General Motors*, dans le magazine américain *Fortune* (1989) : « Nous étions là, gravissant la montagne à l'heure exacte, lorsque je me suis rendu compte, en regardant derrière, que beaucoup de gens étaient toujours au bas essayant de décider si elles venaient ou pas ». Il faut interpréter cette affirmation sous l'angle de la culture américaine, et

avoir en tête l'image des soldats *Marines* à l'Isle de *Iwo Jima*, au Japon, en février 1945, hissant le pavillon des Etats-Unis à son sommet, après une bataille mémorable de six semaines (une photo fameuse de Joe Rosenthal qui a gagné le Prix *Pulitzer*).

Cette prise de conscience nous interpelle toujours. Smith s'efforce d'évaluer sa propre conduite des affaires de la plus grande organisation industrielle du monde à l'époque. Son problème de fond n'est pas mineur : bouleverser la stratégie du géant *GM* face à une concurrence japonaise auparavant presque inexistante aux États-Unis, mais qui s'implantait alors avec une puissance de marché surprenante. Telle orientation obligeât, entre autres conséquences, à fermer des installations industrielles, à licencier des dizaines de milliers d'employés, à reconvertir des lignes de production, à innover du point de vue des concepts d'automobile et de l'action commerciale. Son aveu impressionne : la mise en œuvre de la stratégie est un processus douloureux du point de vue de la gestion des personnes. Un processus plus prolongé qu'il l'ambitionne, parce que le tournant radical de l'organisation défie la compréhension des employés, il s'oppose à leurs convictions enracinées depuis des années, il affronte à la limite ses « affections ». *GM* semble tout d'un coup ne plus être leur « foyer » de toujours, le symbole du *leadership* de l'industrie automobile mondiale, le paradigme de la fierté d'être Américain. D'où les hésitations, les doutes, les craintes que Smith mentionne. D'où les difficultés à réaliser la stratégie avec la vitesse nécessaire.

L'alarme sonnée de cette façon par Roger Smith se présente encore une fois lors du choix de cette thèse. Ayant vécu nous-même des défis de gestion liés à la mise en œuvre des stratégies, bien que leur dimension ne soit pas comparable à celle de *GM*, l'alerte de Smith reste une leçon de vie pour notre métier de gestionnaire, aussi bien qu'un repère pour renforcer l'à-propos de notre démarche de thèse, qui naît précisément d'un cas qui concerne la mise en œuvre d'une stratégie de groupe.

Un trajet de six années en conseil, par ailleurs, surtout dans les domaines de la stratégie et du marketing, auprès d'entreprises des secteurs de l'énergie, de la distribution, des boissons et de la sécurité, aide à mieux connaître les enjeux des organisations qui veulent avancer dans de nouvelles directions, parfois en rupture avec leur passé et leurs compétences centrales. Les facteurs internes qui conditionnent le succès des démarches des gestionnaires, et ceux liés à la réputation des marques et des entreprises, gagnent, en particulier, une clarté majeure tout au long de ce parcours de conseil.

Le métier de formateur occupe aussi une place dans notre carrière, avec près de quatre cent heures de formation sur mesure, depuis la fin des années 80. Les thèmes qui constituent le patrimoine principal de nos interventions s'inscrivent dans les domaines du marketing, et de la communication organisationnelle intégrée, c'est-à-dire interne et externe. Les destinataires de ces formations sont des dirigeants et des cadres supérieurs d'entreprises multinationales et de quelques groupes portugais de renommée.

Parallèlement à la carrière de praticien, de consultant, et de formateur, le métier d'enseignant à l'Université Catholique de Lisbonne occupe une place dans la structuration de nos savoirs et compétences. Il s'entrecroise avec ces autres expériences professionnelles, ce qui permet un apprentissage soutenu par le « dialogue » entre la réalité organisationnelle vécue, et l'approche conceptuelle, théorique et méthodologique que la perspective pédagogique engage. Un des objectifs de notre discipline de Communication Organisationnelle est de promouvoir la compréhension de l'apport de la communication au succès des organisations, c'est-à-dire de savoir diagnostiquer le rôle et l'impact de la communication dans des contextes organisationnels concrets. Les thèmes du programme incluent, entre autres, la stratégie et l'identité de l'organisation, le changement et le leadership. Les études de cas, pour soutenir le diagnostic des réalités et la mise en avant de solutions, sont au centre de notre choix pédagogique. Nous avons écrit dix cas originaux dans ce contexte, lesquels sont étudiés et discutés par les étudiants. Ces cas pédagogiques, composés d'un corps de texte principal et d'annexes avec de l'information supplémentaire, abordent des réalités organisationnelles courantes, la plupart vécues par l'auteur dans sa carrière comme gestionnaire et comme consultant. La mise en oeuvre de la stratégie occupe une place centrale, de même que l'édification de l'identité organisationnelle.

## **I.2. Une motivation : théoriser des pratiques de gestion**

Cette « navette » entre enseignement et gestion / conseil / formation, est un facteur important de notre décision d'entamer un programme de doctorat. En bref, le désir d'explorer autrement une accumulation d'expériences s'enracine fin 2004. C'est ainsi que naît l'opportunité de la présente thèse.

Deux préoccupations, aussi bien conceptuelles que pratiques, se combinent pour définir notre motivation centrale : d'une part, la réduction du fossé stratégie – performance et l'alignement des membres de l'organisation sur la stratégie de celle-ci, et d'autre part, l'enracinement d'une nouvelle identité organisationnelle qui s'avère la priorité face à l'urgence de la mise en œuvre d'une stratégie. Nous choisissons d'investir dans le domaine des choix des pratiques, et pas dans celui de la sélection des objectifs. Nous concentrons notre réflexion dans la stratégie en tant que processus, et non en tant que positionnement. Bref, nous assumons la primauté de l'action stratégique sur la pensée stratégique comme motivation essentielle, en face de notre trajet professionnel qui nous a fait vivre le changement comme « une des tâches les plus troublantes et déifiantes des organisations d'aujourd'hui » (Kanter et al, 1992 : 369).

Un article de Nohria et al (2003) – « Qu'est-ce qui fonctionne vraiment » – accroît ces motivations. Les auteurs raisonnent à partir de deux questions : « pourquoi y a-t-il des entreprises dont les performances dépassent durablement celles de ses compétiteurs ? », et « des centaines d'outils et de techniques de gestion, quels sont ceux qui peuvent aider une entreprise à avoir une performance supérieure ? ». Une étude empirique considérable, contribuait à mettre l'eau à la bouche. La conclusion principale est frappante : « sans exception, les entreprises dont la performance a dépassé celle de ses pairs d'industrie sont devenues excellentes en 4 pratiques primaires de gestion – stratégie, exécution, culture et structure ». En méditant cet article une nouvelle fois au cours du travail de thèse, il y a de quoi apporter à la compréhension des enjeux de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie au Groupe Portugal Telecom, et de la création à un moment donné de la marque interne ePT!.

En ce qui concerne notre deuxième préoccupation, notre motivation est dans l'avancement de la connaissance sur les pratiques organisationnelles qui soutiennent l'implantation d'une identité organisationnelle, et en particulier d'une identité de groupe qui apparaît comme « complémentaire » à celle qui constitue la situation vécue par les membres de l'organisation. Une fois de plus, notre motivation est attachée à l'action opérationnelle. La cible est donc au plan de la mise en marche d'une identité organisationnelle, la « validité » de celle-ci n'étant pas en discussion.

Notre ambition est d'apporter une contribution originale à la connaissance scientifique, attendue au plan théorique mais aussi au plan pratique, puisque il y a des problèmes concrets auxquels la solution analysée donne réponse qui dépassent les frontières strictes de la réalité

organisationnelle où ce cas se produit, pour être reconnus dans d'autres situations semblables. Il est abondamment démontré par la littérature, surtout à partir des années 90, qu'il n'y a pas de recette unique pour le succès – les anglo-saxons utilisent l'expression très connue, *one size no longer fits all*, une taille ne sert plus à tous les cas. Il n'est pas moins vrai que nous pouvons mettre en avant des concepts ou des outils avec un potentiel d'utilisation étendu, soutenus par l'expérience démontrée par des études approfondies de cas.

Nous croyons que les sciences de gestion sont des sciences de conception, qui contribuent à la théorisation et à la mise en œuvre de « façons de faire » nouvelles (David, 2004), et aussi des sciences de l'action où l'intervention en management est considérée comme un projet d'action. Nous défendons que le développement de la théorie souhaité dans cette thèse, ne peut pas être un pur exercice autoréférentiel, la théorie ne parlant que pour la théorie, comme si notre contribution ne pouvait être perçue et valorisée que par des collègues qui sauraient se rendre compte, et apprécier les références théoriques et les éventuels raffinements du patrimoine théorique.

Nous sommes inspirés par le besoin de mieux comprendre et décrire l'univers organisationnel dans sa grande complexité, au sens que Corley et al (2006 : 2) donnent à leur démarche sur l'identité organisationnelle et en général à leur vision sur la recherche future dans ce domaine : celle-ci doit « réaliser tout son potentiel comme source d'explication de la complexité et du changement dans la vie des organisations ». A la question « qu'est-ce qu'une 'bonne thèse' ? » (Lauriol, 2001 : 2), nous répondons d'abord avec cette ambition, laquelle nous mène à un cheminement intellectuel qui s'ancre dans le plaisir du voyage en soi-même, et dans l'anticipation d'arriver à une destination attrayante.

## **II. Un cas unique**

Le cas de la marque interne *éPT!* est l'objet d'une recherche terrain conduite au sein du Groupe Portugal Telecom (PT).

### **II.1. Le cas pédagogique *éPT!***

C'est par hasard, loin d'envisager alors la possibilité d'une thèse de doctorat, qu'un ami nous met en contact, en avril 2004, avec Abílio Martins, le Directeur Central de la Communication

du Groupe Portugal Telecom. De ce rendez-vous informel (IV.2.1.1.) naît la possibilité d'étudier une initiative surprenante qui, à ce temps-là, n'a qu'une année d'histoire. Dès ses débuts jusqu'à sa conclusion dans les premières semaines de 2006, et finalement dans l'entretien *flash-back* réalisé en mars 2007 (IV.2.1.4.), cette recherche compte toujours avec la grande ouverture de cet interlocuteur principal chez PT et, suivant ses traces, de tous ceux avec lesquels nous sommes entrés en contact au long de la récolte d'information. L'information recueillie au début permet de constituer une base de données qui est totalement intégrée au travail de thèse, et augmentée et approfondie par la suite.

En décembre 2004, huit mois après ce rendez-vous, nous publions une étude de cas sur la marque *ePT!* dans le contexte du lancement de la cinquième édition portugaise du « *Mercator* », un livre de Denis Lindon et Jacques Lendrevie co-écrit par deux auteurs portugais, Vicente Rodrigues et Pedro Dionísio. Cet ouvrage, DVD inclus, appelé *Manual Mercator de Casos Portugueses* (Manuel Mercator de Cas Portugais), est publié en parallèle avec le livre. Le « *Mercator* » est un succès commercial auprès des étudiants et gestionnaires. Le Manuel Mercator de Cas Portugais constitue un repère dans ce genre d'éditions, lui-même un cas de succès au Portugal. Il cible les universitaires et les formateurs professionnels dans les domaines du management, du marketing et de la communication. Deux séances de présentation publiques, dirigées vers ces publics, sont conduites, fin 2004, à *ISCTE*, une des Facultés de Gestion de Lisbonne, et à l'Université Catholique à Porto. Les réactions alternent surprise, scepticisme et soutien. Personne ne reste indifférent. La portée du cas de la marque *ePT!*, seulement « pressentie » dans ces présentations, engage l'attention et la volonté d'aller plus loin dans sa connaissance.

Nous avons titré cette étude de cas « Cas Portugal Telecom – La réalisation d'une stratégie de Groupe à travers l'innovation et le marketing dans la gestion des personnes et de la culture » (Doc.35). Un texte de neuf pages constitue le document livré aux étudiants, qui présente la réalité Portugal Telecom et un « truc », non dévoilé dans ce texte, qui aide à implanter une nouvelle identité organisationnelle en soutien d'une stratégie. Une note pédagogique est à son tour livrée aux enseignants qui vont se servir du cas : un document de seize pages, minutieux, qui propose les stratégies d'enseignement en salle, les questions et les étapes pour arriver à une solution (la marque interne *ePT!*), et un diagnostic résumé du Groupe PT. Des diapositifs sont inclus pour enrichir la présentation de l'enseignant.

S'agissant d'un effort strictement pédagogique, cette étude rend compte d'une solution inédite voire un peu bizarre, qui peut constituer une contribution intéressante à l'action stratégique par la voie de l'identité organisationnelle. Cette solution nous semble alors une « pratique d'excellence » en termes de gestion opérationnelle de la culture et de l'identité organisationnelle. Il est pertinent de rappeler quelques unes des perspectives et des conclusions qui, à cette époque-là, fin 2004, sont déjà les nôtres, parce que la plupart des idées principales sous-jacentes à l'opportunité de rendre publique le cas de la marque interne *éPT!*, du point de vue de l'enseignement et de la formation, nous accompagnent toujours dans la réflexion à cette étape finale d'écriture de la thèse.

### II.1.1. Le thème : le déploiement de la stratégie de groupe

Dans le texte livré aux étudiants, des phrases-clef constituent un appel à la poursuite de moyens ou de méthodes qui puissent accélérer la mise en œuvre de la stratégie :

. « Comment expliquer à 24 mille collaborateurs, à une Équipe, dans le sens le plus large, gagnante, qu'il faut absolument changer l'attitude, les méthodes, les processus, les relations ? Comment les convaincre de ce besoin absolu de changement ? ».

. « Mettre en œuvre une nouvelle stratégie *corporate* signifiait, à vrai dire, dans les premières années du nouveau millénaire, 'mettre Portugal Telecom à l'envers', inculquer dans toute l'organisation un nouveau dynamisme, une autre philosophie de gestion et d'approche au marché, une attitude très différente face aux clients ».

De la note pédagogique remise aux enseignants et formateurs, pour soutenir une utilisation correcte du cas, nous retenons quelques idées qui constituent alors nos convictions majeures sur le rôle de la marque interne du Groupe PT : « Mars 2004. Abílio Martins, le Directeur Central de la Communication, affirme devant une vaste audience à São Paulo : *éPT! – Plus qu'une marque de communication interne, un outil pour le changement*. C'est dans cette perspective-ci que l'enseignant doit assurer la conduite du cas : en tant que levier du changement organisationnel profond, la marque *éPT!*, avec tous ses ingrédients, c'est une histoire qui ne se termine pas ici, puisqu'elle se fait encore aujourd'hui ».

Le thème central du cas est résumé comme suit : « La nécessité de créer une identité commune dans le Groupe PT a surgi : plusieurs entreprises opérant dans 14 pays et 4

continents, des activités diverses, des cultures gagnantes locales propres à chaque entreprise. Une nécessité qui permettrait de donner corps à l'engagement solide des actionnaires et de l'administration pour développer dans des contextes très concurrentiels, un Groupe d'une taille déjà considérable en terme européen. Le thème central de ce cas est donc celui de rendre viable une stratégie organisationnelle avec l'accent mis sur le changement radical de l'attitude d'une organisation immense (...). L'administration, focalisée sur la mise en œuvre de la stratégie par la 'conversion' de tous au Groupe en clients fidèles de cette stratégie, établit un chemin et une orientation pour la conduite des affaires et pour la structure organisationnelle, dans lequel une marque interne surgit avec un rôle déterminant, dotée d'un caractère pionnier et novateur ».

### Les objectifs pédagogiques

Les objectifs pédagogiques du cas dévoilent des croyances conceptuelles issues de la première immersion dans la réalité Portugal Telecom. Les voici :

« . Savoir expliquer le rôle du marketing en tant que positionnement de soutien des processus de changement culturel profond d'une organisation.

. Savoir présenter la stratégie *corporate* comme un 'produit' qui doit conquérir des clients internes, et assurer leur identification engagée avec ce produit – stratégie.

. Savoir construire le raisonnement de création d'une marque, et du lancement des produits et services affiliés, dans la perspective de sa contribution à la loyauté des clients.

. Savoir proposer la création d'une marque interne, ciblée à la création d'une identité commune d'un grand Groupe, et qui soit simultanément importante pour atteindre les propos stratégiques ».

### **II.1.2. L'intrigue : à quoi ça sert une marque interne ?**

La clôture du cas en classe est basée sur une interpellation : « Finalement, à quoi ça sert une marque interne ? ». Telle est la question que nous proposons à l'enseignant ou formateur pour qu'il conclue le cycle d'approche au rôle de la marque *éPT!*, ayant précédemment parcouru son histoire jusqu'à juin 2004. Six réponses sont proposées. La plupart témoignent d'une certitude encouragée d'une part par les données obtenues au cours de la recherche qui soutient le cas, et d'autre part par notre expérience vécue de la gestion opérationnelle de la stratégie.

La recherche menée postérieurement au cadre du travail de thèse nous conduit à des appréciations diverses de celles-ci (et surtout à une perspective conceptuelle assez différente), tout en confirmant davantage quelques unes des convictions forgées lors de l'étape initiale de la recherche terrain. Voici ces six réponses (fin 2004) :

- « 1. Une marque en soi-même soutient une notion spontanée de longévité, de quelque chose de persistant dans le temps ;
- 2. Favoriser l'homogénéité dans les 'discours' internes : syntonie et référence face à l'Identité et à la Stratégie du Groupe ;
- 3. Créer des liens d'affection avec une Idée – une Identité (Groupe, stratégie commune) : approcher, unir, faciliter, mettre en rapport, ... ;
- 4. Implanter l'unité dans la diversité : à cet égard, éPT! se positionne comme marque-parapluie ;
- 5. Pousser la conviction d'une coupure effective dans l'histoire des entreprises membres d'un Groupe, avec une notoriété rapide et généralisée ;
- 6. La marque constitue un facteur d'accélération de la mise en œuvre de l'identité et de la stratégie, elle mobilise un sens d'urgence ».

## II.2. Le cas public éPT!

Nous rendons compte de trois références publiques à la marque éPT. La première est un article surgi dans le newsmagazine 'Visão' le 29 janvier 2004 (Doc.52), dont le titre est « Communiquer en interne ». Le sous titre réfère que « le Groupe PT a dépensé 75.000 Euros dans [le lancement d'] une méga campagne de communication interne. L'objectif est de transformer ses 24.000 collaborateurs en 24.000 porte-parole ». La marque éPT! est présentée (p.100) comme « le nom de la première grande action intensive de communication interne réalisée au Portugal ». La deuxième référence publique est également un article de la presse, cette fois-ci publié dans le 'Jornal de Negócios' du 14 octobre 2004 (Doc.53). Cet article se reporte à la conférence « Mercator XXI », réalisée à Lisbonne quelques jours avant, et son titre est « éPT!: une marque pour le public interne ». Le logo de la marque est présenté, et plusieurs citations du *keynote speech* du PDG du Groupe PT, Horta e Costa, dans cette conférence (Doc.33 ; Annexe 15), sont transcrites.

La troisième référence publique est la responsabilité d'une organisation indépendante, laquelle met en exergue son caractère inédit et novateur : l'inclusion de la marque interne *éPT!* dans le chapitre dédié à la marque *corporate* PT, dans un ouvrage annuel qui constitue un repère des marques au Portugal, appelé *Superbrands Portugal* (Doc.40). Il s'agit d'un ouvrage de grande qualité graphique édité par 'Superbrands' ([www.superbrands.org](http://www.superbrands.org)), une firme anglaise dont la signature est « l'arbitre indépendant du *branding* », qui veut promouvoir la reconnaissance des marques exceptionnelles dans les domaines du marché, de la longévité, du fonds commercial, de la loyauté et de l'acceptation. Cet ouvrage apparaît dans 45 pays de tout le monde, chaque pays avec son édition spécifique. Un « Conseil Superbrands » local, avec environ quinze experts dans l'activité marketing et marques en particulier, a la responsabilité de choisir les marques *Superbrands* présentes dans le pays, locales ou internationales.

L'édition portugaise de 2005 considère la marque PT une *Superbrand* – elle l'a été aussi en 2004. Dans le texte qui synthétise l'histoire du Groupe PT, son rôle social et économique, son portefeuille de produits et de services, ses valeurs, etc., il y a une partie qui explore en particulier la marque interne *éPT!*, lui conférant une importance surprenante dans le contexte de ce type d'ouvrage. Nous croyons que PT et les éditeurs–« arbitres » ont voulu qu'une telle marque fasse partie de l'excellence de sa « marque-mère » ainsi certifiée. On peut lire (p.73) que cette marque est « une initiative pionnière au Portugal, qui engage transversalement les employés de toutes les entreprises du Groupe, (...) un symbole de partage, de cohésion et de sentiment d'appartenance ».

Sans qu'elle constitue une référence publique, au sens d'une divulgation médiatique ou éditoriale comme celle que nous venons de décrire, il faut quand même remarquer l'attribution d'un prix public à la « campagne de communication *éPT!* », reporté à 2003 : il s'agit du Prix de l'Association Portugaise de Communication d'Entreprise pour la « meilleure campagne de communication interne de 2003 ». Le site et le newsmagazine de cette Association l'ont évidemment divulgué, aussi bien que le newsmagazine *éPT!* n°3 (Doc.1.3., p.28). Il n'y a pas d'autres références dans la presse à ce prix. Abílio Martins, tout naturellement, le réfère également (première interview, 6 avril 2004).

### II.3. Le cas de recherche éPT!

Ainsi, progressivement, notre objet d'étude change de statut, d'un simple cas pédagogique, à un cas public médiatisé. Tout naturellement, nous arrivons à le considérer comme un cas de recherche à part entière. Nous avons entre-temps adhéré, en 2004, à la *IABC* – International Association of Business Communicators (Association Internationale des Communicateurs Organisationnels, [www.iabc.com](http://www.iabc.com)), qui constitue le *benchmark* mondial de la communication organisationnelle dans sa dimension opérationnelle. Nous avons eu dans ce contexte l'opportunité de contacter plusieurs outils et solutions de communication interne que l'on expérimente partout dans le monde, notamment dans les organisations de dimension similaire à celle du Groupe Portugal Telecom. La recherche d'exemples qui puissent ressembler la marque éPT!, confirme l'inédit de cette initiative. Nous avons même envoyé un courriel le 23 mai 2005 à Gretchen Hoover, une des *contributing Editors* de la revue *Communication World*, éditée par la *IABC*, présentant le cas éPT! sous une forme très succincte, et lui demandant de commenter sa singularité. Le 1<sup>er</sup> août 2005, elle nous a répondu : « J'ai parlé avec notre Éditeur à ce sujet, et elle a dit que le cas lui semble très intéressant. Pourvu qu'il ne soit pas très théorique, elle vous invite à soumettre une esquisse d'un article ».

L'étude de cas est une recherche empirique d'un phénomène, basée sur une variété de sources de données qui met en valeur le contexte réel où le phénomène s'est produit (David, 2004 ; Savall et Zardet, 2004 ; Yin, 2003a, 2003b). Celui-ci veut désigner, selon Silem (2004 : 9), « la dimension des réalités qui apparaît à l'observation ; la réalité phénoménale est celle qui apparaît à la conscience, par rapport à celle qu'on ne peut que déduire ou supposer logiquement ». L'étude de cas est donc une méthode de recherche convenable quand le phénomène à discerner n'est pas aisément distingué de son contexte. Notre démarche de thèse constitue « une action organisée systématique, critique qui prend naissance dans un questionnement scientifique concernant un problème sous investigation avec comme objectif de développer des nouvelles théories et connaissances à partir de l'analyse d'un objet de recherche » (Aissa, 2001 : 4). Le but du chercheur, en conclusion, « n'est pas de connaître la situation mieux que les acteurs qui la vivent au quotidien, ni de la décrire exhaustivement, mais de formuler des catégories génériques et leurs propriétés pour des situations et problèmes d'ordres général et spécifique » (Savall et Zardet, 2004 : 74).

L'inclusion du contexte comme partie majeure de l'étude, porte des défis pour le chercheur, notamment celui de mettre en avant une combinaison de techniques de recueil de données et de sources d'information (Yin, 2003a, 2003b), et celui d'identifier le rôle de la théorie dans le design de la recherche et dans les conclusions à tirer de l'analyse des données. David (2004 : 14) souligne la prééminence du contexte quand il conclut qu'« il faut, pour généraliser les résultats d'une étude de cas, être capable non seulement de décrire précisément le contexte (telle entreprise, tel projet, etc) mais aussi, et surtout, de dire de quel *genre* de contexte il s'agit ». Les études de cas d'identités d'entreprises réalisées par Corley et Gioia (2004), Hatch et Schultz (2003), et Ravasi et Schultz (2006), en constituent des exemples.

Stimpert et al (1998 : 95) réfléchissent aux apports de l'identité organisationnelle au management stratégique, et constatent que « les études de cas sur l'identité organisationnelle permettent aux chercheurs non seulement de s'engager en interaction avec les managers et d'autres acteurs, mais aussi de discerner comment le contexte et l'histoire ont configuré, et ont été configurés, par les croyances individuelles ». L'étude de cas est donc une stratégie de recherche qui permet de saisir l'opportunité d'approcher les perspectives des membres de l'organisation, et de comprendre les contextes organisationnels.

### **II.3.1. Un cas descriptif et explicatif**

L'intérêt de cette étude de cas est aussi bien descriptif (quoi et comment) qu'explicatif (pourquoi). Notre étude cherche à décrire et à expliquer en profondeur un cas inédit – signifiant que celui-ci n'est pas un simple matériau d'observation – sous deux perspectives qui définissent le périmètre d'analyse : celui de l'identité organisationnelle de groupe (pourquoi) – « un cas n'est pas singulier que par rapport à une référence » (David (2004 : 5) – et celui de la marque *corporate* de groupe (quoi et comment). Ce cas peut être désigné d'explicatif (*explanatory*), suivant la typologie de Yin (2003a, 2003b). Le cas de la marque *éPT!* cherche à expliquer pourquoi un phénomène se donne, 'explicatif' étant ici entendu au sens de le faire connaître et comprendre nettement, de l'exposer et de le mettre en lumière.

L'histoire de la marque interne est racontée (chapitre 4), et le contexte situationnel où elle surgit est scruté (chapitre 1), mais nous pensons que le pouvoir explicatif du cas n'est pas intrinsèque à cet itinéraire d'obtention d'une « image » claire des faits et des circonstances. Le défi d'interprétation se pose surtout au niveau de la théorisation que ce cas rend possible.

C'est là que la valeur du cas se joue (Ravasi et Schultz, 2006), c'est-à-dire au-delà de l'explication pour le surgissement et la mise en œuvre de la *éPT!* que nous pouvons établir par les textes et les témoignages des diverses sources consultées – et notamment des décideurs principaux du phénomène étudié.

Dans cette étude de cas la recherche terrain et le recueil de données sont mis en œuvre avant la définition des questions théoriques. Le cas n'est pas choisi pour tester une ou plusieurs théories préexistantes. D'où la question : les cas de ce type peuvent-ils prouver quelque chose, spécialement quand qu'il s'agit du seul cas dont on a connaissance ? La réponse donnée par Yin (2003a, 2003b), l'auteur le plus cité dans le domaine des études de cas, est « oui », mais non avec la certitude des vraies expériences, c'est-à-dire avec des limites que doivent être discernées. D'autant plus que le phénomène étudié n'a pas de répétition que l'on puisse observer, une limitation non négligeable qui défie notre construction des conclusions, et qui se pose dès le début de cette thèse.

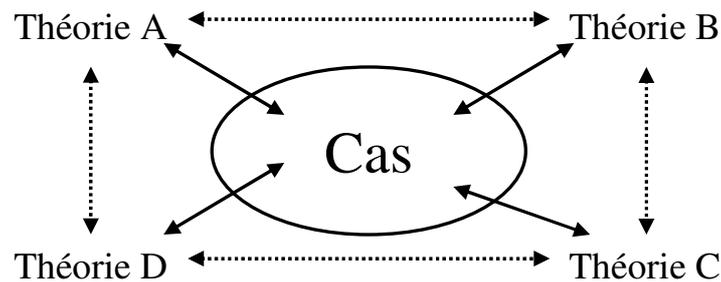
Une limitation pourtant que nous n'entendons pas comme une restriction qui nous empêcherait de progresser dans la connaissance, mais comme une borne qui nous sert de repère pour mieux mettre sur pied les efforts de conceptualisation théorique que le cas stimule. David (2004 : 14) soutient à cet égard que « si le chercheur étudie un cas avec l'idée qu'il va peut-être mettre en évidence (...) un type d'innovation ou d'organisation inédits, qui aurait, sous bénéfice d'inventaire, valeur d'exemplarité, alors la validité externe des résultats est assurée par une description du cas à différents niveaux théoriques », telle que nous réalisons dans les chapitres 3 et 5.

### **II.3.2. Un cas intrinsèque**

La marque interne *éPT!* donne lieu à une étude de cas « intrinsèque » (David, 2004), ce qui nous conduit à placer la valeur du cas à un niveau théorique : il faut aller au-delà de ses idiosyncrasies pour générer une contribution théorique valable et utile. Ce que ce cas nous apporte n'est pas la possibilité de prouver une théorie quelconque, mais de contribuer à la théorisation de l'identité organisationnelle et de son management – au sens de « produire des analyses théoriques dans le cadre d'un processus d'aide à la formulation et à la conception de solutions d'un problème de gestion » (David, 2004 : 3). L'idée d'un cas « intrinsèque » nous est chère : le cas interroge les théories, les théories interrogent le cas, ce que les doubles

flèches veulent indiquer (Figure 1). Des théories ne sont pas retenues à priori, mais sont mobilisées par la suite et peuvent dialoguer entre elles, ce que les flèches pointillées veulent signifier : « il faut que la situation analysée puisse relever d'une classe de problèmes de gestion que l'on puisse identifier et à partir de laquelle on mobilise différents concepts et théories » (David, 2004 : 3).

Figure 1 – Le cas « intrinsèque » (d'après David, 2004)



Notre approche soutient que cette situation empirique singulière peut être porteuse d'une « théorie », parce qu'elle relève d'une catégorie de problèmes de management que nous pouvons identifier (chapitre 2), à partir de laquelle des concepts et des théories différents sont mis en jeu (chapitres 3 et 5). Ce cas peut produire un nouveau concept, une « théorie », et constituer potentiellement une référence ancrée dans la généralisation des résultats, s'affirmant ainsi à un niveau normatif. Une référence qui puisse être de la sorte un véhicule crédible pour approcher d'autres cas et situations, sans avoir toutefois la prétention de postuler la transférabilité ample de la solution saisie par l'étude, ancrés que nous sommes dans la conviction que « tout problème de gestion est d'une complexité débordant tout modèle explicatif » (Tannery, 2006).

### II.3.3. Un cas « qualitatif »

Nous adoptons la perspective de Yin (2003a, 2003b), et de Eisenhardt et Graebner (2007), selon laquelle il n'est pas question de rester bloqués dans la discussion improductive sur les mérites contrastés des recherches quantitatives et qualitatives. Ces caractéristiques ne sont pas des attributs de deux types de recherche concurrents, mais de deux types de données. Savall et Zardet (2004 : 85) parlent d'ailleurs d'une « guerre de religion » qualitatif / quantitatif qui

sévit en sciences de gestion, et proposent une nouvelle approche, « pacificatrice », qu'ils désignent de « qualimétrique ». Nous remarquons, avec Aissa (2001 : 15), l'existence « d'un accroissement des approches plutôt qualitatives qui se basent principalement sur l'interprétation de l'individu, [ce qui est dû] aux limites d'interprétations basées essentiellement sur des relations causales entre entités, considérant que les organisations sont devenues de plus en plus complexes » (Savall et Zardet, 2004, le confirment).

D'après Van Maanen (1983), les méthodes qualitatives constituent « un éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon plus générale, être en accord avec le sens des phénomènes ». Raison par laquelle ce type de recherche est souvent qualifiée de compréhensive, « c'est-à-dire qui cherche à comprendre le sens de situations de gestion et de phénomènes, plutôt qu'à valider quelques hypothèses comportant un petit nombre de variables » (Savall et Zardet, 2004 : 70). Le recueil de données dites primaires, collectées sur le terrain, appelant à une présence physique du chercheur au sein de l'organisation, s'inclut dans ce type de recherche.

La démarche qualitative est une situation caractérisée par la présence du sujet chercheur et donc par l'interaction chercheur et objet de recherche – d'où la notion de subjectivité pour désigner couramment ces dimensions ontologique et épistémologique de la recherche (Silem, 2004). Une étude de cas comme celle que nous mettons sur pied, appelle à la présence du chercheur dans la collection des données, tout en exemptant son rôle actif au sein de l'organisation : « le rôle du chercheur n'est pas de juger la situation, ni de proposer de l'améliorer, il occupe une position d'extériorité » (Savall et Zardet, 2004 : 74).

#### **II.3.4. Un cas unique**

David (2004 : 11) précise que le cas inédit « permet d'étudier des phénomènes rares, inconnus jusqu'alors ou des situations particulièrement innovantes. Le cas constitue potentiellement une référence, y compris, sur un plan pratique, pour d'autres organisations ». Le caractère représentatif d'un cas est une question qu'il faut mettre en scène (Corley et Gioia, 2004 ; David, 2004 ; Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Ravasi et Schultz, 2006 ; Siggelkow, 2007 ; Yin, 2003a, 2003b), tenant surtout en compte qu'il ne s'agit pas ici du choix d'un cas parmi d'autres possibles, mais d'un cas qui s'avère inédit et unique.

Eisenhardt et Graebner (2007) affirment que le but d'une recherche appuyée sur des cas est le développement de la théorie, et non le test d'une ou plusieurs théories particulières. Ces auteurs défendent en conséquence l'adéquation de l'« échantillonnage théorique » (p.27), par opposition à un échantillonnage aléatoire ou stratifié, voulant signifier que les cas sont sélectionnés parce qu'ils sont particulièrement aptes à faire progresser un certain domaine de la théorie. David (2004 : 11) propose que la généralisation dans les études de cas est de nature différente de celle qui est associée historiquement à la généralisation statistique. Cette dernière présuppose l'inférence inductive d'un échantillon à l'ensemble de la population concernée. En contraste, et suivant Yin (2003a, 2003b), la généralisation dans les études de cas est semblable à ce que c'est la généralisation dans une expérience : une généralisation analytique « des faits observés à une théorie » (pour une discussion de la validité de cette généralisation, nous retenons le raisonnement de David, 2004).

Le caractère unique du cas choisi, c'est-à-dire son caractère « inédit ou exemplaire » (David, 2004), adresse une problématique qui n'est donc pas de validité d'échantillonnage mais de validité théorique. Eisenhardt et Graebner (2007) discutent cette question commençant par référer que le choix d'un seul cas se donne parce qu'il est inhabituel – voire inexistant, quand il s'agit du seul cas connu – et parce que l'opportunité surgit d'avoir un accès privilégié à des sources qui permettent de le décrire et de l'interpréter d'une façon approfondie. Le défi est pourtant d'arriver à prouver le « revenu théorique » du cas, d'assurer un gain de la théorie qui reste au-delà de ses idiosyncrasies.

Pour que le cas unique puisse être un repère crédible, pour que son intérêt et sa justification jaillissent, au sens d'avoir une capacité de persuasion (Siggelkow, 2007), il faut qu'il soit mis en perspective. La question est finalement le potentiel de généralisation de ce que le cas apporte à d'autres domaines – activités, organisations, etc – une généralisation qui est, comme nous l'avons affirmé en haut, analytique. « Si un modèle de management nouveau est découvert ou inventé par un chercheur, ou par une organisation, que signifie 'généraliser' lorsque le cas est unique parce que le premier du genre, et que le seul moyen de le comprendre est d'inventer des concepts et des catégories inédits ? » (David, 2004 : 18).

La notion centrale, donc, selon Eisenhardt et Graebner (2007), est que les cas peuvent être utilisés comme une base pour le développement de théories. L'utilité du cas de la marque *éPT!* est qu'il peut aider à mieux conceptualiser l'identité organisationnelle de groupe et son

management, à renforcer la capacité de définition et d'explication de réalités organisationnelles complexes. La plupart des fois, comme le soutient Siggelkow (2007), les lecteurs sont plus intéressés dans l'argument conceptuel que dans le cas et ses détails, aussi surprenants qu'ils soient : c'est cet argument qui peut façonner la pensée future des lecteurs et leur permettre de regarder la réalité d'une manière plus éclairée, et ainsi constituer la valeur ajoutée majeure, le cas et ses détails étant toujours, selon le même auteur, un « bonus » important (p.23).

Nous soutenons que la singularité du cas est liée au « processus de signature » identitaire que constitue la marque interne (Proposition MI 16). L'utilisation de cette innovation dans le cadre du management de l'identité organisationnelle de groupe, i.e. dans un cadre de théorisation préexistant (quoique insuffisant), nous fait considérer « étonnant » l'ensemble des faits saisis par l'étude du cas *éPT!*. Les particularités de la marque interne, en tant que marque, nous le font également penser. Un tel cas fait repenser les phénomènes identitaires des organisations, et nous confronte avec l'« encyclopédie incomplète » (David, 2004 : 7), avec ce « bagage de base précaire » avec lequel nous allons sur le terrain.

### **III. Un ancrage à dominante constructiviste et interprétativiste**

Les conditions de production des connaissances scientifiques constituent un territoire fertile en controverses, lesquelles adressent deux types de processus, celui de la causalité et celui de l'objectivité (Aissa, 2001 ; Lauriol, 2001 ; Martinet, Alain, Séminaire Doctoral de Recherche en Gestion, IEESF, Lisbonne, 2005, 2006 ; Monin, 2005 ; Silem, 2004 ; Tannery, 2006). « Tout projet de recherche doit s'inscrire dans un des trois grands paradigmes (positivisme, interprétativisme, constructivisme) sur lesquels se fonde aujourd'hui une démarche de recherche à caractère scientifique. Chacun de ces paradigmes énonce une hypothèse ontologique sur la nature de la réalité qu'il se propose d'étudier, et sur les conditions de production et de validation de la connaissance produite » : ainsi s'exprime Lauriol (2001 : 4), nous introduisant dans le domaine de la recherche en Management.

Le choix d'un paradigme, plutôt que de nous obliger à une « mise en conformité », nous met devant des croyances et des représentations essentielles sur la recherche, portant sur les intentions qui la soutiennent et donc sur un « contexte de justification » pour les options et les

décisions présentes. Aissa (2001 : 3) mentionne le « statut épistémologique et philosophique du chercheur », et Huberman et Miles (1991 : 13) déclarent qu'« un chercheur se doit d'indiquer clairement ses préférences ». La réalité n'existe pas indépendamment du chercheur : la connaissance est évaluée par son expérience, raison par laquelle nous avons mis en exergue un parcours personnel d'approche à cette thèse. Et l'objet de recherche est conçu comme contextuel et relatif : « il n'existe pas une réalité qu'il serait possible d'appréhender, même de manière imparfaite, mais des réalités multiples qui sont le produit de constructions mentales individuelles ou collectives et qui sont susceptibles d'évoluer au cours du temps » (Aissa, 2001 : 13). Ce choix adresse des questions fondamentales comme la pertinence et la cohérence du projet de recherche dans un champ disciplinaire spécifique. Cette dernière constitue une problématique posée en termes du design du projet de la recherche, et de l'articulation de tous ses composants (revue de la littérature, méthodes et outils de recueil et de traitement des données, etc.).

« Construire une théorie ou théoriser, c'est dégager le sens d'un événement (interprétation), c'est lier dans un schéma explicatif divers éléments d'une situation, c'est renouveler la compréhension d'un phénomène » (Silem, 2004 : 1) : tel est en synthèse le positionnement de notre démarche de recherche. Silem (2004 : 2) résume et précise notre posture de théorisation : « une vision constructiviste [qui] analyse le réel, en puisant dans des cartes cognitives, comme une construction individualisée de l'esprit qui peut l'interpréter de façon aussi diverse que variée » (p.2). En conséquence, « les problèmes de gestion et leur analyse sont des réalités construites par l'ensemble des acteurs impliqués et qui sont socialement identifiés » (p.4). Comme le réfère Savall et Zardet (2004 : 58), « les recherches interprétatives et exploratoires, c'est-à-dire portant sur des objets de recherche méconnus de la communauté académique, se situent aisément dans les épistémologies constructivistes ».

La recherche menée dans la thèse focalise son attention sur l'explication des phénomènes et non pas sur leur prédiction, mettant en jeu une approche qui ne prétend pas à l'exhaustivité. Autrement dit, nous ambitionnons une connaissance satisfaisante, qui « ouvre des serrures », au sens que David (2004 : 6) emprunte à la « théorie intermédiaire ou de moyenne portée », et pas une connaissance qui serait « optimale » : « en apparence, locale et contextuelle, et, en filigrane, porteuse d'un questionnement plus large ». Envisageant les sciences de gestion comme des sciences sociales, nous ne sommes pas intéressés à la production de lois

universelles. Nous sommes mobilisés par la proposition de nouvelles conceptualisations théoriques qui soient valides et solides.

Nous adoptons dans cette thèse la méthode abductive : l'abduction, d'après Koenig (1993), « consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Savall et Zardet, 2004 : 67, le citent). Elle confère donc à la découverte un statut explicatif ou compréhensif. N'étant pas loin de l'induction, dont le but est de faire émerger des lois universelles à partir de l'observation de la réalité, l'abduction se comporte autrement : elle prétend aussi fabriquer des conceptualisations théoriques qui permettent d'interpréter et de résoudre les problèmes issus des observations, une résolution qui n'est toutefois pas envisagée comme universelle mais circonstancielle. D'où l'importance de la mise en lumière du contexte où le phénomène observé se produit. Notre démarche met en évidence que les structures et les contraintes (le contexte) déterminent le comportement des individus, lesquels ont une conduite et un schéma d'interprétation et motivation qui leur sont propres, étant « engagés » par des conditions et facteurs externes, sans que toutefois nous nions la capacité humaine de mettre en jeu sa liberté personnelle de jugement et de décision.

La démarche que nous entreprenons a une double face : elle permet d'une part de confronter des concepts théoriques présents dans la littérature à des observations empiriques reportées à un cas – d'où les propositions que nous faisons (chapitres 3 et 5), dans un mouvement d'aller-retour qui confère du sens aux observations empiriques ; elle autorise d'autre part une perspective exploratoire ciblée à préciser des concepts préexistants, et/ou créer de nouveaux concepts. Nos propositions sont en partie issues de la littérature, parfois aussi issues du cas lui-même.

Nos définitions de l'identité organisationnelle et de l'identité organisationnelle de groupe (3.1.1.) nous insèrent dans le courant de l'interprétativisme dont Gioia (1998) fait l'histoire et présente les fondements : une perspective à dominante subjectiviste (par opposition à ce que le fonctionnalisme revendique comme la suprématie objectiviste), qui envisage l'identité comme une notion construite socialement et symboliquement avec l'intention de donner de la signification, de manière stable, à l'expérience des acteurs organisationnels. Corley et al (2006 : 11) s'en réfèrent comme une « construction sociale continue qui existe entre les membres de l'organisation ». D'où, par exemple, l'accent sur le caractère facilitant ou contraignant de l'identité, dû à la possibilité des acteurs d'adopter, collectivement, un

positionnement soit d'engagement ou d'alignement, soit d'indifférence, de résistance ou de rejet.

Une telle perspective recourt à des « histoires lisibles et intéressantes » (Gioia, 1998 : 28) – à des études de cas, ajouterions-nous – qui posent toutefois le défi de leur généralisation. La recherche qui s'ancre dans cette perspective croit, selon Fiol (1998 : 37), que les données les plus importantes sont toutes formes de symboles – « tout ce qui a une signification pour les membres de l'organisation, que ce soit le langage, les artefacts ou les manières, etc » – et en deuxième rang les « schémas cognitifs [ou] interprétatifs que les membres utilisent pour construire le sens de ces symboles-là ». La perspective interprétativiste est proche de celle que l'on peut désigner de « processuelle » (Giroux, 2001 : 4), laquelle prétend que c'est le processus même d'élaboration de l'identité organisationnelle qui doit être au centre d'attention des chercheurs, un processus qui concerne tous les acteurs organisationnels (Hatch et Schultz, 1997), quoiqu'ils participent selon des statuts distincts et avec des potentiels diverses d'impact sur la construction de l'identité. Ce processus organisationnel est composé des interactions entre les acteurs à travers desquelles ils créent des significations de l'identité organisationnelle, résultantes donc d'expériences qu'ils font de leur organisation – d'où par exemple la notion de « conversations identitaires » (Gioia et al, 2000) pour nommer cette réalité intersubjective discursive qu'est l'identité, une notion qui concerne l'intangible (la parole dite) mais que l'on peut étendre au tangible (textes, artefacts).

Une telle perspective nous aide aussi à élaborer sur le thème du management de l'identité organisationnelle, suivant un raisonnement selon lequel ce que les leaders et les managers font, c'est construire une conscience de l'identité organisationnelle et intervenir, en tant qu'acteurs organisationnels, avec l'intention d'influencer la construction que les membres de l'organisation font de l'identité organisationnelle.

### L'approche fonctionnaliste au management de l'identité organisationnelle

La perspective fonctionnaliste, telle que proposée par Rindova et al (1998), présente une question centrale qui n'est pas à notre avis inconciliable ou contradictoire avec notre démarche à dominante constructiviste et interprétativiste : comment l'identité affecte-t-elle les actions et les cognitions des acteurs organisationnels ? Nous valorisons cette perspective « managériale et instrumentale » (Gioia, 1998), comme Pratt et Foreman (2000) l'assument en

étudiant les identités multiples, parce qu'elle nous permet de reconnaître l'identité organisationnelle comme un fait social observable et manipulable, avec des dimensions objectives : les activités, les structures et les systèmes, les artefacts (de même que la perspective antérieure), etc. « En tant que tel, elle peut être managée et changée avec des intentions différentes » (Pratt et Foreman, 2000 : 35). L'identité organisationnelle peut être contrôlée et « utilisée » avec un but productif, raison par laquelle nous pouvons la considérer comme une ressource stratégique (3.2.2.). Pratt et Foreman (2000 : 21) sont convaincus que « les managers peuvent gérer des identités organisationnelles multiples et que l'efficacité de ce processus de management peut avoir des impacts divers à l'organisation ». Barney et Stewart (2000 : 37) soutiennent que « si l'identité organisationnelle est le cœur central, distinctif et continu d'un schéma organisationnel partagé, elle peut agir comme un mécanisme d'encadrement de la prise de décisions et d'influence des décisions stratégiques ».

Les deux perspectives, constructiviste – interprétativiste et fonctionnaliste, permettent en somme une connaissance plus complète du phénomène de l'identité organisationnelle. La construction du chapitre 3 prétend témoigner de cette conviction, et s'inspirer de ce que Corley et al (2006 : 20) proposent comme enjeu pour les futures recherches sur l'identité organisationnelle : la promotion du dialogue entre les différentes perspectives.

#### **IV. Recueil et traitement des données**

Dans ce paragraphe, nous présentons les éléments d'information obtenus pendant notre recherche terrain au sein du Groupe Portugal Telecom. Dans un premier temps, nous présentons le calendrier de recueil des données. Dans un second temps, nous présentons les données recueillies, primaires et secondaires.

Notre relation prolongée avec le Groupe PT, et avec sa Direction Centrale de la Communication en particulier (le siège organisationnel de la marque ePT!), a commencée en 2004 avec la saisie d'une opportunité de traiter le cas sous un angle pédagogique, et de le divulguer auprès de la communauté universitaire et de formation de cadres d'entreprise. Elle continuera presque sans interruption jusqu'à 2006. Cette relation existe sans que nous ne changions de statut, celui d'observateur engagé dans l'étude d'une réalité organisationnelle concrète, et dans l'interprétation d'un outil de management de l'identité organisationnelle.

La proximité du chercheur aux données empiriques du cas est une condition centrale de la crédibilité de la construction théorique qu'il doit établir par le dialogue récurrent entre ces données, la ou les théories émergentes du cas, et la littérature pertinente. Ces données mettent le chercheur en présence d'une discipline de recherche et d'interprétation semblable à celle que les mathématiques fournissent au modelage analytique formel (Eisenhardt et Graebner, 2007). L'approche de construction théorique qui est encadrée dans des données empiriques, oblige donc à une réflexion sur la collecte et l'analyse des données du cas en présence.

D'après Yin (2003a, 2003b), il n'y a pas de formes préférables de collecte de données quand on adopte une démarche qualitative qui étudie en profondeur un phénomène, comme l'étude de cas. C'est plutôt la combinaison de techniques ou moyens de recueil qui peut apporter la plus grande cohérence à la démarche empirique inhérente à l'étude de cas. Nous avons procédé par assemblage des suivantes techniques de collecte : entretiens semi-directifs aux « scénaristes et acteurs principaux » (1.2.2.), et à un échantillon de cadres du Groupe PT (IV.2.1.2. ; Annexe 4) ; analyse de documents internes du Groupe PT, issus de différentes sources organisationnelles (Annexe 6) ; analyse de documents d'entreprises de conseil, concernant le Groupe PT et la marque interne *éPT!* (Annexe 6) ; analyse d'articles de la presse journalière et hebdomadaire, sur le Groupe PT ; connexion à l'Intranet du Groupe PT (tel qu'un employé de celui-ci), pendant un mois ; observation directe des artefacts de la marque interne *éPT!*, dans les édifices du Groupe PT (5.4.7.1.).

L'utilisation de ces multiples techniques de recueil permet de saisir le contexte de la création de l'identité organisationnelle du Groupe PT, et de raconter l'histoire de la marque interne *éPT!* au cours de ses trois premières années d'existence. Elle permet ainsi d'approcher ce que la marque interne apporte du point de vue de la construction du sens de l'identité du Groupe PT.

#### **IV.1. Le calendrier de recueil des données**

Le recueil des données démarre en avril 2004 et se déroule jusqu'en février 2006. Les données recouvrent une période de quatre ans : 2002 à 2005. Cette période a été définie comme adéquate pour mettre en lumière une histoire que nous considérons commencer aux débuts de l'année 2002 avec l'élection de la nouvelle administration du Groupe PT, une année

avant sa décision de créer la marque interne *éPT!*, et qui conclut en 2005 un cycle majeur de lancement de ses supports et manifestations, et même de conversion de quelques uns des pionniers.

*Interbrand* (2006 : 4) propose dans sa dix-huitième « Loi des Marques » qu'une marque n'est pas construite d'un jour à l'autre, son succès devant être évalué dans une perspective de décades, et non pas d'années. Quoique nous n'attendons pas des « décades » pour faire l'évaluation de la *éPT!*, trois années d'existence constituent une période suffisante pour les propos de cette thèse. La détermination de cette latitude temporelle a aussi pour but d'empêcher les jugements hâtifs sur la mise en œuvre d'un outil de management de l'identité organisationnelle tout à fait inconnu, qui se présente avec des attributs surprenants. En choisissant cette dimension temporelle, nous évitons donc une vision épisodique de cet outil.

Notons la coïncidence de la fin du mandat de l'administration du Groupe PT qui décida la création de la marque interne *éPT!*, lors l'approbation en assemblée générale des comptes de 2005, en avril 2006. Cette coïncidence ne signifie pas la « fin de l'histoire » : au moment de la rédaction finale de la thèse, en mars 2008, la marque *éPT!* est toujours vivante dans toutes ses manifestations, selon l'information du Directeur Central de la Communication, Abílio Martins. Ce dirigeant nous mentionne, d'ailleurs, dans cette occasion, l'importance de la marque interne en 2006 et 2007, en face d'une Offre Publique d'Achat du Groupe PT, considérée comme « hostile » par quelques actionnaires et par les administrateurs de la *holding*. Il considère que seule « *la machine de communication [interne] que la éPT! constitue* » a rendu possible une « *forte réaction interne, et l'union autour du PDG* », pour faire face à cette tentative d'acquisition du Groupe PT.

Les deux années d'investissement auprès du Groupe Portugal Telecom permettent un accès privilégié à une grande diversité de sources. Il a ainsi été possible d'accéder directement et longuement à des dirigeants et à un échantillon adéquat de cadres, aux documents internes les plus importants concernant la stratégie du Groupe, l'identité organisationnelle, et la marque *éPT!*, ainsi qu'à d'autres sources, qui permettent de raconter avec le détail approprié ce qui s'est passé dans l'histoire de la création et de la mise en œuvre de celle-ci, et d'interpréter le contexte et la causalité des décisions prises à son égard.

## IV.2. Les données primaires

Les données primaires sont entendues comme l'information qui est obtenue de première main, originale donc. Dans cette thèse, elle est constituée par des entretiens avec le PDG et le Directeur Central de la Communication du Groupe PT, et avec un échantillon de cadres. Nous avons réalisé ces entretiens au cours de trois périodes distinctes, les deux premières séparées de presque un an et demi (avril 2004 – juillet/septembre/octobre 2005), la dernière (février/mars 2006) ayant lieu quatre mois après la deuxième. Nous avons profité de la réalisation des entretiens pour observer les « marqueurs physiques » (Elsbach, 2004, 2006) de la marque interne, tels qu'ils sont manifestés dans cinq des édifices du Groupe PT : ceux de la *holding* et de *PT Corporate*, de *PT Comunicações*, de *TMN*, de *PT Multimédia*, et de *PT PRO* et *PT Compras*.

### IV.2.1. Le premier entretien avec le créateur de la marque interne *éPT!*

La recherche sur la marque interne *éPT!* a commencé le 6 avril 2004. A cette date, la thèse n'est pas encore en projet. Ce jour là, nous avons rendez-vous avec Abílio Martins, le Directeur Central de la Communication du Groupe PT. C'est un ami qui arrange ce contact personnel avec le créateur de la *éPT!*, sachant que nos intérêts de longue date, académiques et professionnels, concernent l'innovation dans les domaines de la communication organisationnelle et du management en général. Cet entretien démarre sans que nous ne soyons informés de son contenu, de sa substance, de son but, en fait. Nous n'étions pas connaisseurs, à ce moment-là, de l'existence de la marque *éPT!*. Nous nous sommes dirigés au siège du Groupe PT, dans l'espoir d'appréhender la réalité d'un groupe de référence au Portugal, du point de vue de la communication interne, laquelle irait peut-être apporter du nouveau au patrimoine d'exemples utilisés dans nos cours de Communication Organisationnelle à l'Université Catholique de Lisbonne. A la limite, nous envisagions la possibilité d'écrire plus tard un cas pédagogique original, pour l'utiliser exclusivement dans ce contexte.

Ce rendez-vous dure deux heures, sans enregistrement – ceci n'était même pas considéré, en fait, dû aux circonstances qui ont donné lieu à cet entretien. Notre interlocuteur est un excellent communicateur, très fluide, ce qui rend facile la prise de notes. Des notes sont effectivement prises au long de la conversation, mais l'essentiel de l'information qui nous est

transmise est déjà sous la forme d'une grande quantité de documents, écrits et électroniques, préparés d'avance pour nous être remis dans cette occasion (Docs. 1, 2, 8 à 11, 16 à 20, 22, 24 à 31). Le « discours » spontané de Abílio Martins se produit à leur appui, pas à pas.

La marque interne *ePT!* est dévoilée dans toute sa splendeur au cours de ce rendez-vous, par la voix de son créateur et son « manager » principal. L'enthousiasme de Abílio Martins est immense : nous n'avons pas besoin de poser des questions ! L'information jaillit à profusion. Le portefeuille de manifestations de la marque est présenté en détail. Le film de sa biographie se déroule devant nous, en paroles, en images, en documents, dans tout le détail. La marque interne se fait connaître dans son intimité. Notre interlocuteur n'a rien à cacher, il est très fier de sa création. Une année passée sur le lancement de la *ePT!*, la marque interne est en pleine marche, avec une ubiquité et une intensité épatantes. L'opportunité d'écrire un cas et de le faire publier surgit immédiatement.

Une semaine plus tard, le 13 avril 2004, nous envoyons un courriel à Abílio Martins, le remerciant de sa disponibilité pour nous ouvrir la porte d'un « secret » qu'autrement aurait pu rester caché plus longtemps. Son titre est explicatif : « Une énorme gueule de bois ! ». Notre propre enthousiasme explose : « je n'arrive pas à récupérer de ce que j'ai écouté et regardé la semaine dernière dans notre rendez-vous... Je suis vraiment étonné par l'avalanche de moyens par lesquels la marque se déploie, et aussi par le calcul réfléchi des chemins parcourus, avec une conscience claire sur les buts à atteindre. Je suis ravi de voir la conception et la mise en marche de 'trucs' avec une qualité immense. Mes plus grandes félicitations pour ce vrai '*landmark*' [dans le texte original] ! Merci bien de vouloir partager cette 'intimité' de PT avec moi ». Nous concluons ce courriel avec une certitude : « Le '*Cas ePT!*' sera un fait dans le prochain *Mercator* [l'édition portugaise] ». Nous avons entre-temps pris contact avec les co-auteurs portugais du livre, lesquels ont donné leur accord pour inclure ce cas « bizarre », bien qu'attrayant à plusieurs titres, dans le « Manuel de *Cas Mercator* » (qui serait édité en simultané avec le livre). Huit mois plus tard il était publié.

#### **IV.2.2. Les entretiens semi-directifs avec 39 cadres du Groupe PT**

A travers les entretiens, nous recueillons des données sur la façon dont les individus ou groupes perçoivent, vivent et évaluent leurs situations, sur leurs activités, leurs relations les uns avec les autres. Les entretiens sont importants pour contraster les informations travaillées

d'après les multiples sources internes, écrites et audiovisuelles, objet de recueil et de traitement au long de 2004 et 2005, et pour obtenir des perspectives « vécues » de la réalité du Groupe PT et de la marque interne. Eisenhardt et Graebner (2007) s'en réfèrent aussi, mettant toutefois en évidence la nécessité d'atténuer les biais qui peuvent surgir de l'emploi de cette technique de collecte d'information. Une approche adéquate qu'ils proposent c'est d'utiliser une pluralité d'informateurs très connaisseurs du phénomène étudié, pour assurer une diversité de perspectives. Nous avons pris en compte cette précaution, comme nous le démontrons par la suite.

Après avoir recentré l'objet de la thèse sur la marque interne *éPT!* (mai 2005), nous décidons de réaliser des entretiens avec des cadres du Groupe PT (voir Corley, 2004, pour une perspective des positionnements distincts des membres de l'organisation selon leur encadrement hiérarchique), pour approfondir les connaissances que nous détenons soit sur le contexte du Groupe, soit sur la marque interne. Les entretiens sont réalisés, sauf une exception, en juillet, septembre et octobre 2005 (Annexe 4, l'identification des interviewés). Nous définissons des critères pour la nomination des cadres qui devront être interviewés (Tableau 1). Nous mentionnons ces critères au Directeur Central de la Communication, notre relation principale au Groupe PT, sans qu'ils ne génèrent de sa part aucune réaction négative.

En cours de nomination des interviewés, nous acceptons la suggestion du DCC d'admettre que 20% de ceux-ci aient moins de 5 ans d'ancienneté dans le Groupe, parce qu'il serait intéressant d'écouter les opinions de cadres récemment embauchés, sans historique avec le Groupe, avec des fonctions diverses et surtout dans les deux entreprises « transversales » non commerciales du Groupe (*PT Compras* et *PT PRO*). Allen, Anabela, Cetra, Diogo, Duarte, Dulce, Ferreirinha, Luís, et Sarmiento (neuf en trente neuf) sont dans ce cas.

Tableau 1 : Les critères de choix des entretiens dans le Groupe PT

<i>Critères</i>	<i>Explication</i>
Administration de la <i>holding</i>	PDG
Diversité d'entreprises	Représenter l'éventail des entreprises PT, selon leur importance en nombre d'employés et chiffre d'affaires
Diversité de fonctions	Ne pas concentrer sur les fonctions RH ou Communication ; inclure des administrateurs d'entreprises autres que la <i>holding</i>
Trajet professionnel à PT	Renforcer le groupe d'interviewés avec des fonctions accomplies en deux ou plus entreprises / activités du Groupe
Focalisation cadres	N'ayant pas pour but d'évaluer l'identification du personnel en général avec PT ou avec la marque interne, circonscrire aux cadres de 1 <sup>ère</sup> et de 2 <sup>ème</sup> ligne
Ancienneté dans le Groupe	Ne choisir que des personnes avec cinq ans au moins dans le Groupe
Âge	50% moins 40 ans, 50% plus de 40 ans (sans accorder à ceux-ci un statut primordial)
Genre	50% - 50% (sans accorder non plus un statut de critère primordial)

Suite à un entretien téléphonique avec le Directeur Central de la Communication, pour obtenir l'accord sur les interviews, nous lui envoyons un courriel (le 1<sup>er</sup> juillet 2005) pour confirmer nos perspectives et nos attentes face à cette série de contacts personnels avec des cadres du Groupe. Les voici :

- . nous sommes le seul interviewer ;
- . la durée estimée de chaque entretien est d'une heure ;
- . les entretiens devront se réaliser dans un espace silencieux et retiré ;
- . les critères de choix des interviewés (Tableau 1) ;
- . une suggestion d'information à passer aux interviewés, pour annoncer notre démarche :  
« les personnes devront être informées, lors de la négociation des dates des entretiens

(...), avec le but d'éviter des préparations ou des rationalisations profondes sur les thèmes à traiter, afin de laisser la conversation couler naturellement. Nous suggérons qu'ils soient informés des faits suivants : il s'agit d'un travail de recherche de José Menano Seruya dans le cadre de son projet de doctorat en Sciences de Gestion à l'Université de Lyon, lequel succède à l'élaboration, par le même auteur, du « Cas Portugal Telecom – La réalisation d'une stratégie de Groupe à travers l'innovation et le marketing dans la gestion des personnes et de la culture », qui fut publié en décembre 2004 dans le 'Manuel Mercator de Cas'. L'objectif de ce travail de recherche est de comprendre la performance de la marque *éPT!*, à travers sa contribution aux buts stratégiques du Groupe PT. Il y a d'autres instruments de recherche en cours d'application ». Nous avons ajouté la note suivante en bas de page : « il faut absolument éviter à ce moment de faire référence à la 'communication interne ou organisationnelle', et à la 'Direction Centrale de la Communication' ».

Notre souci principal, avec cette note, est de souligner notre indépendance en tant que chercheur, afin que notre démarche ne soit pas « collée » à la DCC, le siège organisationnel fondateur et responsable du développement de la marque interne, comme si notre travail pouvait être « piloté » par cette direction. Un autre souci est de ne pas influencer les personnes interrogées au niveau thématique, notamment de ne pas les focaliser sur ce que seraient exclusivement des thèmes communicationnels.

La « déclaration d'intentions » précédente, nous le saurons postérieurement (Abílio), a facilité les échanges téléphoniques pour organiser les entretiens, la procédure choisie par la DCC pour cette tâche. Ces contacts par téléphone sont réalisés soit par les secrétaires de Abílio Martins et de la DCC (Ana Paula Castro et Isabel Corte-Real), soit par un des cadres de première ligne de la DCC (Teresa Salema, responsable Planning et Coordination), soit par Abílio Martins lui-même. Le ton plutôt informel de ces contacts aura contribué, à notre avis, à « détendre » les personnes interrogées lors des entretiens avec le chercheur.

Tableau 2 : Répartition des entretiens, par entreprise et par direction / secteur

	Activité	Nombre	Directions / Secteurs
PT SGPS	<i> Holding</i>	4	PDG, Communication, Brésil
PT Comunicações	Fixe	9	Administration, Marketing (détail), Communication, Qualité, H&S, Ventes (résidentiel), RH (politique sociale)
TMN	Mobile	5	Organisation et Sécurité, Communication, Marketing (données et contenus), Innovation
PT Corporate	Vente intégrée aux grands clients	6	Administration, Juridique, Finances, Marketing, Ventes (Web)
PT Multimédia	Internet, vidéos, presse, cinéma, etc	4	RH, Marketing, Communication, Ventes
PT Inovação	Le foyer de l'innovation technologique	1	Communication
PT PRO	L'« arrière-guichet » du Groupe (back-office)	7	Administration, Finances, Logistique, RH (Carrières), Contrôle Gestion, Relations Clients, Secrétariat Direction
PT Compras	'Procurement' pour tout le Groupe	3	Administration, Négociation ( <i>Corporate</i> et Grands Clients), International

Tous les entretiens sont réalisés dans les édifices du Groupe PT, dans des salles qui respectent le critère espace silencieux et retiré. L'accueil est, sans exception, positif. Typiquement, l'entretien suit cet itinéraire : 1/ le remerciement initial de la disponibilité pour l'interview ; 2/ l'identification précise de l'interlocuteur PT (nom, âge, ancienneté au Groupe PT, fonction courante) ; 3/ l'explication succincte sur l'encadrement et l'objectif de l'interview (nous attachant aux idées du courriel ci-dessus), soulignant l'indépendance du chercheur face surtout à la Direction Centrale de la Communication et à l'administration de la *holding* du

Groupe ; 4/ la première question : « racontez-moi un peu votre parcours professionnel au Groupe PT » ; 5/ la deuxième question : « comment pourriez-vous décrire le Groupe PT aujourd'hui, et son évolution jusqu'à ce jour » ; 6/ la troisième question : « que pensez-vous de la marque interne *ePT!* » ; 7/ la conclusion et le remerciement final, la porte restant ouverte pour des contacts postérieurs, soit personnels, soit par courrier électronique, pour préciser certains points de l'entretien.

L'entretien que nous réalisons avec ce schéma est donc semi-directif, ou semi-structuré. Il se concentre sur l'interviewé, ses opinions et son expérience, sans jamais chercher à offrir nos propres points de vue. Nous ne posons jamais directement des questions sur tel ou tel aspect de la marque interne, sur sa « contribution » éventuelle ou sur son « succès », ni même sur sa « qualité design / graphique ». Nous ne cherchons pas non plus à influencer les opinions sur la Direction Centrale de la Communication ou sur le Groupe PT.

Le fil conducteur que nous avons suivi à la lettre dans les entretiens n'a pas soulevé de problèmes. La tonalité « décontractée » de l'entretien, sans que des questions particulièrement polémiques ou délicates soient posées, a aidé à ce résultat. Le moment de la mise en avant de chacune des questions arrive naturellement au fil de la conversation, prenant compte de l'aisance de l'interviewé, et du degré de fluidité de ses réflexions. La mise en avant des trois questions, et surtout de la deuxième et troisième question, n'a pas été toujours faite en utilisant exactement les mêmes mots, avec notre souci de rester proches du langage et du « style » de chaque interviewé. L'intention de s'inscrire aussi naturellement que possible dans chaque dialogue, ne préjudicie cependant en rien la cohérence de l'ensemble de la démarche.

La durée moyenne des entretiens est de 75 minutes : Corley (2004 : 1151), par exemple, reporte que les quatre-vingts entretiens qu'il a réalisées dans le cadre de son étude de cas ont une durée de 45 à 90 minutes. Ravasi et Schultz (2006 : 438) reportent une durée moyenne entre une demi-heure et deux heures pour les cinquante entretiens réalisés dans le cadre de l'étude du cas *Bang & Olufsen*. Nos entretiens étaient programmés pour une durée maximale d'une heure.

Nous avons choisi de ne pas enregistrer les conversations, suite à une suggestion de Abílio Martins qui tenait en compte sa « *sensibilité justifiée* » sur ce genre d'approche aux opinions des cadres (une réalité que nous savons être assez répandue au Portugal), et au « *style*

*informel* » que nous souhaitions mettre en place. Nous avons donc pris des notes tout au long de chaque entretien, une tâche à laquelle nous sommes habitués. Nous sommes toutefois conscients que la prise de note dans ce contexte constitue une sélection d'informations, due à un temps de réflexion court. Pour réduire ce biais, les mots et les phrases de l'interviewé que nous avons saisi en particulier, nous les récupérons à la fin de l'entretien, pour les confirmer auprès de son auteur, et pour lui demander l'autorisation pour les citer dans la thèse. Tous les interviewés sans exception ont manifesté leur accord.

Nous comprenons que notre statut est celui de quelqu'un en train de faire un diagnostic du Groupe et de sa marque interne, à partir aussi de la voix de quelques dizaines de cadres, un diagnostic qui a été évidemment autorisé par Portugal Telecom. Une circonstance habituelle, qui suggère toutefois implicitement, nous le croyons, une opinion du chercheur plutôt positive sur la marque interne, et un jugement du Groupe PT qu'il ne conçoit certainement pas comme « très négatif ». Un académique (c'est sous ce statut que nous sommes identifiés par les interviewés) qui met en avant une telle démarche, qui en plus a déjà écrit et fait publier un cas pédagogique sur la marque *ePT!*, n'est pas regardé comme un « intrus », ou comme quelqu'un qui veut « affronter » ceux qui donnent leur temps et leur capacité pour aider à progresser dans une recherche. Cette condition du chercheur, nous l'avons expérimenté au long des entretiens. Les interviewés se sont comportés comme s'ils n'avaient pas de problèmes à exposer des « fractures » éventuelles, ou à donner trop d'importance à la marque interne. L'Annexe 5 présente une sélection de verbatim organisée selon les deux champs thématiques que nous avons parcourus : « le Groupe PT aujourd'hui, et son évolution jusqu'à ce jour », et « la marque interne *ePT!* ».

#### **IV.2.3. Bilan auprès de la Direction Centrale de la Communication**

En décembre 2005, les travaux de la thèse sont en cours. Nous présentons un bilan du cas *ePT!* à la Direction Centrale de la Communication du Groupe PT (Doc.51), suite à un rendez-vous avec Abílio Martins, son Directeur. La proposition d'une présentation du cas est mise sur la table. Nous partageons la recherche poursuivie en 2005, appuyée sur les trente-neuf interviews réalisées à des administrateurs et cadres du Groupe, et sur les plus de mille pages de documents internes qui sont mises à notre disposition cette année-là, sans oublier toutes les sources qui avaient déjà été rendues disponibles en 2004. Ce travail est offert en remerciement des efforts de nombreux cadres PT, et de la DCC en particulier, pour nous apporter toute

l'information demandée. Il est perçu par ailleurs comme une opportunité pour réfléchir au futur de la marque *éPT!*, à un moment où la DCC envisage de nouvelles formes d'utilisation de la marque interne. Cette présentation en forme de bilan acquiert de la sorte une portée semblable à une séance de conseil. Elle nous donne l'opportunité de dialoguer avec un souci d'interprétation partagée des données, de l'histoire et des conclusions déjà atteintes. Ce partage constitue ainsi une valeur ajoutée à la thèse.

Les conclusions préliminaires s'inscrivent dans six domaines (il est clair à ce moment-là que seule la recherche terrain est en train de se conclure), constituant un voyage organisationnel à propos des questions du Groupe PT auxquelles la *éPT!* veut donner une certaine réponse : « un patrimoine applaudi par la majorité », « mélange de cultures, de référentiels et d'affections », « l'expérience de la nouvelle identité », « valeurs du Groupe et leur implémentation », « la valeur ajoutée de la marque », « la gestion de la marque ».

#### **IV.2.4. Deux entretiens *flash-back* fondamentaux**

En février et en mars 2007 surgit l'opportunité de deux entretiens complémentaires avec les scénaristes et acteurs principaux : le Président Directeur Général Miguel Horta e Costa et le Directeur Central de la Communication Abílio Martins. Le premier n'est plus le PDG du Groupe depuis avril 2006, étant retourné au groupe bancaire *Espírito Santo* (1.1.2.) après quatre ans comme leader du Groupe Portugal Telecom. Le second est toujours Directeur Central de la Communication à la *holding*, ayant pour hiérarchie le nouveau PDG du Groupe. En supplément, Abílio Martins est nommé, en accumulation, administrateur exécutif à l'une des entreprises de l'univers PT – *PT Comunicações*, en 2006.

L'entretien avec Horta e Costa (le 23 février 2007, une heure et quart de durée) traite d'une seule question : « *pourquoi avez-vous décidé, en 2003, de créer la marque interne éPT! ?* ». Sa réponse suit un parcours diversifié, touchant sa carrière dans le secteur des télécoms, le renouvellement de la stratégie du Groupe PT dont il est le leader à partir de mai 2002, en passant par le changement du modèle de gouvernance et la mise sur pied de quelques pratiques organisationnelles contemporaines de la marque *éPT!* (3.2.6.2., 3.2.6.3.), et encore par plusieurs événements de l'histoire du Groupe constitué en 1994, sans oublier les traits de la culture organisationnelle PT dans son cycle de PDG de ce Groupe.

Un fait marquant de cette interview *flash-back* est son enthousiasme persistant en ce qui concerne la marque *éPT!*. Reconnaisant la contribution capitale de Abílio Martins dans sa création, il montre sa fierté dans cet accomplissement, fruit de son leadership et de sa focalisation sur le déploiement d'une stratégie qui se heurtait à une « *culture organisationnelle morcelée* », résultante de l'évolution particulière du Groupe PT depuis sa fondation. Il affirme dans cet entretien qu'il s'est engagé directement pour assurer le succès de la nouvelle marque interne, conscient de l'importance de conjuguer différents outils pour assurer un changement organisationnel aussi rapide que possible. Il répète une phrase qu'il exprime à de multiples reprises comme PDG du Groupe (par exemple, Docs. 1.4. et 28) : « *pour moi, PT n'est qu'une seule !* ».

A la fin de l'interview, Horta e Costa nous remet un petit dossier composé d'un ensemble de documents qu'il a fait préparer pour cette occasion, dont un est particulièrement révélateur de ce que nous venons d'exposer : les diapositifs de sa conférence d'ouverture du lancement de l'édition Portugaise du *Mercator*, le 7 octobre 2004, dans laquelle il présente le « Cas *éPT!* – Stratégie Marketing dans la Communication Interne » (Doc.33 ; Annexe 15). Cela aura été sa seule présentation publique, a fortiori, devant une telle audience, composée de dirigeants et de cadres des entreprises au Portugal (1.2.2., 3.2.5.5.). Une mémoire gratifiante d'un passé récent et d'une œuvre qui, à son avis, perdure.

L'entretien avec Abílio Martins (le 15 mars 2007, une heure de durée) est assez différent de tous les rendez-vous antérieurs avec lui – et pour cause. L'offre publique d'achat sur le Groupe PT, considérée hostile, vient juste d'échouer, après plus d'une année vécue, selon lui, « *à haute tension* » au sein de toute l'organisation, en conséquence aussi de l'immense écho que les médias ont fait de cette tentative d'acquisition du Groupe. Une bonne partie de cette interview est consacrée à ce processus, et en particulier au rôle qu'à son avis la communication organisationnelle basée sur la marque interne *éPT!* a joué. « *La machine interne de la communication était préparée depuis un bout de temps, grâce aux efforts systématiques de propagation de la marque éPT!* », ainsi s'exprime-t-il. Une « *machine capable d'agir en continu face aux adversités et dans la complexité* », renforce-t-il.

Abílio Martins est convaincu que cette « *bataille* » a ainsi été gagnée à l'intérieur de l'organisation PT, puisque « *tous étaient derrière le PDG* » contre l'acquisition considérée hostile et contraire aux intérêts des actionnaires de référence – exception faite pour

l'actionnaire *Telefonica* d'Espagne, qui appuie délibérément la vente du Groupe PT. Cet alignement généralisé sur le leader du Groupe a été possible, défend Abílio Martins – rappelons que le nouveau PDG n'a été nommé qu'en avril 2006 – parce que la communication interne, à travers tout le Groupe, « *était déjà très fluide* », et « *il existait un degré élevé d'identification des employés avec PT* ».

« *La marque interne éPT! est un pari gagné !* », telle est sa conclusion à ce sujet. Sans cacher sa fierté de la marque qu'il a créée, en regardant comme des peintures sur les murs de son bureau toutes les pages de couverture du newsmagazine interne *éPT!* dès son lancement en avril 2003, il ajoute que cette marque interne est toujours là sans jamais avoir été « *privatisée* » c'est-à-dire qu'elle n'a jamais été utilisée comme porte-parole d'une personne concrète, PDG, DCC ou autre. « *éPT! est un patrimoine du Groupe* », un « *actif* » qui ne perd jamais son essor, conclut-il.

### **IV.3. Les données secondaires**

La documentation écrite et audiovisuelle est une source fondamentale de l'histoire du Groupe PT (chap.1) et de la biographie de la marque interne *éPT!* (chap.4). L'Annexe 6 décrit en détail les contenus de cette documentation<sup>1</sup>. Etant donnée que notre thèse est concentrée sur l'identité organisationnelle de groupe, et donc sur la construction du sens d'un groupe au niveau interne, nous avons décidé de ne pas travailler en profondeur la base de données de la presse journalière et hebdomadaire mise à notre disposition par la Direction Centrale de la Communication du Groupe PT, qui contient toutes les pièces diffusées (relatives aux années 2002 à 2005 en particulier). Nous avons néanmoins consulté, de manière focalisée, cette base de données, pour évaluer nos sources d'information concernant les événements principaux de l'histoire du Groupe PT (entretiens et documents cités en haut), et à repérer des déclarations du PDG Horta e Costa.

Nous n'avons trouvé aucune tentative de reconstruction de l'histoire du Groupe, ou d'une période spécifique de celle-ci – sauf pour ce qui concerne, plus récemment (2006/07), l'Offre Publique d'Achat, tout un « *feuilleton* » dont la presse s'est occupée au quotidien pendant treize mois.

---

<sup>1</sup> Ces documents ne sont pas en annexe, d'une part parce qu'ils sont tous en portugais, et d'autre part parce que leur ensemble totalise plus de mille cinq cent pages. Evidemment, ils sont accessibles sur demande.

### Sur le contexte du Groupe PT

Nous utilisons les Docs. 1 à 3, 6, 7, 12 à 15, 23, 28, 32, 34 à 36, 39, 41, 42, 44, 46 à 49, pour construire une perspective du contexte du Groupe PT. Tous les documents ici référés ont une origine interne au Groupe, sauf les Docs. 7, 12 et 15, lesquels sont produits par des entreprises de conseil, et n'ont qu'une circulation restreinte à l'intérieur du Groupe.

### Sur la marque interne ePT!

Nous prenons en mains les Docs. 1 à 5, 8 à 11, 16 à 22, 24 à 31, 33, 35, 37, 38, 42, 43, 45, 52 et 53, pour nous aider à reconstruire l'histoire de la marque interne ePT!, tout en pénétrant le domaine de son management. Tous ces documents sont originaires de la Direction Centrale de la Communication du Groupe PT, à l'exception des Docs. 28 et 29, produits par des entreprises de conseil, et auxquels très peu de cadres hors DCC ont eu accès (Abílio), et des Docs. 52 et 53 (des articles de la presse).

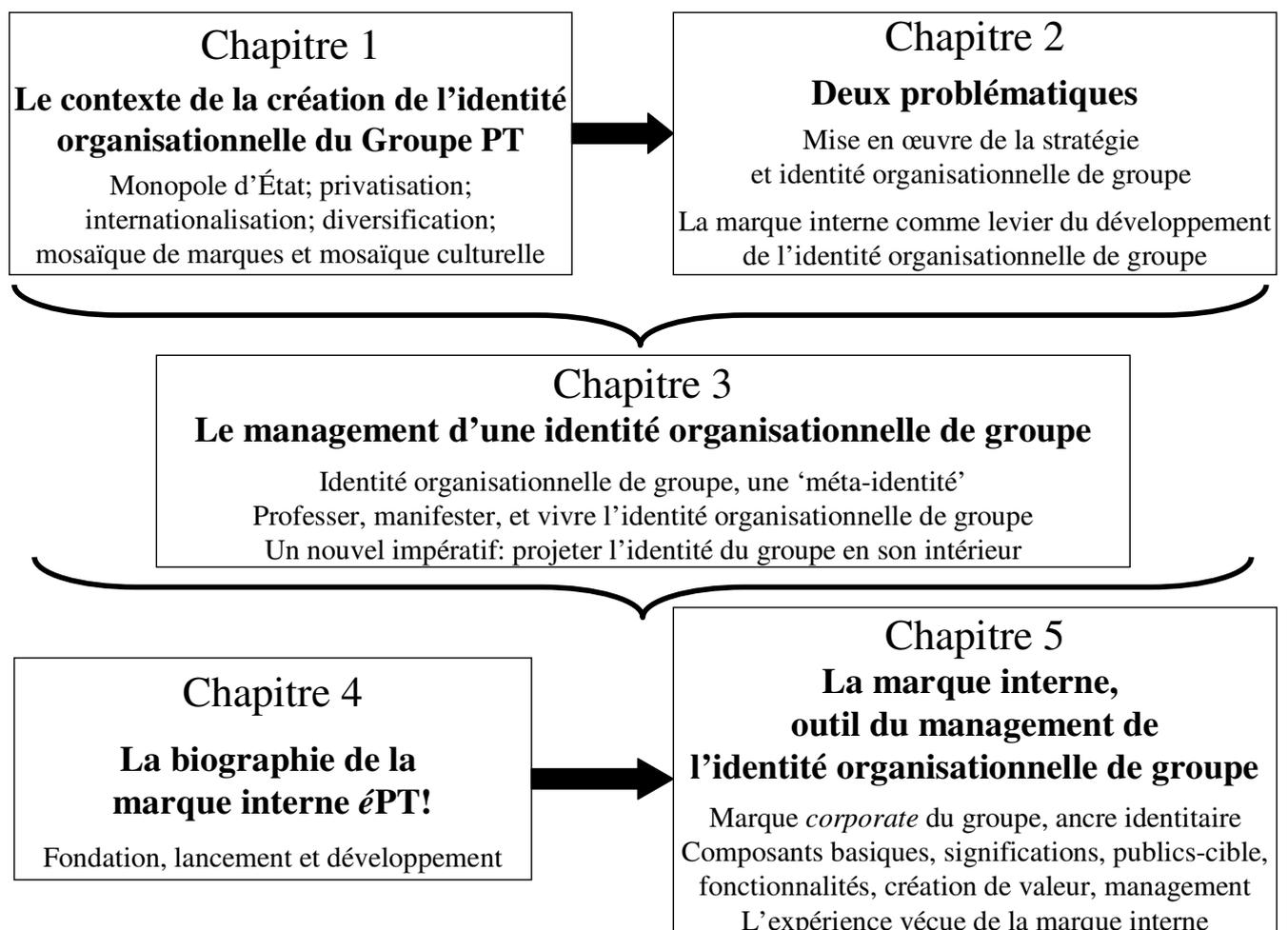
Nous avons fait l'analyse de contenu thématique des newsmagazines et newsletters ePT! (Docs.1 et 2), et également de plusieurs contenus de l'Intranet (Doc.42), avec l'intention de dégager les « grands thèmes » qui sont proposés dans ces moyens de communication. Nous croyons que ce prisme d'analyse est suffisant pour atteindre les objectifs de notre thèse. Nous avons choisi quatre dimensions analytiques i.e. quatre grands « thèmes » dans cette démarche : stratégie du Groupe, identité du Groupe, organisation / structure du Groupe, et marque interne ePT!. Des sous-thèmes ont été sélectionnés pour chaque thème, pour apporter plus de rigueur à l'analyse.

## **V. Plan de la Thèse**

Notre thèse est construite en cinq chapitres : le premier chapitre présente le contexte de la création de l'identité organisationnelle du Groupe PT. Il est essentiellement descriptif. Le deuxième chapitre présente les deux problématiques qui émergent de ce contexte. Le troisième chapitre porte sur le thème de l'identité organisationnelle de groupe et de son management, que nous choisissons comme « scénario » théorique dans lequel la création de la

marque interne *éPT!* prend tout son sens. Le chapitre 4, de nouveau plus descriptif, présente la biographie de la marque interne *éPT!*. Le cinquième chapitre nous amène à proposer la marque interne comme un nouveau concept théorique. Nous montrons en quoi la marque interne emprunte nombre des attributs des marques « standard », et de la marque *corporate* en particulier, tout en relevant d'une logique essentiellement différente, au service du management de l'identité organisationnelle de groupe. La Figure 2 résume le développement de notre thèse.

Figure 2 : Le développement de la thèse



Puisque notre démarche est suscitée par l'étude d'un cas unique, il convient en premier lieu de le situer dans son contexte spécifique d'existence. Le premier chapitre permet de caractériser un tel contexte. Il rend compte de la création et de l'évolution d'un groupe portugais du

secteur des télécommunications, lequel, aux débuts des années 2000, doit relever le défi de mettre en œuvre une stratégie de groupe au sein d'une organisation dont la complexité en termes d'activités et de cultures organisationnelles, découle des processus à travers lesquels Portugal Telecom s'est édifiée, en tant que groupe, au long des années.

Une fois ce contexte posé, nous identifions les problématiques soulevées par ce cas singulier. Une perspective est au cœur de notre démarche de théorisation : l'apport de l'identité organisationnelle à la mise en œuvre de la stratégie. Elle nous conduit naturellement à la seconde problématique majeure que nous identifions, celle où la création d'une marque strictement « interne » surgit comme réponse théorique plausible pour manager l'identité organisationnelle de groupe. Cette trajectoire met en évidence la contribution centrale de notre thèse : la mise en rapport de deux champs théoriques, celui de l'identité organisationnelle et celui de la marque *corporate*, pour saisir le concept novateur de « marque interne » et en comprendre ses antécédents (chapitre 3), ses manifestations (chapitre 4), et ses conséquences (chapitre 5).

Dès lors, le troisième chapitre est dédié à la théorisation du management de l'identité organisationnelle de groupe. Nous recourons à la littérature pour faire progresser ce domaine de la connaissance, en précisant le concept d'identité organisationnelle « de groupe », que nous envisageons comme un ancrage identitaire particulier – une « méta-identité », dont la littérature n'offre que des mentions passagères. Cette absence de patrimoine théorique focalisé, fait surgir l'opportunité pour un avancement dans la théorie que nous souhaitons stimulant. Le management de ce type d'identité organisationnelle est ensuite pris en mains, à l'appui d'un modèle systémique de la dynamique identitaire, renforçant notre propre contribution théorique. Cet investissement au plan théorique est mis en dialogue avec les données de notre recherche terrain, permettant d'une part de mettre en lumière davantage le contexte du Groupe PT et les circonstances du terrain qui ont donné lieu à la décision de créer une « marque interne », et d'autre part de soutenir au plan théorique l'avènement d'une telle décision.

Le quatrième chapitre traite de la biographie de la marque interne « *éPT!* » : il s'agit d'une narration chronologique des composantes, des faits, et des événements de cette marque novatrice, qui relate sa fondation, son lancement en trois phases, et son développement au cours de ses trois premières années d'existence.

Le dernier chapitre traite de la théorisation de la marque interne. Nous recourons à la littérature sur la marque *corporate*, que nous considérons comme un repère théorique. Dans un premier temps, nous consacrons notre raisonnement à définir la marque *corporate* « du groupe », une démarche que nous considérons porteuse en soi-même de contribution théorique, puisque la littérature, une fois de plus, n'adresse pas en particulier cette variante de la marque *corporate* – ou du moins, ne l'envisage pas sous un angle que la marque *corporate* du Groupe PT permet de saisir. Les ressemblances et les différences conceptuelles entre marque interne et marque *corporate* du groupe sont ainsi mises en scène, appuyées sur les données du cas, adoptant pas à pas sept critères de comparaison : les composantes basiques des marques, leurs significations symboliques, leurs publics-cible et territoires, leurs fonctionnalités, la création de valeur, leur management, et leur expérience vécue.

**Chapitre 1**  
**LE CONTEXTE DE LA CREATION DE L'IDENTITE**  
**ORGANISATIONNELLE DU GROUPE PORTUGAL TELECOM**

Face à l'ambition théorique de la thèse, il faut d'abord mettre en lumière le contexte dans lequel s'est déployée l'histoire du Groupe Portugal Telecom (PT). Cette démarche permet de saisir une réalité organisationnelle au sein de laquelle, et à cause de laquelle, la marque *éPT!* est décidée et développée. L'histoire du Groupe PT est le contexte qui accorde un sens à l'émergence d'un processus de construction du sens de son identité, propagé à l'ensemble de l'organisation. Un contexte, donc, qui constitue en soi-même une dimension ou composante de l'identité organisationnelle (Barney et al, 1998 : 105).

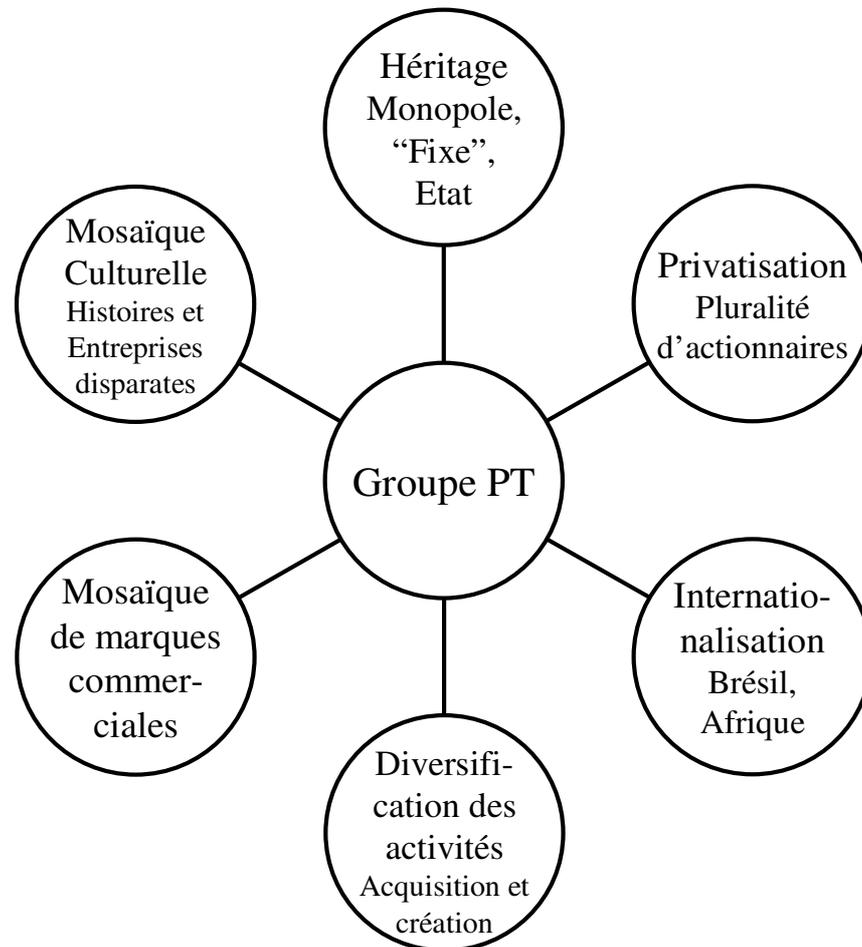
Nous commençons par repérer les enjeux stratégiques et organisationnels du Groupe PT (1.1.), parcourant successivement le triple héritage à sa fondation en 1994 (1.1.1.), les processus de privatisation et d'internationalisation (1.1.2.) qui ont marqué son évolution, la construction d'une mosaïque d'activités et de marques commerciales (1.1.3.), assemblées sans un principe conducteur clair, et encore d'une mosaïque de cultures (1.1.4.), dont la diversité est le trait dominant. Des nouveaux protagonistes à la tête du groupe sont ensuite présentés (1.2.) : la nouvelle administration de la *holding* (1.2.1.), et les deux scénaristes et acteurs principaux (1.2.2.) qui assument la responsabilité principale de la création de la marque interne et de son développement dans la période 2002-2005, le PDG du Groupe, Miguel Horta e Costa, et le Directeur Central de la Communication, Abílio Martins. Le principal défi stratégique et managérial de ce Groupe, à partir de 2002, est alors mis en scène (1.3.), selon deux facettes : les synergies de groupe (1.3.1.), et la cohérence et cohésion internes (1.3.2.).

Nous nous appuyons sur les documents 6 à 8, 12 à 16, 23, 28, 34 à 36, 39, 41, 42, 46 à 49 (Annexe 6), et sur les entretiens suivants : Abílio, Cetra, Duarte, Ferreirinha, Horta e Costa, Isabel, Machado, Pereira, Teresa et Villar (Annexe 4). Il n'existe aucune source, interne ou publique (Abílio), qui permette de cerner l'histoire du Groupe PT (en tant que narration de faits et d'événements, séquentielle ou non) : nous avons reconstruit celle-ci à partir de sources très fragmentées, et à partir de la voix de quelques protagonistes.

### **1.1. Les enjeux stratégiques et organisationnels du Groupe Portugal Telecom (PT)**

La Figure 3 résume les six enjeux du Groupe PT, à comprendre pour expliquer l'émergence de la nouvelle marque interne.

Figure 3 : Les enjeux stratégiques et organisationnels du Groupe PT



### 1.1.1. L'héritage du Groupe PT

A sa fondation, le Groupe PT hérite d'une activité traditionnelle, le fixe, qui est dans son cycle de reflux ; d'un monopole de toujours qui va disparaître à court terme ; et d'un actionnaire (l'Etat) qui va réduire sa participation à une *golden share*.

Le Groupe PT naît en juin 1994 de la fusion de quatre entreprises indépendantes, les trois premières sous la tutelle du Gouvernement Portugais : *Telecom Portugal*, *TDP – Teledifusora de Portugal*, *TLP – Telefones de Lisboa e Porto*, et *CPRM-Marconi*. Elles constituent l'ensemble de l'activité du fixe, avec des décennies de présence au Portugal, assemblées de la sorte dans une entreprise *holding* nommée 'Comunicações Nacionais'. *Marconi* est une

exception, n'ayant été acquise par Portugal Telecom qu'en 1995 et fusionnée totalement en 2002. Le Groupe PT naît ainsi sur la base d'une activité traditionnelle qui a vécu en régime de monopole pendant des décennies. Pour la plupart de ceux qui intègrent aujourd'hui ce Groupe, originaires ou non de cette activité, « PT » s'associe avant tout avec le fixe (Abílio, Teresa, Isabel, Maria, Paula, Francisco, Mário, Marnoto, Villar, Duarte, Garcia, Margarida, Adriana, Carla), une conclusion partagée par l'équipe de cadres du Groupe qui produit le rapport final présenté au Congrès des Cadres 2005/06 (Doc.49). Hugo synthétise : « *le groupe se confond avec PT Comunicações* » (l'entreprise qui a fusionné en 2000 toutes les entreprises du fixe). L'identité PT, la marque PT, se présente en 2002 connotée avec ce fait. En 2004, l'étude de marché sur le positionnement et la notoriété de la marque *corporate* PT (Docs.28 et 37), confirme que celle-ci est « très associée à l'activité du fixe », « non associée aux activités et services non traditionnels (Internet, *pay-tv*, *entertainment*, etc.) », avec une image, face à celle des concurrents, « plus mauvaise dans les caractéristiques 'crédibilité' et 'orientation vers le client' », et « perçue comme bureaucratique, lourde et de l'Etat » (Doc.28, p.12 et 13 ; Annexe 12). Les perceptions internes ne s'éloignent jamais en définitif de ce cachet-là, comme le mentionnent Isabel, Maria, Paula, Pedro, Villar, et Ferreirinha.

Une contribution importante pour cette opinion tient au fait que le fixe maintient toujours sa prépondérance dans le Groupe, au niveau des effectifs de personnel (Doc.6) : un poids supérieur à 50% du total du Groupe au Portugal (10.266 en 2002, 8.365 en 2003, 8.138 en 2004 et 7.377 en 2005). Du point de vue des chiffres d'affaires, le fixe est toujours en 2005 l'activité dominante au Portugal, avec un montant de 2.214 millions d'Euros. Le mobile représente cette année-là une recette totale de 1.557 millions d'Euros (excluant le Brésil, où le mobile présente une recette d'un peu plus de 2.000 millions d'Euros), et l'activité multimédia atteint une valeur de 628 millions d'Euros. Le fixe est la source de recrutement dominante pour accéder aux postes les plus importants du Groupe (Abílio ; consultation des curriculum vitae à l'Internet du Groupe), une contribution supplémentaire à l'idée d'une « omniprésence » du fixe dans la vie du Groupe.

L'idée que le fixe ne peut pas survivre ancré dans le traditionnel paradigme d'activité, qu'il peut par contre accroître son importance si on le « réinvente » et on l'associe à d'autres activités télécoms, surgit naturellement. La « réinvention du fixe » (Abílio, Miguel, Francisco, Pereira) fait partie du « discours officiel » des documents internes de la *holding* qui se reportent à l'évolution du secteur télécoms, et en particulier le rôle que PT s'attribue à ce sujet

(Docs.6 et 36) : « le concept de *Réinvention* signifie aussi l'exploitation de nouvelles activités que l'entreprise n'a jamais touché » (Doc.6.1., p.16). Ce rajeunissement de l'activité, ce changement de positionnement, est manifeste dans le dynamisme technologique du marché que le fixe prend à son compte dans les années 2000.

L'Etat se prépare cependant à vendre l'entreprise résultante de la fusion initiale, à travers un processus de privatisation. Cette intention de vente ne signifie pas que l'Etat ne maintienne au Groupe une position d'actionnaire qui lui donne de l'influence dans un secteur considéré par les gouvernants comme stratégique pour le pays.

### **1.1.2. Privatisation et internationalisation**

Le processus de privatisation est fondamental pour comprendre l'enjeu, et la problématique identitaire, d'un Groupe qui est toujours lié à l'intervention du Gouvernement, à travers sa *golden share*. Le démarrage de l'internationalisation du Groupe, avec une grande acquisition au Brésil et l'association postérieure à un des joueurs mondiaux du secteur télécoms, est un autre processus, parallèle à l'antérieur, qui comporte d'autre part un défi jusqu'alors méconnu.

#### Privatisation, dispersion d'actionnaires, et omniprésence de l'Etat

Le processus de privatisation de Portugal Telecom commence en 1995. Cinq années s'écoulent jusqu'à sa fin : c'est en 2000 qu'est créée, au mois de juin, la *holding* PT SGPS<sup>1</sup>. L'Etat portugais détient toutefois une *golden share*, toujours existante en 2007 – et toujours polémique. Bruxelles met régulièrement de la pression sur le Gouvernement du Portugal pour que cette forme d'ingérence du pouvoir politique soit éliminée. Les autorités bruxelloises renforcent leur pression en février 2006, suite à l'annonce d'une Offre Publique d'Achat sur le Groupe PT de la part de *Sonaecom* (dans laquelle France Télécom détient 23,7% des droits de vœux).

Cette participation de l'Etat au capital de PT se manifeste dans la faculté de mettre son veto à la nomination du *Chairman* du Groupe, dans la nécessité de son vote pour élire un tiers des administrateurs de la *holding*, et dans son droit de veto de décisions aussi importantes que

---

<sup>1</sup> 'SGPS' signifie Société Gestionnaire de Participations Sociales, une sigle et une désignation qui identifient ce type d'entreprise qui concentre le capital social fondamental d'un Groupe.

l'augmentation du capital, les statuts concernant la composition actionnaire, et la distribution des dividendes. Par ailleurs, l'Etat Portugais est présent « indirectement » dans le capital du Groupe à travers un de ses actionnaires principaux, *Caixa Geral de Depósitos*, un groupe bancaire qui détient 5,04% en 2005 (Annexe 1). Cette conjugaison de participations de l'Etat au capital de PT ne disparaît pas dans les années 2000, laissant une trace marquante au plan de la perception qu'en font les employés, et dont quelques entretiens réalisés rendent compte (Abílio, Isabel, Duarte, Pinheiro). La lenteur du processus de privatisation a un impact sur les perceptions internes de l'identité du Groupe PT, laquelle est perçue comme liée à une dépendance des désirs des Gouvernements (Abílio, Villar).

PT éprouve des difficultés à perdre la caractéristique d'un « appareil de l'Etat », une situation atténuée maintenant à cause des actionnaires privés et des gestionnaires embauchés du secteur privé. Pour cette « personnalité » du Groupe contribuent davantage les nominations récurrentes d'anciens ministres et dirigeants de l'administration publique pour des postes d'administrateurs. La presse en général fait de cette « ingérence » de l'Etat un plat du jour répétitif (constaté à travers la consultation des coupures de presse sur PT, 2000 à 2005).

L'actionnariat du Groupe Portugal Telecom est très dispersé, sans changement significatif dans les années 2000 (Annexe 1). Les actionnaires ont réglé leur participation au capital sous la forme de « blindage des statuts », ne pouvant aucun d'eux avoir plus de 10% du capital. La somme de ces participations au capital de Portugal Telecom représente 46% du total en 2005 (Doc.6.3.), les 54% restants étant dans la condition de *free float*. La distribution du capital par origine géographique confirme la dispersion comme trait identitaire de l'actionnariat de Portugal Telecom : Etats Unis – 32%, Europe Continentale – 30%, Portugal – 26%, Royaume Uni/Irlande – 8%. Cette image des propriétaires principaux du Groupe PT suggère un portefeuille d'intérêts à positionnements divers sur le plan de la stratégie d'investissement (Horta e Costa, Abílio). La pression des actionnaires pour une rémunération plus élevée est démontrée dans le document final de préparation du Congrès des Cadres du Groupe PT (Doc.49): « La pression croissante et naturelle des investisseurs pour être rémunérés sera chaque fois plus un levier important dans la conduite de la stratégie et de l'activité de l'entreprise, tout en révélant une posture des actionnaires chaque fois plus influente et interventionniste, ce qui oblige à une plus grande flexibilité dans la gestion de l'entreprise ».

L'admission en Bourse, juin 1995, à Lisbonne et à New York simultanément, dans ce contexte de la privatisation, a des conséquences pour le Groupe: une grande exposition médiatique au Portugal, due au poids économique et social que Portugal Telecom représente (environ 2% du Produit Interne Brut), et l'entrée dans plusieurs indices associés à la performance de l'action en Bourse (*Euronext Top 100*, *Dow Jones Euro Stoxx*, *FTSE Eurofirst*, *S&P Europe*, *MSCI Europe*). Cette entrée renforce la visibilité du Groupe et concourt à la pression sur l'administration de la *holding* face aux attentes des actionnaires.

L'exposition médiatique constitue dans les dix dernières années un facteur important dans la construction des perceptions de l'identité du Groupe Portugal Telecom à son intérieur – Hatch et Schultz (1997, 2002) mettent en lumière ce thème. En consultant le service de coupures de presse à Portugal Telecom, relatif à la période 2002 à 2005, nous constatons qu'il n'y a presque pas un jour sans qu'une nouvelle, aussi petite soit elle, n'apparaisse dans un journal ou l'autre (nous ne faisons mention ici qu'aux titres principaux de la presse nationale, journalière et hebdomadaire, spécialisée et généraliste), rendant compte d'une réalité plus ou moins spécifique de l'univers PT. A titre d'exemple, 16.840 pièces d'information de toute sorte sont publiées en 2005 dans la presse du Portugal, concernant le Groupe PT (Doc.50.2). La consultation du service de coupures de presse via l'Intranet par les employés de toutes les entreprises du Groupe, est une autre voie de contact avec les nouvelles sur celui-ci. La télévision est aussi un moyen de diffusion important à cet égard : une idée qui est soutenue par l'« impression » généralisée à PT (Abílio, Isabel, Teresa, Pereira).

Cette information traite la plupart des fois de thèmes particuliers, non transversaux, ce qui peut nuire à l'idée d'un ensemble PT, d'un groupe PT (Abílio, Isabel). L'information avancée par les médias cautionne pour l'essentiel une réalité PT fragmentée, et non un groupe en tant que tel. Plusieurs interviewés sont unanimes (Miguel, Francisco, Paula, António, Filipe, Carlos) : « *on parle trop de PT* » dans les médias, beaucoup de fois pour des raisons négatives, par exemple la situation de privilège dans le marché, ou l'ingérence du Gouvernement dans le secteur télécoms et dans la conduite des affaires à PT. Hatch et Schultz (2002 : 990) affirment à ce propos, reprenant un thème qui leur est cher (1997, 1998), que « l'exposition accrue [des organisations à toute sorte de publics externes] signifie que les employés écoutent [et lisent, ajouterions-nous] plus d'opinions et de jugements des parties prenantes sur leur organisation i.e. ils rencontrent plus d'images de leur organisation et avec une fréquence plus grande ». Et ça c'est une question non négligeable, que l'administration de

Horta e Costa et la DCC de Abílio Martins prennent en compte dans leur perspective du rôle de l'identité organisationnelle (Abílio). L'apport de la publicité, sous toutes les formes, s'ajoute à cette idée : la communication fréquente des diverses marques de produits et services de l'univers PT, ne propose pas une « signature PT » commune, du fait que chacune se présente indépendante au marché télécoms (1.1.3.).

Nous concluons, avec Hatch et Schultz (1998 : 54) : « les messages des médias deviennent des symboles qui sont interprétés et acceptés ou rejetés ; si acceptés, ces messages peuvent affecter la définition que l'organisation fait d'elle-même. Dans ce sens, l'identité organisationnelle est ouverte à l'influence des opinions et des réputations forgées au-delà de la sphère d'influence directe de l'organisation ». C'est « l'effondrement des frontières interne/externe » dans la vie organisationnelle (Hatch et Schultz, 1997 : 356). Ravasi et Schultz (2006 : 454) s'insèrent dans cette perspective, soulignant que « les définitions de 'qui sommes-nous en tant qu'organisation' tendent à être influencées par les façons dont les membres croient que leur organisation est perçue à l'extérieur ».

#### La « conquête » du Brésil au cœur de l'internationalisation

L'entrée au Brésil est concrétisée en 1998 avec l'acquisition d'une grande entreprise du mobile de l'Etat de São Paulo, 'Telesp Celular'. Le PDG Horta e Costa affirme, cinq ans après, en se remémorant cette acquisition : « Le Brésil nous a changé en tant qu'entreprise, et a aussi changé la manière dont le marché nous regarde » (Doc.1.1., p.3). La couverture du newsmagazine *éPT!* n°2 (Doc.1.2. ; Annexe 7) annonce « le jour qui a changé l'histoire de PT – 5 ans d'investissement au Brésil ». L'acquisition de 'Telesp Celular' au géant 'Telebrás', dans le contexte de la privatisation de ce groupe brésilien, constitue une conquête aux yeux de Portugal Telecom, et aussi aux yeux des média portugais en général (selon les coupures de presse consultées à PT). Le fait que cet investissement soit réalisé au Brésil, 'pays-frère du Portugal', porte en soi un poids politique et psychologique significatif. La dimension de ce que PT veut acheter, du point de vue du portefeuille de clients et de la part de marché, est méconnue des entreprises portugaises. D'un seul coup, le succès de cette opération multiplie par trois le nombre de clients que PT a dans son marché d'origine (où elle est d'ailleurs l'entreprise leader dans le mobile, avec près de 50% de part de marché à ce temps-là).

Toutes les descriptions à ce sujet que l'on peut consulter (Doc.1.2. et presse de l'époque), rendent compte d'un processus long et stressant. Le sentiment interne, à PT, est que l'« *on a conquis le Brésil à nouveau !* » (Horta e Costa, Abílio, Hugo, Duarte, Garcia, Isabel). Jamais auparavant une entreprise portugaise n'avait concrétisé un investissement externe aussi grand. Aujourd'hui, Portugal Telecom est toujours le principal investisseur portugais au Brésil.

Trois ans plus tard, en janvier 2001, se développe un autre fait marquant : la conclusion des négociations avec la *Telefonica* d'Espagne pour mettre sur pied une entreprise conjointe au Brésil, à 50% pour chacun des groupes, laquelle ira dorénavant gérer l'activité du mobile au niveau national et d'autres investissements conjoints dans le secteur télécoms du Brésil. Cette association est maintenue au fil des années, entraînant avec elle un autre trait majeur de la réalité PT : la *Telefonica* devient actionnaire du groupe portugais, avec une participation qui la situe dans les actionnaires de référence, même si elle n'assure pas de fait un pouvoir de décision dominant sur la stratégie du Groupe.

Avril 2003 voit naître la réalisation majeure de cette entreprise conjointe : 'VIVO' (signifie « vif », ou « vivant »), la marque qui devient synonyme à l'époque de la plus grande entreprise du mobile en Amérique du Sud, avec dix-sept millions de clients. Le personnel qui la soutient est d'environ sept mille collaborateurs. Dix-huit mois plus tard, 'VIVO' voit son portefeuille de clients atteindre 25 millions. C'est le lancement de 'VIVO' qui pousse la conscience interne, au Portugal, sur l'étendue du Groupe (Abílio, Horta e Costa) : le fait de se créer une marque, avec les investissements et les risques inhérents, pour renforcer la capacité de concourir dans un marché immense comme le marché brésilien, donne à tous dans le Groupe une idée de dimension et de puissance qui n'est pas comparable à celle de l'organisation au Portugal, bien qu'habitée à être leader et faisant partie des plus grands groupes économiques du Pays.

Sur le plan international, le Groupe PT avance aussi jusqu'en Afrique et, à plus petits pas, jusqu'à l'Asie. Cette expérience accrue en termes d'internationalisation défie ses aptitudes pour gérer, dans le système d'entreprises conjointes, des réalités sociales, technologiques et commerciales distinctes de celle que le Groupe possède au Portugal. A la fin du 3<sup>ème</sup> trimestre de 2006, la valeur des actifs internationaux de PT est de 510 millions d'Euros (lettre de l'administration de la *holding* aux actionnaires, du 12 janvier 2007). 55% de ce montant correspondent à 'VIVO'.

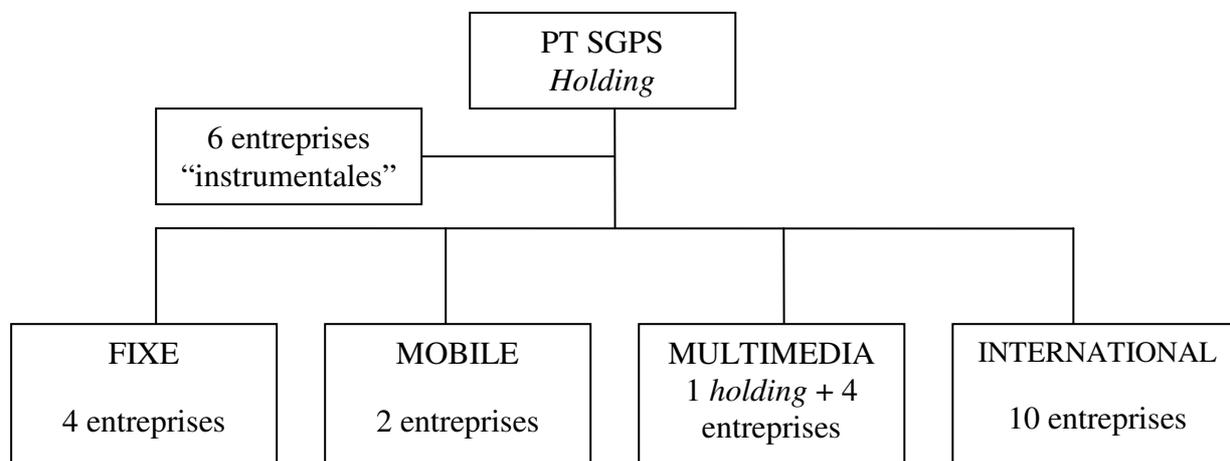
### 1.1.3. Une mosaïque d'activités et de marques commerciales

Nous décrivons la diversification des activités et la matrice organisationnelle qui en découle, mettant en évidence un positionnement stratégique et un profil d'organisation qui aident à définir davantage l'identité PT, et à contextualiser l'émergence de la marque interne *éPT!*. Un autre trait central de l'identité PT ressort : un casse-tête marketing et commercial, du fait que toutes les marques propriété du Groupe sont conservées telles quelles, la plupart sans référence explicite à « PT ».

#### Diversification des activités

Le fixe est à l'origine de l'histoire du Groupe PT. Beaucoup d'autres activités et entreprises sont progressivement associées, les unes acquises, les autres créées. La configuration du Groupe issue des décisions prises par son administration nommée en mai 2002, est synthétisée dans la Figure 4 (voir Annexe 2 pour une description succincte de chacune).

Figure 4 : L'organisation du Groupe PT



Le groupe a suivi un processus de diversification, dans un contexte où les potentiels de développement de marché, et la dimension même de chaque marché, sont très différents selon l'activité. Fixe, mobile, câble, presse, etc., se placent dans des stades distincts d'évolution, des points de vue du progrès technologique, des portefeuilles de clients, des parts de marché, des

concurrents existants et anticipés, des systèmes de service au client, des marges opérationnelles. Les besoins d'investissements se différencient aussi. Horta e Costa fait le bilan suivant, en juin 2004, en commémorant le dixième anniversaire du Groupe : « cette première décennie, nous avons transformé un ensemble d'entreprises à valeur individuelle dans un groupe solide et avec cohésion, qui est le leader dans les divers secteurs où son activité se développe » (in « Groupe PT–Dix ans de croissance », in [www.telecom.pt](http://www.telecom.pt)). Mais la diversification suivie par le Groupe PT ne se déploie pas sans problèmes. Larçon et Reitter (1979 : 116) ciblent la question pertinente : « la diversification de l'entreprise (...) constitue pour l'organisation une force centrifuge importante et une difficulté majeure dans la construction de son identité. La dynamique du consensus est de nature dans certains cas à aggraver ce handicap ».

La diversification du Groupe PT transforme ce conglomérat d'entreprises dans un concurrent singulier du secteur télécoms au Portugal, où il n'y a pas d'entreprises ou groupes semblables. La croissance des chiffres d'affaires, du EBITDA et des bénéfices, dans la période 2001 – 2005 (Annexe 3), atteste de son envergure.

### Une mosaïque de marques commerciales

Le Groupe PT se présente avec une mosaïque de marques distinctes, sans rapport entre elles. Nous sélectionnons dans le Tableau 3 celles qui sont les plus importantes au Portugal, du point de vue des chiffres d'affaire, de la notoriété, et des investissements en communication. La plupart des désignations ne permettent pas de dévoiler l'affiliation à PT, ce qui nous rappelle le concept de « maison de marques » [*house of brands*] que Aaker (2004 : 46 à 52) propose pour désigner une des stratégies de portefeuille de marques. Machado (2007 : 218) s'y réfère également.

Dans l'histoire du Groupe PT, des entreprises et leurs marques respectives sont intégrées au fil des années, surtout par la voie de l'acquisition, lesquelles ne sont pas fusionnées par la suite, restant autonomes. Au niveau du *branding*, c'est une histoire et un processus qui s'approchent du modèle « *business as usual* » que Ettenson et Knowles (2006) identifient. Ces auteurs conceptualisent cette stratégie comme non fondée sur les synergies. Or l'administration du Groupe PT affirme en 2002 l'intention stratégique d'agrandir la valeur de

celui-ci précisément à travers les synergies entre entreprises et activités. Les marques commerciales de l'univers PT se maintiendront toujours, malgré ce souhait.

Tableau 3 : Les principales marques commerciales du Groupe PT, au Portugal

<b>TV Cabo</b>	Télévision par câble	
<b>Sapo</b>	Service Internet ADSL pour les foyers, portail leader au Portugal	
<b>Telepac</b>	L'Internet pour le secteur entreprises	
<b>TMN</b>	Mobile	
<b>PT Comunicações</b>	Fixe	
<b>PT Wi-Fi</b>	L'Internet Haut Débit dans des endroits publiques	

Chacune de ces marques du Groupe PT est soutenue par un ensemble spécifique de personnes, parfois de plusieurs centaines. Ces collectifs d'employés vivent leurs propres marques d'une façon spéciale, se sentent responsables uniques pour leur succès : Hugo, Miguel, Eduardo, Pedro, Mário, Villar, Matias, Margarida et Ferreirinha sont unanimes à cet égard. Ces marques signifient pour eux, en plus, l'attachement à une réalité organisationnelle avec des frontières nettes, parfois même physiques (siège de l'organisation). Pas celle de PT comme Groupe : ça c'est clair dans la pensée des nouveaux administrateurs de la *holding* quand ils prennent charge du Groupe en 2002 (Horta e Costa, Abílio). Carla le confirme pour une des entreprises, « *TMN a toujours été une marque à l'écart du Groupe* », aussi bien que Alexandre, « *TMN a toujours gardé une certaine distance de PT (...) il y a comme une résistance systématique à l'association à PT* ». D'autres témoignent de la situation générale : Pinheiro, « *plutôt que de s'habiller avec un nouveau pull [du Groupe], il est plus difficile de se déshabiller de l'antérieur* » ; et Duarte, « *l'identification est en premier lieu avec l'entreprise et la marque [particulières]* ».

Les marques commerciales du Groupe PT ont de la valeur en elles-mêmes. *Interbrand* publie tous les ans un classement de la valeur des marques présentes dans chaque pays, qui appartiennent à des entreprises cotées en Bourse, lequel est considéré comme un étalonnage crédible dû à la méthodologie suivie d'évaluation des marques. Au Portugal, en 2004 et 2005, *Interbrand* reporte trois marques du Groupe PT : *TMN* (5 millions de clients, une valeur de 1.000 millions d'Euros), *PT Comunicações* (4,5 millions de clients, une valeur autour des 600 millions d'Euros), et *TV Cabo* (1,5 millions de clients, une valeur de 200 millions d'Euros).

#### **1.1.4. Une mosaïque culturelle**

Le Groupe PT se définit comme une mosaïque, une métaphore adéquate pour décrire une organisation qui s'est créée et qui a évolué comme un assemblage de plusieurs pièces (des activités, des entreprises, des buts stratégiques, des marques, des savoir-faire technologiques et commerciaux, etc.), dont la combinaison ambitionne de figurer un projet spécifique. Une mosaïque culturelle se constitue ainsi, fruit en particulier de l'assemblage d'activités hétérogènes et d'entreprises avec des histoires disparates : « *une très grande hétérogénéité des entreprises, du point de vue des objectifs, des histoires, des groupes professionnels, des cultures business* » (Villar). La notion existante au sein du Groupe est identique : « en fait, les entreprises du Groupe PT, en raison de leurs origines et des contextes de marché, des niveaux et maturités de leurs activités, portent des identités particulières, nettement distinctes les unes des autres » (Doc.49, p.11).

« *Des cultures très différentes dès l'origine même du Groupe [1994], elles se sont maintenues après la fusion [des quatre entreprises du fixe]. Loin de s'atténuer, les cultures existantes ont eu la tendance à évoluer dans un sens moins positif* » : ainsi s'exprime Horta e Costa en février 2007 (Horta e Costa), faisant un rappel-éclair du déficit de culture de Groupe à la veille de sa nomination au poste de PDG (2002). Et il ajoute sa définition de PT à l'époque : « *une somme d'entreprises, chacune avec sa propre culture* ». Plusieurs interviewés le confirment, même au cas de ces dernières années : Duarte, « *PT est un pot- pourri, un ensemble de cultures et d'histoires* » ; Paula, « *les cultures sont très différentes à PT, le groupe c'est un tissu morcelé* » ; Filipe ; « *il y a[vait] des entreprises avec des cultures différentes, des tendances séparatistes* » ; Garcia, « *chaque entreprise a créé sa propre culture* ».

Dans un tel contexte organisationnel dans lequel les cultures particulières prolifèrent, les thèmes de la culture du Groupe, et de son enracinement, s'avèrent centraux aux yeux de l'administration (Horta e Costa, Abílio, Isabel, Pereira, Filipe, Carlos, Teresa, Eduardo, Cetra). La page de couverture de la première édition du newsmagazine interne *ePT!* (Doc.1.1., avril 2003) affirme en caractères gros « La célébration d'une culture commune ». Son éditorial, signé par le PDG Horta e Costa, dont le titre est « Culture PT », renforce cette idée : « la création de la marque *ePT!* est un acte de célébration de notre culture commune. La célébration de nos succès, de notre leadership et de notre unité ». Sarmiento propose la perspective managériale sous-jacente : « à quoi ça sert une culture de groupe ? Elle donne du sens au jour le jour, et au travail de milliers d'employés ».

Atamer et Calori (2003 : 479/80) permettent de comprendre les enjeux de Horta e Costa : « lorsque de nouveaux problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne surgissent dans l'histoire d'une entreprise, il faut réapprendre. L'apprentissage de nouvelles normes de comportement est lié à des changements stratégiques majeurs. Une direction générale doit avoir conscience de cette dimension et gérer le changement culturel lorsqu'il s'impose, pour préserver l'harmonie entre le projet stratégique et les normes de comportement ».

La confirmation de ce diagnostic se retrouve dans les documents produits par l'équipe de cadres de PT, issus de presque toutes les entreprises du Groupe, et qui se penche sur le thème « Culture de Groupe » lors du Congrès des Cadres 2005/2006 (Docs.39 et 46 à 49). Cette confirmation se retrouve aussi dans la présentation que la DCC fait internement sur ce Congrès (Doc.39, diapositifs 3 et 4, mai 2005) : « Qu'est-ce que c'est ce congrès ? Une tentative de dynamisation et de renforcement de la conscience organisationnelle du Groupe, de l'expression institutionnelle du Groupe (...), une opportunité formelle pour l'approfondissement de l'auto-conscience de la culture de groupe, (...) [le Congrès sert à] mettre en œuvre un processus dynamique et profond de renforcement de la culture du Groupe PT ». Le document final (Doc.49) est celui à partir duquel le PDG Horta e Costa et le *Chairman* Ernâni Lopes préparent leurs interventions à la session finale du Congrès, à Lisbonne, en février 2006, devant six mille employés. Cette vision interne du Groupe reporte l'état des choses en 2005, mais ne perd pas sa validité en termes d'évaluation de l'enjeu organisationnel en 2002. Il n'y a pas de changements à caractère permanent ou définitif dans la culture de Groupe dans cette période, bien que l'on en pressente, à travers les entretiens réalisés, un accroissement de la conscience de groupe. Pinheiro par exemple, affirme « oui, il

*y a du groupe, bien qu'avec des cultures distinctes* » ; António l'affirme aussi : « *oui, il y a un groupe PT* », et Miguel le confirme, « *aujourd'hui il y a un concept de groupe plus intégré* ». Diogo réfléchit semblablement, « *je sens que PT c'est un groupe* », et Mário, quoique peu convaincu, s'insère aussi dans cette ligne : « *un groupe PT aujourd'hui ? Hmm, peut-être, oui... plus unifié* ».

En juillet 2005, l'équipe PT responsable du thème se pose des questions : « Avons-nous une culture de Groupe ? Existe-t-il un sentiment d'appartenance commun face au Groupe PT, au-delà de l'entreprise où l'on travaille ? Comment peut-on contribuer pour renforcer la culture de Groupe ? » (Doc.46). Ces questions ne sont pas posées pour la première fois dans le Groupe : elles l'étaient trois années auparavant, lors de la définition de la nouvelle stratégie par l'administration nommée en mai 2002 (Horta e Costa, Abílio, Isabel, Villar, Garcia, Margarida, entre autres ; Docs.8, 16, 20, 24, 25, 30). Le « *Espírito de Sesimbra* » (3.2.6.1.), fin de 2002, en témoigne aussi.

Pour soutenir son étude, cette équipe recourt à une enquête générale proposée sur l'intranet (Doc.48), avec le but d'obtenir des données primaires auprès des employés de tout le Groupe. On peut lire dans ses conclusions qu' « en 10 ans à peine, trois cycles marquants se sont succédés [du point de vue du changement organisationnel inhérent à la constitution du Groupe] (...) Cette 'turbulence' a beaucoup contribué à la sédimentation d'une culture de groupe très orientée pour les dénommés 'silos organisationnels', lesquels sont marqués par des *leaderships* forts existants dans chacun d'eux ». Ce « syndrome des silos » (Doc.48, p.19) signifie que « les employés du Groupe PT sentent que les directions / départements dans les entreprises vivent globalement dos à dos, une situation qui concoure à la perception générale que la logique de Groupe et l'esprit de solidarité sont relativement bas ». Pereira soutient cette perspective : « *aujourd'hui il n'existe pas encore une culture du groupe PT* ».

Le besoin d'une culture commune, de groupe, n'est toutefois pas évidente au sein du Groupe, comme nous le reportent des interviewés : « *je me demande si la culture de groupe est un actif* » (Duarte), « *je gagne parce que j'appartiens à l'entreprise x ou y de PT, et non parce que j'appartiens au groupe PT* » (Luís), « *les actionnaires, est-ce qu'ils ont vraiment besoin d'une identité commune [de groupe] ?* » (Villar), « *l'activité télécoms est multiple, les différentes cultures des entreprises du groupe, c'est naturel, c'est souhaitable* » (Pedro), « *si*

*demain quelqu'un décidait de séparer à nouveau les entreprises, est-ce que quelqu'un se rendrait compte ?* » (Ana Paula).

Plusieurs interviewés témoignent de la difficulté d'implanter une culture commune : Dulce mentionne qu'« *il y a des résistances internes à l'esprit de groupe* », une opinion qui est partagée par Machado, « *c'est difficile la culture de groupe, il y a des résistances* ». Villar pose le problème : « *il faut créer des affinités au sein d'une grande diversité* ». Sarmiento en propose une raison plausible : « *les personnes se sentent plus identifiées quand elles appartiennent à leur entreprise d'origine* ». Cetra reconnaît le défi : « *une chose c'est être un groupe, une autre c'est de se comporter en tant que tel (...) par exemple les décisions [devraient] prendre en compte le Groupe avant même de refléter la réalité de chaque entreprise ou activité* ».

Deux facteurs internes rendent plus difficile l'enracinement d'une culture commune au groupe : d'une part, une panoplie de tables salariales et de portefeuilles de bénéfices hors salaires ; Carla synthétise le sentiment généralisé au Groupe : « *il y a des gens qui sont démotivés à cause de la disparité des conditions [salariales et bénéfices]* ». Cet aspect de la réalité du Groupe PT constitue un facteur important quand il s'agit de mettre en place une communion d'intérêts, un « esprit de corps » disséminé partout (Isabel, Adriana, Dulce, Luís, Eduardo, Paula, Abílio). Chaque entreprise existe d'une façon indépendante, avec ses politiques particulières en ce qui concerne les tables salariales et les bénéfices hors salaires. D'autre part, chaque entreprise / marque commerciale est une « équipe gagnante » en elle-même. Toutes les entreprises / marques commerciales du Groupe sont des « équipes gagnantes », occupant la première place dans les « championnats » où elles participent : dans n'importe quel marché de produits et de services, l'entreprise PT pertinente a la part de marché principale. Les positionnements hétérogènes de conquête et de fidélisation des clients, déployés sans dialogue entre activités ou entreprises, sont un fait, de même que la communication publicitaire de chaque entreprise / marque, ce qui amène Villar à parler de « *frictions, de conflits entre les activités* », et Margarida à réfléchir comme suit : « *la concurrence interne entre activités continue toujours... comment générer une culture de groupe dans une telle ambiance ?* ». Il n'y a pas de routes marketing et commerciales convergentes : le Groupe PT n'apparaît pas comme trait d'union. Duarte confirme le caractère central de cette question : « *il est important le problème de la concurrence entre les entreprises du groupe* ».

Cette caractéristique est un attribut marquant du Groupe PT : c'est comme si chaque entreprise n'avait pas vraiment le besoin de s'affilier, ou de s'intégrer davantage, dans cette réalité 'Groupe' – « chaque entreprise agit d'une façon très orientée pour ses propres objectifs, ne se vérifiant qu'une faible pratique généralisée de partage d'expériences, bonnes ou mauvaises, entre les entreprises du Groupe » (Doc.49, p.11). À quoi ça sert d'ambitionner l'appartenance voire l'engagement à un ensemble au-delà de la réalité que l'on vit dans l'immédiat, de plus près, qui est d'ailleurs assez positive et soutenable à portée de vue ? Nous sommes vainqueurs par nous-mêmes, chaque entreprise en soi-même : un sentiment généralisé qui s'est enraciné au fil des années (Abílio, Isabel, Margarida, Villar, Dulce ; Doc.49, p.10 à 12). Ferreirinha formule la perspective du changement de cet état des choses : *« pourquoi un groupe, et pourquoi pas un simple ensemble d'entreprises ? Parce que chaque activité a besoin des autres pour ne pas mourir, ou pour ne pas stagner ».*

Pour saisir en conclusion la représentation que Portugal Telecom se donne, nous retenons la définition de « culture de Groupe » proposée au Congrès des Cadres 2005/6 (Doc.49, p.7/8) : « Sentiment d'appartenance associé à une identité collective partagée avec les autres collaborateurs de l'organisation ; Au sein d'un Groupe, le développement d'un sentiment d'appartenance plus ample que celle de l'entreprise ou l'on travaille, et qui embrasse l'ensemble des organisations qui font partie du Groupe (...). Parler de culture dans une organisation est donc parler d'identité, de relations, de normes et de valeurs, du sentiment d'appartenance, d'images et de symboles, (...), d'attitudes, de comportements et de pratiques, lesquels évoluent avec les expériences vécues par les personnes dans l'organisation. On considère la Culture de Groupe comme la somme des valeurs partagées par les employés des diverses organisations qui composent un groupe. Ces valeurs peuvent être des facteurs d'unité plus ou moins forts, vivant toutefois ensemble avec des objectifs d'entreprises diverses voire concurrentes. Pour qu'une culture de groupe positive existe, le sentiment d'appartenance, l'orgueil et la communication intragroupe sont cruciaux, étant aussi important que ces valeurs-là soient assumées transversalement dans les plusieurs organisations qui constituent ce Groupe ». Une conclusion qui nous rappelle l'affirmation de Bouchikhi et Kimberly (2003 : 26) : « la culture est dérivée de l'identité. Un changement de l'identité entraîne un changement dans la culture ».

## 1.2. De nouveaux protagonistes à la tête du Groupe PT

Nous rendons compte des protagonistes qui sont à la tête du Groupe PT dans la période 2002 – 2006, ancrés dans la conviction de Larçon et Reitter (1979 : 45) que « pour comprendre l'identité d'une entreprise, il importe aussi de connaître son ou ses dirigeants », dont la personnalité est un des « facteurs politiques » (p.44 à 49) qui modèlent cette identité.

### 1.2.1. Une nouvelle administration

La nouvelle administration nommée en 2002 est comprise de Horta e Costa, Président Directeur Général (1.2.2.), et de quatre autres administrateurs : Zeinal Bava, Vasconcellos Cruz, Iriarte Esteves et Paulo Fernandes. Bava, né 1965, est un dirigeant au sommet du Groupe PT dès 2000, ayant occupé auparavant des fonctions de direction dans des entreprises internationales de conseil financier telles que *Deutsche Morgan Grenfell* et *Merrill Lynch*. Cruz, né 1957, a une licence en Gestion et formation postérieure à *Harvard*, *INSEAD* et *IMD*, et son curriculum est marqué par une carrière d'une douzaine d'années comme dirigeant international de *Dun & Bradstreet*, avant de rejoindre l'univers PT en 2001 (au Brésil). Esteves, né 1949, licencié en Génie, est un dirigeant historique des télécommunications au Portugal, un secteur dans lequel il travaille depuis 1982, en particulier au Groupe PT dès l'année 1992, avec des fonctions d'administrateur. Fernandes, né 1966, est un ingénieur, *MBA* de l'Université Nova de Lisbonne, et une carrière de conseil chez *McKinsey & Co.*, de 1991 à 2000, où il intègre le Groupe *World Leadership* pour le secteur des télécoms, avant d'accepter l'offre du poste de PDG d'une des entreprises de Portugal Telecom (*PT Sistemas de Informação*). La nouvelle administration combine deux « générations » de gestionnaires : deux dirigeants historiques du secteur télécoms et du Groupe, le PDG Horta e Costa et Esteves, et Bava, Cruz et Fernandes, trois dirigeants plus jeunes et qui possèdent un répertoire de fonctions de gestion de premier niveau dans des organisations multinationales renommées, hors secteur télécoms.

Le *Chairman* du Groupe en 2003/2006 est Ernâni Lopes. Né en 1942, il est un économiste et un professeur universitaire très réputé au Portugal. Il a occupé des postes diplomatiques (1975/83) et gouvernementaux, notamment celui de Ministre des Finances et du Plan dans les années 1983/85. Lopes entre dans le secteur télécoms pour la première fois et acquiert un statut de gestionnaire qui n'est pas le trait le plus caractéristique de son curriculum, concentré

dans le conseil et l'enseignement à l'université. Lopes succède à Murteira Nabo en 2003. Lui aussi un économiste de renommée au Portugal, Nabo, né 1939, est le *Chairman* de Portugal Telecom pendant sept ans, de 1996 à 2003, coexistant presque un an avec la nouvelle administration que Horta e Costa préside. Celui-ci réfère à Nabo comme « *le précurseur de la stratégie de Groupe de Portugal Telecom* » (interview de février 2007), « *un leader avec le pouvoir absolu* » à PT pendant les sept années de son mandat, notamment en ce qui concerne la direction stratégique du Groupe: en fait, à cette époque-là, la fonction de *Chairman* et de PDG sont concentrées dans une seule personne. Nabo a déjà un curriculum télécoms avant d'assumer le leadership du Groupe PT, comme dirigeant de *Marconi* pendant quinze ans : *Chairman* de 1978 à 1982, et de 1991 à 1995. Il sort du Groupe PT en 2003 suite au changement de modèle de gouvernance, lequel sépare les fonctions de *Chairman* et de PDG. Horta e Costa considère (interview de février 2007) que la stratégie de Groupe dont il est le premier protagoniste, s'accroît dès la décision de séparation.

Le sentiment général interne en 2002, lors de la prise en charge de la nouvelle administration, tel que rappelé par les interviewés Isabel, Maria, Francisco, Teresa, Filipe, Margarida, Pinheiro, est de scepticisme, non que l'on pense que les administrateurs soient « *incompétents* », mais parce qu'on les voit comme « *étant de passage* » (Abílio), non comme des managers à long terme. Garvin et Roberto (2005) suggèrent que la succession fréquente de leaders au fil des années génère de la méfiance dans les rangs, et des attentes basses sur la capacité des nouveaux leaders d'assurer de meilleurs résultats. Horta e Costa et ses collègues, bien que deux d'entre eux soient des cadres historiques de PT, sont des têtes nouvelles de l'hierarchie du Groupe, qui succèdent à d'autres, et qui surtout initient une nouvelle phase de la gouvernance de PT, avec la séparation inédite des fonctions de *Chairman* et de PDG.

La marque interne *PT!* est créée suite à l'immersion dans l'histoire du Groupe qui est accomplie par l'administration de la *holding*, nommée dix mois avant la décision de création de la marque. Une immersion qui leur permet de connaître les facteurs internes de toute sorte – un ingrédient important du succès des organisations (Kanter et al, 1992 : 495).

### **1.2.2. Scénaristes et acteurs principaux**

« *Au fil des années [de ma carrière] j'ai donné de plus en plus importance à la communication interne, à la cohésion et à la culture interne. (...) il faut que l'on vive avec intensité la vie de*

*l'entreprise* ». Cette affirmation de Horta e Costa, en février 2007 (entretien final), suggère les raisons de son entente avec Abílio Martins, une clef pour comprendre la décision de créer la marque *ePT!*, et l'étendue de son développement (5.4.6.). Ils sont les deux scénaristes et acteurs principaux de ce processus de création de la marque interne *ePT!*

La carrière de Horta e Costa, né 1949, le PDG nommé en mai 2002, occupe deux territoires : le secteur télécoms et la banque. Il faut y ajouter une incursion dans la politique, à la fin des années 80 : il occupe le poste gouvernemental de Secrétaire d'Etat du Commerce Extérieur. Son parcours dans le secteur bancaire a une seule référence : le Groupe *Banco Espírito Santo*, un des actionnaires principaux de Portugal Telecom dès la fin des années 90 (Annexe 1). Horta e Costa est embauché comme administrateur dans ce groupe bancaire en 1990, et occupe divers postes de gestion au plus haut niveau. Il est dorénavant reconnaissable partout à sa liaison « aux *Espírito Santo* » (le nom de famille qui est en soi-même une marque primordiale de l'univers bancaire au Portugal). Il y retourne d'ailleurs, en 2006.

Son parcours dans le secteur télécoms débute avant son intégration à la Banque *Espírito Santo* : il démarre en 1972 à *CTT-TLP* (l'entreprise publique qui assemble alors les Postes au niveau national et l'activité télécoms du fixe dans les deux villes principales du Pays, Lisbonne et Porto), occupant successivement des fonctions de plus grande responsabilité dans cette organisation. Il est nommé Président de *Marconi* en 1982, une des entreprises les plus performantes de la Bourse de Lisbonne à l'époque, dédiée aux communications pour le Brésil et les anciennes colonies Portugaises en Afrique. Il retourne ensuite à *CTT-TLP* pour assurer la Vice-présidence, entre 1984 et 1987. En 1994, il retourne encore à *Marconi* pour intégrer la direction, cette fois-ci comme Vice-président, pour ne plus sortir du secteur télécoms jusqu'à sa retraite de Portugal Telecom en 2006.

Dès 1996 jusqu'à 2000, Horta e Costa est concentré dans l'activité internationale du Groupe PT, toujours dans des postes d'administration, se chargeant notamment des négociations en 1998 pour l'acquisition de *Telesp Celular*. Il est le mandataire principal du Groupe dans cette réussite, dans sa fonction de Président de *PT Internacional*. A partir de 2000, avec Murteira Nabo comme *Chairman* et hiérarchie directe, Horta e Costa étend son rôle d'administrateur à d'autres domaines de l'activité du Groupe PT, mais c'est surtout son intégration comme Vice-président au Comité de Direction Générale de la *holding* du Groupe qui ressort dans cette

période. Elle constitue le levier de sa nomination à la Présidence exécutive du Groupe, deux ans plus tard, le 28 mai 2002.

Abílio Martins est né en 1971. Il est l'autre scénariste et acteur principal. Il est responsable de la Communication du Groupe. Au lendemain d'obtenir une Licence en Science Politique à Lisbonne, ce jeune cadre entreprend un trajet de conseil en communication, au sein d'une des trois entreprises les plus importantes au Portugal dans le domaine de la communication institutionnelle et des relations publiques. Cette première expérience professionnelle de Abílio Martins est précédée par une période d'intervention politique qui lui donne de l'expérience dans la communication publique : il est le Président de l'« Association Académique de Lisbonne » en 1995-96, le premier élu à prendre cette responsabilité en tant qu'étudiant d'une université privée.

L'entreprise de conseil dans laquelle Abílio Martins travaille, assiste, le jour même de l'acquisition de la *Telesp Celular*, en 1998, l'administration du Groupe PT auprès des médias et des autres parties prenantes institutionnelles (les employés ne sont pas une cible, à l'époque, comme le souligne Abílio Martins dans l'entretien final de mars 2007). Martins est le consultant détaché – « résident », en fait, puisqu'il n'a pas d'autres engagements professionnels que le Groupe PT – pour coordonner la « force de frappe » et appuyer en spécial le *Chairman* et PDG Murteira Nabo.

Deux années plus tard, en 2000, Abílio Martins est embauché dans le Groupe PT comme responsable de « *Media Relations* » à la *holding*, abandonnant l'entreprise de conseil. Il est nommé simultanément pour l'Administration de Portugal Telecom Brasil. En 2002, il occupe le poste de Responsable du Cabinet Central de la Communication, créé à l'époque dans la *holding* comme un siège organisationnel pour faire le management de l'identité du Groupe et de la marque *corporate* PT en particulier, et postérieurement renommée Direction Centrale de la Communication. En tant que PDG du Groupe, Horta e Costa assure la tutelle hiérarchique de Abílio Martins jusqu'à mars 2006.

Ce tandem est au centre d'un changement profond de la perspective de construction de l'identité organisationnelle du Groupe PT. Il devient clair, suite aux entretiens réalisés avec eux, qu'une très forte entente existe entre ces deux acteurs tout au long de la période 2002 / 2005. Horta e Costa et Abílio Martins en témoignent dans la prise de conscience sur les

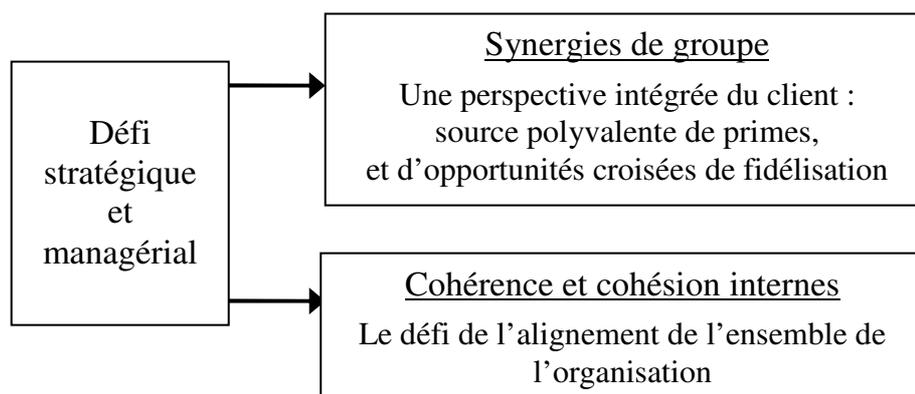
enjeux de la mise en œuvre d'un changement organisationnel avec l'ampleur de celui que la stratégie de groupe comporte. Ils communiquent sur le diagnostic des difficultés de la gestion opérationnelle de la culture, et de l'identité de groupe. L'alliance persévérante entre eux est un facteur primordial de la performance de la marque *éPT!* : ils ont affaire à un outil de management (une marque interne) dont l'existence n'est pas connue, et donc à une innovation qui porte des risques significatifs – « *un risque à courir, complètement assumé* », comme le rappelle Horta e Costa dans l'entretien, réaffirmé par Abílio Martins aussi. Les deux partagent un projet audacieux sans repères auxquels s'ancrer, jouant un rôle qui nous rappelle le concept de « missionnaires actifs » de l'identité organisationnelle de groupe, proposé par Bouchikhi et Kimberly (1998 : 19). Kanter et al (1992 : 489) résumant ce que ce « partenariat » met en évidence : « le réglage de précision (*fine-tuning*) ne suffit plus : la survie de l'entreprise aujourd'hui dépend du courage et de l'imagination – le courage de défier les modèles de gestion régnants [Horta e Costa], et l'imagination pour inventer des nouveaux services, des nouveaux produits et des nouveaux marchés [Abílio Martins] ».

Pour que l'alliance entre Horta e Costa et Abílio Martins se renforce, un « rite de passage » vécu par les deux s'avère fondamental : le portail *InSapo* (3.2.6.3.). Son succès, évalué par ces décideurs principaux, contribue à la motivation d'aller plus loin dans ce qu'ils définissent à l'époque comme les défis posés par la mise en œuvre de la stratégie de groupe. Horta e Costa et Abílio Martins font confiance à un nouveau outil, réel et testé, et ils s'y attachent pour mettre en marche d'autres outils au futur.

### **1.3. Le principal défi stratégique et managérial du Groupe PT**

En 2002, les actionnaires du Groupe PT et la nouvelle administration présidée par Horta e Costa, décident de renforcer l'orientation stratégique ciblée vers le développement d'un groupe économique à dimension internationale, fondé sur l'« *entente* » (Horta e Costa) entre activités et entreprises antérieurement indépendantes. Il y a deux démarches stratégiques urgentes, affirmées systématiquement par cette administration dans tous les forums internes et externes : se focaliser sur les clients, et approfondir l'internationalisation. Nous ne nous concentrons que sur la première, celle qui concerne vraiment l'émergence de la marque *éPT!*.

Figure 5 : Le principal défi stratégique et managérial du Groupe PT



Nous ne sommes pas loin, quand nous pensons à PT, d'autres réalités télécoms européennes, telles que Olins (2005 : 129) les commente : « certaines activités ont un potentiel tellement grand, et sont tellement amorphes, que l'édification de frontières est vraiment très difficile. Tenez les télécoms. Jusqu'aux années 80, leurs activités n'étaient que des vieux et ennuyants monopoles d'Etat. Et puis tout leur monde s'est bouleversé. Deutsche Telekom, ou France Télécom, ou Telefónica d'Espagne, sont toujours des opérateurs du fixe, mais elles se sont mises en marche vers des directions très diverses. Elles sont passées par des phases d'expansion géographique rapide dans le Wap, d'où elles sont déjà ressorties, dans la voix et les données, dans le mobile, dans le haut débit. Elles ont été dans le *entertainment*, et puis elles l'ont abandonné. Ce n'est pas extraordinaire qu'elles semblent changer d'avis si rapidement. Elles sont seulement confuses par le pouvoir qu'offre la combinaison de leurs ressources financières, leurs images de marques, et les opportunités qui se leur présentent ». Kanter (1991 : 119), quatorze ans avant, se prononçait déjà sur ce secteur : « la concurrence dans l'industrie télécoms est de plus en plus mondiale. Peu d'industries si vieilles se sont transformées si dramatiquement en si peu de temps, et des transformations additionnelles apparaissent à l'horizon ». Le thème de la déréglementation de ce secteur, est traité, avec ses conséquences au plan de la stratégie et du management.

### 1.3.1. Les synergies de groupe

La focalisation sur les clients, établie par la nouvelle administration du Groupe comme stratégique, implique toute une nouvelle culture organisationnelle, transversale au Groupe. Ce

n'est pas une question de « mode » ou d'adhésion à une tendance généralisée dans n'importe quels marchés, chez une grande organisation comme PT, habituée à être leader dans toutes ses activités. Horta e Costa le souligne dans la 3<sup>ème</sup> Rencontre des Cadres du Groupe PT, en décembre 2003, une réunion dédiée au service au client : « Nous avons les meilleurs ingénieurs, gestionnaires et produits, mais la focalisation doit être sur le client. Tous ensemble, nous devons transformer PT en machine commerciale. Si nous n'arrivons pas à vaincre ce défi, nous ne vaincrons pas non plus le futur. L'heure est arrivée pour le Groupe PT de s'organiser par segments de clients » (Doc.1.5., p.26). Une source interne rend compte de la grandeur de ce défi (Doc.28, p.46, février 2004 ; Annexe 12) : « 'PT est une seule' et 'transformer le groupe en machine commerciale' sont des orientations du PDG qui impliquent l'alignement et la concertation totales des stratégies de chaque entreprise, des stratégies clients (...), avec des conséquences au niveau du travail commercial : chaque vendeur devra savoir identifier les nécessités des clients et avoir la capacité, *on the spot*, de lui donner une réponse, de dessiner une solution, et de les conduire jusqu'aux plateformes du Groupe les plus adéquates ». Un éditorial de Horta e Costa, dans la newsletter *éPT!* n°22 (Doc.2.22., février 2005), confirme la portée des synergies internes, quand *TMN*, l'entreprise leader du mobile au Portugal, atteint les 5 millions de clients : « ce succès de *TMN* est aussi le succès d'une stratégie d'intégration et de transversalité, laquelle met en avant, tous les jours, les meilleures ressources du Groupe PT au service de nos objectifs communs ».

Horta e Costa met en lumière l'enjeu du service au client dans sa préface du chapitre sur le Marketing des Services dans le *Mercator* (Lindon et al, 2004 : 556) : « le vrai défi n'est pas, et ne l'a jamais été, dans la production de produits ou dans l'offre de services. Le défi des télécommunications est centré sur chaque client et dans la capacité de lui rendre le meilleur service. La révolution technologique a placé les entreprises devant un nouveau scénario d'action : le paradigme de notre industrie est maintenant un paradigme de service au client. Du point de vue du client, la technologie à elle seule a un rôle peu important. On peut dire que le client est agnostique en ce qui concerne les solutions technologiques et les réseaux qui soutiennent les télécommunications. Il n'est concerné que par le service que les entreprises délivrent. En situation d'égalité entre les services rendus, l'entreprise gagnante est celle qui atteint le paramètre le plus élevé d'excellence. Le changement majeur est avant tout dans l'attitude. Le futur des grandes entreprises de télécommunications est dans l'offre intégrée de voix, données et *entertainment*. Et ceci implique que l'on combine les plateformes

technologiques avec un seul but : contacter les clients au jour le jour, tant de fois que possible, et leur rendre un service intégré ».

« Des nouveaux objectifs, une nouvelle attitude : adopter une perspective intégrée du client est un pilier de la nouvelle stratégie du Groupe Portugal Telecom. Parce que PT est seulement une, une nouvelle attitude est importante » : telle était la phrase en gros caractères qui résumait le thème central du newsmagazine *éPT!* du début de 2004 (Doc.1.5., p.25). Horta e Costa affirme sur l'Intranet, en juin 2004, à propos du dixième anniversaire du Groupe, l'idée stratégique qui résulte du processus de diversification : « Notre avenir en tant que Groupe sera d'autant plus favorable que nous sommes capables d'approfondir les synergies, de travailler ensemble et de renforcer tous les jours la culture PT » (in « Groupe PT–Dix ans de croissance », au site [www.telecom.pt](http://www.telecom.pt)).

La brochure officielle du « *éPT! Investor Day 2003* » (in Doc.1.2.) conclut qu' « intégrer pour avoir le leadership du marché [signifie que] le futur de Portugal Telecom est dans la maximalisation des synergies générées entre toutes les entreprises du Groupe. Intégration et discipline sont les mots d'ordre ». Quatre orientations sont définies en conséquence pour le marché portugais (Docs. 6.1., 6.2., et 50.1 ; [www.telecom.pt](http://www.telecom.pt)) : « dans la gestion des réseaux, le Groupe a pour objectif d'avancer en définitive dans la mise en œuvre de synergies opérationnelles entre ses entreprises ; dans le segment 'Personnel', continuer l'investissement dans le mobile, lequel va s'assumer de plus en plus comme le moyen principal de l'offre des services de voix et de données personnalisés ; dans le segment 'Résidentiel et SoHo' (*Small offices, home offices*), progresser dans le sens d'une focalisation accrue sur le développement de l'offre intégrée de voix, haut débit et vidéo ; enfin, dans le segment 'Entreprises', investir davantage dans l'émergence de l'offre de solutions intégrées (voix et données ; fixe, mobile et systèmes) ».

Larçon et Reitter (1979 : 124), en étudiant le cas 'Top Transit', reportent une situation semblable, bien que d'un secteur distinct : « la mise en œuvre de synergies entre les différentes activités du groupe est une tâche difficile. C'est pourtant l'objectif de la direction : le développement de la synergie entre les diverses activités est le problème n° 1 du groupe ». Atamer et Calori (2003 : 3) résument la question à laquelle l'administration de Horta e Costa est confrontée: « quels développements communs à plusieurs de nos activités devons-nous envisager (stratégies horizontales, synergies) ? ». Elle définit le champ de la mise en œuvre

de la stratégie du Groupe PT, et « les décisions dans ces domaines doivent être cohérentes entre elles, pour que leurs effets combinés l'emportent sur l'inertie organisationnelle » (p.3). Pour Horta e Costa et ses collègues à la *holding*, le « domaine d'excellence » du Groupe PT, c'est-à-dire « la composante durable et défendable de sa supériorité sur les concurrents actuels et potentiels » (Atamer et Calori, 2003 : 353), est clair : il faut développer des compétences distinctives, et des savoir-faire, pour qu'un tel « domaine d'excellence » se constitue. Les synergies dans le Groupe PT doivent être construites au plus vite, ce qui implique l'adoption partout dans le Groupe d'une conception des clients comme des sources polyvalentes de primes, et d'opportunités entrelacées de fidélisation.

« Conquête, conservation et récupération de clients, c'est la stratégie du projet-pilote entre *PT Comunicações* [fixe] et *TMN* [mobile]. Tout en mettant en place les synergies du Groupe, le projet-pilote ira proposer des offres conjointes », annonce en octobre 2003 la *newsletter* interne *éPT!* (Doc.2.6.). Zeinal Bava, un des administrateurs à la *holding*, affirme en synthèse que « nous sommes forts parce que nous sommes un groupe : c'est cette caractéristique qui nous apporte de l'excellence » (in portail *InSapo*, 14/02/03).

### 1.3.2. Cohérence et cohésion internes

« *Nous vivions tous isolés à PT* » : Ana résume en peu de mots le problème, et le défi posé à l'administration de Horta e Costa en 2002. L'éditorial signé par le PDG dans le premier newsmagazine *éPT!* (Doc.1.1.) l'atteste : « nous sommes un Groupe qui devra de plus en plus fonctionner d'une forme interdépendante. Dans l'approche à notre client – qui est le même dans plusieurs moments et avec des produits et des services distincts – dans nos relations internes et dans notre encadrement au marché » ; « Ce n'est pas par hasard que l'administration que je dirige soutienne toujours énergiquement la cause de la transversalité et de l'esprit d'équipe ». « *Il faut que les entreprises interagissent* », conclut Paula, puisque « *au jour le jour les entreprises sont séparées* » (Luís). Dit autrement, sous une perspective marketing et commerciale, « *l'expérience du client* [des services du Groupe PT] *devrait être uniforme, indépendante de la marque ou service* » (Cetra). L'éditorial de la première *newsletter éPT!* (Doc.2.1., mai 2003) précise : « La marque [*éPT!*] est en elle-même le reflet de notre conviction que nous tous, les collaborateurs de Portugal Telecom, sommes un groupe d'autant plus fort que les liens qui nous unissent soient forts ».

Kaplan et Norton (2005 : 76) mettent en lumière l'enjeu de l'alignement dont le contexte du Groupe PT rend compte : « une entreprise ne peut bien exécuter sa stratégie que si elle réussit à aligner les stratégies de ses divisions opérationnelles [*business units*], et fonctions d'appui, sur la stratégie globale de l'entreprise. L'alignement crée de la focalisation et de la coordination même dans les organisations les plus complexes, rendant plus facile l'identification et la réalisation de synergies ».

Kaplan et Norton (2004 : 62) soulignent l'ampleur de ce défi du management, en définissant qu'« une organisation est alignée quand tous les employés sont unis dans les buts, partagent une vision et une compréhension du rôle de chacun comme levier de la stratégie globale » (Gioia et Chittipeddi, 1991, étudient ce thème). Devant la priorité de mettre en œuvre la stratégie, l'administration du Groupe PT exprime la conviction (Horta e Costa, Abílio) qu'il faut « gagner les employés pour la cause » et ce par les voies intellectuelle (qui concerne la connaissance et la compréhension des idées et des questions) et émotionnelle (qui porte sur l'engagement aux buts, l'adhésion à la poursuite des résultats) (Kotter, 1990) ; Thomson et Hecker, 2000).

Si le rôle de la stratégie est celui de « fournir une direction commune à l'entreprise » (Grant, 1996 : 22), l'activité stratégique consiste en mobiliser un ensemble organisé de ressources ciblés vers un ou plusieurs buts. La stratégie constitue un « thème unificateur qui donne de la cohérence et de la direction aux décisions individuelles à l'organisation » (Grant, 1996 : 3). « Elle permet de renforcer la conscience des buts et la cohérence des comportements des acteurs qui constituent une organisation » (Atamer et Calori, 2003 : 10). Au plan stratégique, lors de sa nomination en 2002, le souci de la nouvelle Administration du Groupe PT est en premier lieu de cohérence : il faut effacer la « *confusion* » (Horta e Costa) sur le concept de Groupe constatée au plan interne. Selon leur perspective, l'idée de Groupe chez les employés est « *brouillée* » (Horta e Costa). Le Groupe, raisonnent-ils, est perçu en interne comme un amalgame d'entreprises, d'activités et de marques, qui s'est bâti au long des années sans logique d'ensemble (Horta e Costa). Nous rappelons ce que Larçon et Reitter (1979 : 12) mentionnaient déjà à ce respect : « il est clair en particulier que chaque nouveau stade de diversification des activités porte en lui un potentiel important de difficultés de coordination et fait peser une menace supplémentaire sur la cohésion et l'identité de l'entreprise ». Or « la cohérence est une condition de l'efficacité » (Atamer et Calori, 2003 : 2), cohérence entre les objectifs et les moyens, et entre les diverses activités.

Le souci de la nouvelle administration en 2002, au plan stratégique, est aussi de cohésion : il s'agit de construire l'« union » des employés autour de la stratégie du Groupe, à laquelle les stratégies inhérentes à chaque activité et entreprise doivent rapporter. La diversification est un trait marquant de l'histoire du Groupe PT. La cohésion entre ses diverses activités et services, entre employés distribués dans des « silos » organisationnels (au sens de « homogénéité » telle que Barney et al, 1998 : 105, la définissent), doit se créer pour gérer des résultats plus positifs de l'ensemble du Groupe. Elle devient de la sorte une condition primordiale du succès de la stratégie de groupe. Paulo traduit la portée du défi : « *il fallait unir les nombreuses entreprises autour d'un concept [de groupe]* ».

### Mise en œuvre de nouvelles pratiques organisationnelles

La conscience des obstacles organisationnels, et des limites de la capacité d'adaptation du Groupe, sont un point clef des décisions que l'administration de Horta e Costa entreprend pour faire face aux impératifs de la mise en œuvre de la stratégie (Horta e Costa), consciente que le changement durable, non temporaire ou « cosmétique » (Kanter et al, 1992 : 11), ne peut pas être ordonné et accompli « par décret ». Plusieurs décisions naissent en fait, entre 2002 et 2005, de cette nécessité de cohérence et de cohésion internes, lesquelles concernent les pratiques organisationnelles du Groupe, c'est-à-dire les dispositifs qui s'entrecroisent et qui renforcent au niveau opérationnel les possibilités de réussite du changement organisationnel : des structures, processus, systèmes, programmes, ressources, rites, etc. La création et le développement de ces « véhicules d'action » (Kanter et al, 1992 : 502/3), la combinaison de ces nouvelles « capacités » internes (Grant, 1996), contribuent à la définition du Groupe PT – Larçon et Reitter (1979 : 49) parlent de ces leviers qui touchent à la vie interne de l'entreprise comme des « facteurs structurels de l'identité d'une organisation ». L'importance fondamentale de ces « manifestations », sous l'angle de la construction de l'identité organisationnelle de groupe, implique que nous les étudions en détail (3.2.6.2.).

### **1.4. Conclusion : le caractère central de l'identité du Groupe PT**

La valeur du Groupe PT, aux yeux de l'administration du Groupe, est le Groupe PT en tant que tel, comme ensemble cohérent d'activités et d'entreprises. Elle dépend de la mise en œuvre d'une stratégie de groupe qui se heurte à des obstacles organisationnels, notamment le

manque d'une « culture de groupe ». Face à l'histoire du Groupe, marquée par sa croissance aléatoire et désordonnée, par un processus de privatisation long et sans un actionnaire primordial, et par un modèle de gouvernance qui rend difficile l'articulation des multiples activités et entreprises, il devient impérieux de mobiliser nombre de personnes dans une direction commune, pas perçue comme évidente, voire méconnue.

Les démarches de l'administration du Groupe pour mettre en œuvre la stratégie, sont diverses. Elles touchent plusieurs facettes de l'organisation. Cohérence et cohésion internes deviennent des mots d'ordre à partir de 2002. L'administration gagne cependant la conscience qu'il faut saisir la question identitaire : l'idée de groupe reste confondue, voire inexistante, au plan interne. Il faut donc appuyer la mise en œuvre de la stratégie de groupe également sur la conscience interne de l'existence du groupe, et sur une identité commune du Groupe. L'identité du Groupe PT acquiert de la sorte une place fondamentale dans les soucis de l'administration : « comment créer une identité commune dans le Groupe PT ? », ainsi s'interroge, en synthétise, Horta e Costa (Doc.33, diapositif 6 ; Annexe 15), en positionnant son approche à la création de la marque interne. La question n'est pas celle d'un changement d'identité, ou d'une rupture d'identité, mais de l'enracinement de l'identité de groupe.

L'administration veut enraciner l'identité du Groupe PT partout dans le groupe, raison par laquelle il faut entraîner le passage d'un « état » à un autre, de l'« individuel » au « collectif », de la « séparation » ou « balkanisation » à la cohérence et à l'« intégration », des « silos organisationnels » à la « cohésion ». L'identité de groupe doit se propager à travers l'ensemble organisationnel, elle doit constituer une expérience incontournable pour tous les employés. Il s'agit de « faire vivre » l'identité de groupe dans les rangs comme un concept porteur de sens au concret, non comme une idée abstraite. Il faut donc que l'identité du Groupe PT abandonne son « obscurité », qu'elle gagne de l'« éclairage », qu'elle puisse constituer une « force motrice » de la stratégie de groupe. Le caractère central de l'identité du Groupe PT est ainsi mis en scène.

**Chapitre 2**  
**DEUX PROBLEMATIQUES**

Deux problématiques émergent pour expliquer la création de la marque interne *éPT!*: la mise en œuvre de la stratégie et l'identité organisationnelle de groupe ; la création d'une marque restreinte à l'intérieur d'un groupe comme levier de l'identité organisationnelle de groupe.

## **2.1. Mise en œuvre de la stratégie et identité organisationnelle de groupe**

### **2.1.1. « Réduire la distance entre le rêve et la réalité »**

Grant (1996 : 18) postule que « formulation et mise en œuvre ne peuvent pas être dichotomisées : une stratégie bien formulée doit tenir compte du processus à travers duquel elle sera déployée ». Ce n'est pas la formulation de la stratégie du Groupe PT qui nous engage, elle ne nous concerne pas en tant que carte qui dote l'entreprise d'un sens de direction et d'un point de repère. La stratégie du Groupe PT nous concerne comme la mise en œuvre d'une vision stratégique qui doit « servir des parties prenantes, notamment internes » (Schultz et al, 2000a : 2). Kaplan et Norton (2004, 2005) soulignent la « déconnexion » entre stratégie et exécution : « pourquoi y a-t-il un écart persistant entre ambition et performance ? », demandent-ils (2005 : 72). Leur réponse n'offre pas de doutes : « l'écart provient d'une déconnexion dans la plupart des entreprises entre la formulation de la stratégie, et l'exécution de la stratégie » (2005 : 72). D'où les « tueurs silencieux » de la mise en œuvre de la stratégie (tels que le cholestérol dans le corps, qui bloque les artères sans que les symptômes soient perçus) dont Beer et Eisenstat (2000) nous parlent : « une stratégie qui n'est pas claire, et des priorités conflictuelles », ou « une coordination fragile entre fonctions, activités ou frontières », deux réalités qui caractérisent le Groupe PT.

Kaplan et Norton (2005 : 72) concluent qu'« en moyenne, 95% des employés d'une entreprise ne sont pas conscients, ou ne comprennent pas, sa stratégie ». Une conclusion qui nous rappelle la perspective de Argenti et Forman (2000) sur la nécessité d'une communication adéquate de la stratégie, de la part du management senior de l'organisation, pour qu'elle puisse être déployée, et celle de Beer et Eisenstat (2000), qui considèrent « une communication verticale pauvre » un « tueur silencieux » du déploiement de la stratégie. Le défi managérial – celui également de l'administration du Groupe PT – est donc de « réduire la distance entre le rêve et la réalité » (Atamer et Calori, 2003 : 461), de mettre une fin à l'écart stratégie – performance (Mankins et Steele, 2005). Sachant, comme Larçon et Reitter (1979 : 166) le rappellent, que « l'entreprise n'est pas un simple lieu d'échanges économiques, une

pure coalition d'intérêts monétaires, c'est une collectivité humaine d'une grande complexité, dotée d'une capacité de développement autonome et riche d'une identité propre ».

### **2.1.2. Interaction stratégie – identité organisationnelle**

« L'identité organisationnelle renvoie à des problématiques fondamentales pour la gestion des organisations », considère Soenen (2006 : 83) en concluant sa revue de littérature sur l'identité. Ce thème, bien qu'il soit à peine récemment l'objet de recherche plus intensive, est déjà étudié par Larçon et Reitter (1979), qui affirment (p.22) que « les entreprises, constellations précaires, sont à la recherche de leur identité », et qui concluent (p.42) que « le grand problème de l'identité de l'organisation nous a paru être celui de l'organisation des individus et des groupes autour d'une identité commune ». Balmer (2002b : 4) soutient que l'intérêt croissant aux études sur l'identité organisationnelle repose sur leur contribution en tant que « lentille à travers de laquelle les attributs essentiels d'une organisation peuvent être révélés, managés et modifiés ». Cornelissen et al (2007) confirment l'accroissement significatif de l'intérêt à l'identité organisationnelle, ces dernières années, pour des raisons diverses (p.S1/2). A l'appui de cette perspective, Soenen (2006 : 82,83) mentionne l'influence réciproque identité / stratégie, et Corley (2004) la démontre avec une étude de cas. D'autres auteurs, comme Dutton et Dukerich (1991), Gioia et Thomas (1996), et Whetten et Godfrey (1998), soutiennent que la mise en œuvre de la stratégie se joue au plan identitaire de l'organisation. Lerpold et al (2007c), et Sarason et van Rekom (2007), mettent en lumière les rapports entre l'identité organisationnelle et la formulation de la stratégie. A l'avis des premiers, soit le travail d'identifier, soit celui d'interpréter l'information pertinente pour la prise de décisions en stratégie, sont influencés par les « croyances sur l'identité » (p.15) de l'organisation de ceux qui sont engagés dans ces travaux. Sarason et van Rekom (2007 : 50) proposent que « les questions identitaires telles que 'qu'est-ce que nous voulons devenir ?', sont directement liées aux questions stratégiques telles que 'où est-ce que l'on veut être du point de vue stratégique ?' ».

Larçon et Reitter (1979 : 44) proposent d'une part que la « stratégie économique de l'entreprise » est un des trois « facteurs politiques » qui modèlent l'identité de l'entreprise. D'autre part, ces auteurs démontrent avec l'étude d'un cas que « l'identité de groupe est une condition préalable à la réalisation de l'un des projets stratégiques de l'entreprise, à savoir la mise en œuvre des synergies et complémentarités internes » (p.127). « L'identité

organisationnelle influence tant la formulation que la mise en œuvre de la stratégie, elle influence en fait le fonctionnement de l'organisation, qu'elle soit managée activement ou pas », concluent Lerpold et al (2007a : 241), tenant compte des modèles explicatifs et des plusieurs cas présentés dans leur ouvrage collectif. Ces auteurs affirment que la façon dont les managers et les employés répondent aux questions essentielles de l'identité – qui sommes-nous ?, quel type d'organisation est celle-ci ?, etc. – « peuvent souvent faire la différence entre succès et échec, croissance ou stagnation, survie ou déclin » (p.2), et concluent que « la stratégie doit se fonder sur l'identité organisationnelle, autrement elle pourra générer de la résistance » (2007a : 241). Ravasi et Schultz (2007) le démontrent à travers l'étude d'un cas (*Bang & Olufsen*), et Brunninge (2007) en fait autant (*Scania*), constatant que l'identité organisationnelle est un aspect qui doit être pris en compte « afin de comprendre les processus stratégiques dans toute leur complexité » (p.19).

Un autre cas est particulièrement pertinent, à cause de ses ressemblances avec le contexte du cas *éPT!*: le cas *AKZO* (une entreprise néerlandaise du secteur chimique) que Olins (1989 : 36/42) étudie. Il s'agit d'un groupe né et développé comme mosaïque d'entreprises indépendantes du point de vue de la gouvernance, qui a des activités complémentaires non intégrées. C'est un groupe marqué par le manque de cohésion, et par le mélange de plusieurs identités. A un moment donné surgit la nécessité de rendre visible en interne une stratégie d'ensemble, la notion d'un groupe qui doit s'affirmer en tant que tel : l'émergence de l'idée d'une identité commune et d'une focalisation claire, d'une culture *business* partagée par toutes les unités et entreprises. En conclusion, « pour *AKZO*, le programme d'identité a représenté un grand pas dans le développement et la croissance du groupe. L'identité a été l'instrument principal utilisé pour positionner l'entreprise et pour introduire et gérer le changement » (Olins, 1989 : 42).

Nous considérons l'identité organisationnelle comme un facteur influent de la mise en œuvre de la stratégie, de la « propagation » (Vas, 2005) de celle-ci au sein du milieu social que constitue l'espace organisationnel. Barney et Stewart (2000 : 39) résument notre réflexion : « comme dispositif qui facilite la conception et la mise en œuvre de l'action stratégique, l'identité organisationnelle peut avoir une influence profonde sur une entreprise ». L'organisation demande une identité organisationnelle qui puisse constituer un facteur d'influence positive sur la « qualité » et le « rythme » de mise en œuvre de la stratégie. Cette problématique est au cœur de notre thèse : le cas que nous étudions dévoile une identité

organisationnelle d'un groupe qui est définie, donc est influencée, par la stratégie de groupe qu'une administration veut mettre en œuvre. Le déploiement de cette stratégie de groupe peut être soutenu, donc influencé, par l'enracinement d'une telle identité organisationnelle. Bouchikhi et Kimberly (2003 : 25) défendent que « la création intentionnelle d'une identité requiert des leaders qui soient capables de produire une narration simple, cohérente et puissante sur 'qui sommes-nous', et d'aligner les stratégies et les opérations en consonance, un processus qui peut faire appel à des décisions radicales ». Le cas ePT! nous place devant des « décisions radicales », prises par l'administration du Groupe PT au plan du management de l'identité organisationnelle, ciblées vers la mise en œuvre de la stratégie. Leurs soucis de cohérence et de cohésion internes provoquent ces décisions, dans la croyance qu'elles contribuent à la mise en œuvre de la stratégie de groupe.

Cette perspective nous approche de Bouchikhi et Kimberly (2003 : 23) : « la dynamique d'une organisation peut être visualisée comme des couches concentriques mutuellement dépendantes [Identité, Stratégie et Opérations]. Pour réussir, le changement initié à n'importe quel niveau [Identité, Stratégie et Opérations] doit être synchronisé avec les caractéristiques et impératifs des couches les plus centrales ». La mise en œuvre de la stratégie du Groupe PT porte des conséquences soit au niveau opérationnel, soit au niveau identitaire.

### **2.1.3. L'identité organisationnelle, aide ou contrainte**

Larçon et Reitter (1979 : 167) introduisent ce paragraphe, proposant comme un titre alternatif : « l'identité, force ou faiblesse cachée de l'entreprise ». La littérature rend effectivement compte d'une double condition de l'identité organisationnelle : elle peut constituer une aide, au sens d'appui, de levier, ou bien une contrainte, au sens de trouble, d'obstacle, à la mise en œuvre d'une mission d'entreprise, ou d'une stratégie, ou d'une politique (Balmer et Greyser, 2002 ; Barney et al, 1998 ; Bouchikhi et Kimberly, 2003 ; Hirschhorn et Gilmore, 1992 ; Larçon et Reitter, 1979 ; Lerpold et al, 2007 ; Pratt et Foreman, 2000 ; Soenen, 2006 ; Stimpert et al, 1998). L'identité organisationnelle constitue un « couteau à double tranchant, soit un facilitateur de la stratégie, soit un facteur de rigidité » (Lerpold et al, 2007a : 242), pour des motifs et en des circonstances les plus diverses. L'étude empirique pionnière de Dutton et Dukerich (1991) en est un exemple, et constitue une référence dans la littérature (Hatch et Schultz, 2002 ; Pratt et Foreman, 2000 ; Soenen, 2006 ; Soenen et Moingeon, 2002). Cette étude met en évidence le caractère de « filtre » et de

« contrainte » de l'identité organisationnelle dans les interprétations et les décisions concernant un thème problématique pour l'Autorité du Port de New Jersey / New York.

Ce genre d'« entrave » identitaire peut constituer, selon Bouchikhi et Kimberly (2003 : 20), « l'obstacle principal de la capacité d'adaptation de l'organisation », un « piège » ou une « source d'inertie » – au sens que Beer et Eisenstat (2000) utilisent la métaphore des « tueurs silencieux » de la mise en œuvre de la stratégie. L'entrave identitaire que notre cas dévoile est d'un ordre particulier : aux yeux de l'administration du Groupe PT, l'obstacle est dans une faible ou insuffisante identité organisationnelle de groupe, voire une absence. Il est considéré que cette insuffisance, ou même absence, constitue un obstacle à la dynamique organisationnelle que la stratégie de groupe exige. Une constatation qui nous conduit à Stimpert et al (1998 : 89/92), quand ils se réfèrent à l'inertie organisationnelle – Soenen (2006 : 114) parle de « rigidité organisationnelle » – vérifiée dans plusieurs processus de changement, attachée à la nature de l'identité propre à l'organisation. Et à Atamer et Calori (2003 : 360), qui constatent qu'une identité peut constituer « un écran, un biais cognitif qui rend difficile l'adaptation de l'entreprise à de nouvelles compétences et à de nouveaux comportements » – au sens que Kanter et al (1992) donnent aux facteurs internes qui peuvent « barrer la route du progrès [*roadblocks to progress*] ».

Il semble que le problème n'est pas dans le fait que l'identité organisationnelle d(e)ans chaque entreprise du Groupe PT « empêche » la formation de l'identité organisationnelle de groupe, qu'elle constitue un « écran » face à cette dernière. Le problème semble plutôt résider dans le fait que l'identité organisationnelle constitue ce que Fiol (2001 : 693) désigne d'un « schéma cognitif puissant » – Bouchikhi et Kimberly (2003 : 22) considèrent que « l'identité est puissante ». A cet égard, et suivant Fiol (2001), un tel schéma peut soit gêner le potentiel de changement de l'organisation, soit lui rendre une capacité adaptative avantageuse. C'est son caractère potentiellement « puissant » qui fait que l'identité organisationnelle de groupe constitue un pari de l'administration du Groupe PT. Elle peut toutefois se heurter à la « puissance » des identités organisationnelles particulières déjà présentes dans les entreprises qui composent le Groupe. C'est dans cette ligne que Atamer et Calori (2003 : 372) affirment que « tout changement identitaire se heurte à l'inertie des 'fondations', et souvent aux résistances politiques et cognitives de coalitions diverses dans l'entreprise ».

Le « cœur identitaire » (Bouchikhi et Kimberly, 2003) du Groupe PT n'existe pas, quand l'administration de Horta e Costa est nommée en 2002. Celle-ci doit le construire et l'enraciner, pour que le Groupe puisse faire concurrence dans un environnement changeant. Bouchikhi et Kimberly (2003 : 22) affirment, reprenant l'ouvrage de Collins et Porras (1994) – Argenti et Forman (2000), Fiol (2001), et Stimpert et al (1998) s'en réfèrent aussi – que « les organisations ne peuvent pas survivre sans développer un cœur [*core*] solide à partir duquel elles puissent affronter un environnement changeant et souvent hostile ». A leur avis, le « cœur » est l'identité. Ceci pose des problèmes dans un groupe avec plusieurs entreprises, avec leurs identités organisationnelles particulières : une identité de groupe peut comporter des conflits identitaires. Pedro résume cet enjeu, en se demandant : « *face à des stratégies [de chaque activité / entreprise] nécessairement différentes, quelle possibilité d'une identité de groupe ?* ». Villar précise autrement la question : « *les entreprises sentent qu'elles ont besoin de maintenir une quelconque identité propre, à elles* ».

Atamer et Calori (2003 : 372) affirment que « l'annonce d'une évolution identitaire est un exercice courageux ». La démarche identitaire entraînée par l'administration du Groupe PT élue en 2002, constitue un « exercice courageux » pour celle-ci, défiant son « imagination, créativité et intuition », des ingrédients considérés essentiels par Atamer et Calori (2003 : 367) à la mise en œuvre de la stratégie d'ensemble de l'entreprise.

#### **2.1.4. Identité organisationnelle de groupe : défi théorique et managérial**

Notre cas permet d'attirer l'attention sur le rôle de l'identité organisationnelle de groupe associé à l'action managériale : « une raison par laquelle les managers aiment invoquer l'identité d'une organisation, c'est la promesse qu'elle offre de guider ses membres dans leurs comportements et prises de décisions » (Van Rekom, 2002 : 91). Lerpold et al (2007) cherchent les raisons de l'intérêt récent aux thèmes identitaires : c'est l'influence des problématiques concernant l'identité sur le comportement des organisations et de leurs membres dans une large variété de situations, répondent-ils en concluant leur revue de la littérature de recherche. Ils réfèrent notamment (p.4) l'influence sur les décisions et actions stratégiques, et même sur les comportements de tous les jours, c'est-à-dire sur les politiques, les pratiques et les routines organisationnelles. L'intérêt du thème est reporté par Bouchikhi et Kimberly (2003), qui soulignent le fait qu'il y a beaucoup d'entreprises qui essaient de se transformer et qui se focalisent seulement sur les domaines stratégique et opérationnel,

inconscientes des voies par lesquelles l'identité organisationnelle peut nuire au changement et résulter en inertie. Elle peut même avoir un « potentiel disruptif », comme le réfèrent Corley et Gioia (2004 : 199), en étudiant le caractère central des questions identitaires à propos d'un cas de scission (*spin-off*).

Nous soutiendrons, avec Albert (1998 : 3), que si l'on considère l'identité comme une question, la discussion doit se placer sur le fondement de l'importance de l'identité dans un contexte particulier, et pas sur un souci de « mesure » de cette identité. Le contexte particulier qui nous concerne est celui de l'émergence d'une identité organisationnelle singulière – l'identité organisationnelle « de groupe » – dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie de groupe. Cette identité devient l'objet d'une initiative novatrice de management. Le défi managérial que cette initiative – la « marque interne » – comporte, d'autant plus qu'elle est inédite, soulève une problématique théorique dont la littérature concernée à l'identité organisationnelle n'apporte pas d'éclairage suffisant. La question porte dès lors sur la (in)compatibilité entre les multiples identités d'une organisation (Pratt et Foreman, 2000). Mais elle porte aussi sur l'avènement d'un type spécifique d'identité organisationnelle, une « méta-identité », au sein d'un cadre organisationnel de pluralité identitaire. « Qui sommes-nous, entreprise du groupe ? » est une question à laquelle vient s'ajouter une autre, « qui sommes-nous comme groupe, entreprise filiale du groupe ? ». Il s'agit peut-être plus d'une « fusion » identitaire que d'une (in)compatibilité identitaire: les employés doivent se définir simultanément en tant qu'entreprise qui fait partie d'un groupe, et en tant que groupe. D'où l'opportunité d'un progrès théorique que nous croyons stimulant.

## **2.2. Une marque interne comme levier du développement d'une identité organisationnelle de groupe**

La conclusion à laquelle l'administration aboutit, en 2002, est la nécessité qu'une « *conscience collective* » s'impose (Horta e Costa). L'enracinement d'une identité « plus grande » que celle qui marque, parfois depuis longtemps, l'expérience de travail et l'appartenance des employés à une seule partie de l'univers PT, est souhaité par l'administration. Devant le défi de l'exécution de la stratégie du Groupe, elle le saisit en prenant en mains le management de l'identité organisationnelle du Groupe. L'identité « PT » est de ce fait formulée en 2002 pour la première fois comme un repère fondamental, sans

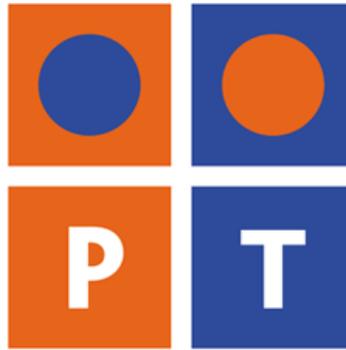
ambiguïtés et avec des certitudes durables, et sera ainsi proposée aux collaborateurs du Groupe. L'alignement sur la stratégie de groupe basée sur des synergies internes, pose l'administration du Groupe PT devant la conscience du rôle que peut assumer la seule marque « intégrative » du Groupe, la marque « PT ». En conséquence, « PT » devient, aux yeux de l'administration du Groupe, une marque avec un « ADN » clair (Nworah, 2006 ; Smith, 2003) : le symbole d'un groupe dont l'identité est ancrée dans une stratégie de groupe claire.

Olins (2005 : 129) décrit ce que signifie une marque dans le contexte du secteur des télécommunications : « dans ce type de climat, à quoi peuvent s'accrocher les gens de toutes sortes, quelles que soient leurs origines ou leurs relations avec l'entreprise ? Tout simplement à la réputation. Tout simplement à la confiance. À rien d'autre. Et comment faire pour abréger et projeter la confiance et la réputation ? À travers le nom de la marque et les valeurs de la marque – ce que nous appelons d'habitude de valeurs *corporate* et d'identité *corporate*. Et c'est pourquoi les marques, paradoxalement, sont peut-être plus importantes pour les entreprises dans leurs vies internes, domestiques, de travail, dans ces temps turbulents et tumultueux d'aujourd'hui, que jamais auparavant ».

### **2.2.1. La confirmation de la marque *corporate* du Groupe PT**

Il semble clair pour tous les décideurs principaux en 2002 – l'administration du Groupe et Abílio Martins notamment (Horta e Costa, Abílio) – qu'il n'y a pas de raisons de remplacer « PT » par une nouvelle appellation, par une marque neuve. Il leur semble, tel qu'il semble à Aaker (2004 : 284), que changer le nom de la marque serait un mouvement dramatique, en dernier ressort. En fait, le Groupe PT se présente cette année-là avec le portefeuille d'activités qui le définit depuis la fin des années 90. Le défi stratégique qui se pose alors au Groupe n'est pas de briser le patrimoine existant ou de le « balkaniser ». Il se pose avant tout au niveau du positionnement au marché, où l'articulation des pratiques marketing et commerciales des différentes activités télécoms peut constituer l'arme la plus efficace du Groupe PT face à la concurrence, et donc l'avantage différentiateur qui a le potentiel le plus grand pour créer de la valeur actionnaire. Le trait d'union des différentes entreprises et activités qui s'abritent sous le parapluie de ce Groupe, n'est que « PT ». « PT » est confirmé comme le nom du Groupe né en 1994, et simultanément comme la marque *corporate* du groupe, une coïncidence qui prétend confirmer le caractère central, durable et distinctif (Albert et Whetten, 1985 ; 3.1.1.) de ce repère identitaire.

Image 1 : Le logotype du Groupe PT



Le nouveau logo PT décidé en 1998 (Image 1) a signifié un effort de rafraîchissement du visuel de la marque, un rajeunissement de son image. Bien que le changement esthétique d'un tel repère soit marquant, il ne veut pas signifier une transformation radicale de l'organisation, plutôt un nouveau cycle de son existence – telle est l'opinion de Abílio Martins, qui ajoute (Abílio) qu'il ne s'agit cette année-là que de proposer une marque plus moderne et attractive dans ses attributs visuels. Quatre années plus tard, en 2002, il n'est pas question de faire une « *coupure dramatique* » avec le passé récent (Abílio), bien que l'opportunité soit là pour donner lieu à une « *expérience interne plus forte* » de la marque *corporate* PT (Abílio). Le problème n'est pas d'image, au sens esthétique, selon le PDG et ses pairs, et selon Abílio Martins : le logo PT créé par l'agence *Wolff Olins* est toujours moderne, et a du potentiel pour durer encore des années (Abílio). En 2005, huit ans après sa création, ce symbole du Groupe est toujours le même. Et en mars 2007 encore, Abílio Martins n'a pas de doutes : « *le logo PT maintient toute sa raison d'être* » (Abílio).

« La marque est envisagée par PT comme une signature à laquelle est associée la personnalité de notre Groupe. C'est pour ça un actif qui doit être géré au sens de la diffusion des valeurs, de l'attitude, et des engagements de PT. La marque PT est l'élément principal de l'Identité de l'entreprise » : voilà la déclaration de principes que le site du Groupe ([www.telecom.pt](http://www.telecom.pt)) défend dès 2002, laquelle est répétée dans le Rapport de Développement Durable 2005 (Doc.50.2., p.58/9), dans un chapitre dédié à la réputation du Groupe. La marque *corporate* du Groupe devient le symbole majeur du Groupe. Raison pour laquelle une étude de marché est réalisée par l'entreprise de conseil multinationale 'McKinsey', en 2004, pour « mieux connaître le positionnement et la notoriété de la marque PT auprès des multiples parties

prenantes » [les employés inclus] (Doc.37, p.111 ; voir aussi Doc.28, p.12 à 14, Annexe 12). La marque PT identifie le Groupe PT, au sens que Aaker (2004 : 270) considère la marque *corporate* « spéciale » : elle « représente une organisation explicitement et sans ambiguïtés ». La marque PT a déjà une histoire concrète au sein de celui-ci, une présence dans une période de temps assez longue. Son image, en générale, n'est toutefois pas positive, même en interne (1.1.1.).

« Chaque nom [de marque] a en potentiel une signification symbolique latente » (Kapferer, 2002 : 185) : le nom « PT » est toujours maintenu et ce choix est assumé sans hésitations (Abílio, Horta e Costa). Dû aux connotations négatives latentes que nous énonçons à 1.1.1., ce choix comporte des risques. Plusieurs interviewés sont unanimes (Abílio, Isabel, Paula, Eduardo, Matias, Ferreirinha, Alexandre, Diogo, Villar): c'est un travail « dur » celui de rendre une « *identité aimable* » à « PT » au fil de ces dernières années.

### **2.2.2. La marque *corporate* du groupe et l'identité organisationnelle de groupe**

Bien que l'on puisse constater qu'« *il y a un effort conscient et solide, de la part de l'administration [holding], en termes de création d'un groupe* » (Filipe), l'enracinement de l'identité organisationnelle de groupe exige d'autres démarches de la part de l'administration du Groupe PT. Adriana traduit le sentiment interne : « *où sont les traits d'identité du Groupe ?* ». Une interpellation que l'administration prend en compte, et qui la fait considérer le rôle que la marque *corporate* du groupe PT peut assumer au plan interne du Groupe : il faut encourager les employés à prendre conscience de l'existence du groupe, de son identité, de sa stratégie. Coumau et al (2005 : 82) proposent que « les vertus pédagogiques de la marque [*corporate*] permettent d'obtenir plus facilement un alignement entre les décisions individuelles et les objectifs stratégiques de l'entreprise », et concluent (p.66) que « la marque est un puissant outil de management ». Ce « pont » entre l'identité organisationnelle du groupe et la marque *corporate* du groupe, qui est pressenti par l'administration, consacre une perspective qui nous évoque l'appel de Cornelissen et al (2007 : S2) au plan théorique : « la nécessité pressante d'une 'fécondation croisée' [*cross-fertilization*] interdisciplinaire », que ces auteurs valorisent comme démarche de développement du champ de l'identité organisationnelle (ils proposent un « agenda intégrationniste »). Le cas étudié nous engage à mettre en rapport les domaines de la stratégie, de l'identité organisationnelle et du marketing, en particulier de celui des marques.

La mise en œuvre d'un lien fort entre la marque *corporate* du groupe et les employés de celui-ci, devient prioritaire : Kapferer (2004 : 3) le certifie, en affirmant que « les marques sont des badges d'appartenance à des communautés ». Lindon et al (2004 : 171) constatent que « la marque a une valeur '*corporate*' (ou 'institutionnelle'), outre sa valeur marketing. La marque peut développer un sentiment puissant d'appartenance entre les employés de l'entreprise ». Coumau et al (2005 : 224) démontrent que « les ressources humaines peuvent s'appuyer sur la marque », et concluent que « la marque est utile à la fonction ressources humaines et au management, parce qu'elle donne du sens aux actions individuelles » (Olins, 2005 : 115 et 129, se positionne de la même façon).

La marque *corporate* du Groupe PT est définie comme un « *outil symbolique* » (Abílio), avec du potentiel pour appuyer les efforts d'enracinement de l'identité organisationnelle de groupe. L'utilisation du symbolisme pour « attirer l'attention des cœurs et des esprits avec le but de construire l'engagement au projet » (Roberto et Levesque, 2005 : 56), est une perspective de « mobilisation » des employés que l'administration du Groupe PT fait la sienne. Elle attribue à la marque PT le statut de repère central du groupe, sous un angle qui nous rappelle l'entendement de Smith (2003 : 99) que « la marque est ou devrait être pas moins que le DNA de l'organisation, l'expression fondamentale de son existence ». Le recours au symbolique (Fiss et Zajac, 2006 ; Olins, 1989 ; Rafaeli et Pratt, 2006) est ainsi incorporé au management de l'identité organisationnelle de groupe. Olins (2005 : 17) conclut sur l'importance des marques, et de la marque *corporate* en particulier: « Pourquoi les marques sont-elles une manifestation tellement évidente et unique de notre temps ? Simplement parce que dans un monde qui est brouillé en termes de clameur concurrentielle, dans lequel le choix rationnel est devenu presque impossible, les marques représentent la clarté, l'assurance, la consistance, le statut, l'être membre – tout ce qui permet aux personnes de se définir à elles-mêmes. Les marques expriment l'identité ».

### **2.2.3. Les caractéristiques singulières de la marque *corporate***

La complexité théorique attachée au caractère singulier d'une marque *corporate*, spécialement d'une marque *corporate* du groupe, appelle à une discussion de ce concept. Qu'est-ce que la marque *corporate* du groupe, comme repère d'un groupe, représente du groupe, quelle identité singulière du groupe permettent d'évoquer son nom et son symbole visuel ? Cette

question n'a pas une réponse claire dans la littérature (Balmer et Gray, 2002, 2003 ; Ind, 1997 ; Knox et Bickerton, 2003 ; Olins, 2006). D'une part, nous constatons ce que l'administration du Groupe PT prétend que la marque PT représente ou symbolise. D'autre part, nous sommes devant des milliers d'employés, dispersés par plusieurs activités et entreprises, avec des histoires distinctes d'intégration au Groupe, lesquels, nous l'admettons, interprètent la marque *corporate* du groupe dans des positionnements divers.

La marque *corporate* du groupe existe simultanément en deux territoires : le périmètre organisationnel en soi-même, et son extérieur. C'est-à-dire que la notion que les employés du Groupe PT construisent de la marque PT, n'a pas son origine à peine à l'intérieur du groupe, puisqu'ils la contactent aussi à son extérieur (publicité, clients, média, etc.). Cette évidence n'empêche pas Balmer et Gray (2002 : 18) de considérer que « la marque *corporate* émerge comme un concept particulièrement saillant et robuste », une proposition que l'administration du Groupe PT ratifie. Cette marque n'a pas non plus une présence pour ainsi dire homogène au sein du Groupe : elle est plutôt présente dans certaines entreprises et activités, et presque absente d'autres.

La marque *corporate* du groupe n'est pas « neutre », du point de vue de la construction de l'identité organisationnelle de groupe, elle n'a pas de neutralité symbolique. La marque *corporate*, que Aaker (2004) inclut dans le « portefeuille des marques » managées par l'entreprise, « est une marque qui représente une entreprise et reflète son héritage, ses valeurs, sa culture, ses membres et sa stratégie » (p.16). Kapferer (2002) parle aussi de l'héritage de la marque, à propos du « contrat » qui lie les organisations et leurs parties prenantes, internes et externes. Balmer et Gray (2002 : 7) réfèrent que la marque *corporate* rend compte de « racines culturelles » fortes. L'héritage, les valeurs, les racines culturelles, qui peuvent être associées à la marque *corporate* du groupe PT ne sont pas indifférentes : elles provoquent des interprétations diverses, des significations hétérogènes au sein du groupe.

#### **2.2.4. La « propagation » de la marque *corporate* du groupe à l'intérieur du groupe**

Comment faire pour « propager » la marque *corporate* du groupe au plan interne ? La solution à mettre en œuvre n'est pas immédiatement évidente aux yeux des administrateurs à la *holding* et du Directeur Central de la Communication. On exprime toutefois la conviction qu'il faut « quelque chose » qui puisse rendre cette marque « *plus visible* » et « *plus amicale* »

(Abílio) parmi les employés. Cetra rappelle l'enjeu pertinent : « *il fallait un élément qui fasse bouger les personnes, qui leur donne un sens d'union* » – comme l'« appartenance à un club » (Brymer, 2003). Et pour cause : la mosaïque PT (activités, entreprises, cultures, marques) et l'histoire sous-jacente produisent de l'ambiguïté identitaire (Corley et Gioia, 2004 ; Ravasi et Schultz, 2006, 2007), du point de vue de l'identité du Groupe. Bouchikhi et Kimberly (2003 : 20) alertent : « les organisations avec des identités ambiguës ont des problèmes pour assurer l'équilibre interne, et pour construire des relations productives et durables avec les parties prenantes vitales ». Le sentiment était (Abílio, Horta e Costa), comme le synthétise Olins (1989 : 73), qu'il fallait « créer quelque chose qui soit unique pour l'organisation pour laquelle cela a été conçu, qui ne soit pas daté, qui soit flexible, et qui évoque des sentiments émotionnels forts et positifs chez tous ceux qui entrent en contact avec elle ».

Une décision de fond est prête à surgir. Le choix d'une « marque interne » est fait, basé sur un seul but : contribuer à l'enracinement de l'identité organisationnelle de groupe, laquelle est managée avec l'intention ultime d'aligner les employés sur la stratégie de groupe. Il est décidé que son appellation affirme sans équivoques le seul « patrimoine » que l'on veut valoriser, la seule tutelle identitaire que l'on veut accentuer (PT), sans laisser de la marge pour l'ambiguïté. La marque interne *éPT!* est créée avec le souci de la focalisation de son public-cible exclusif sur l'essentiel, ne déviant pas l'attention des employés du Groupe sur la marque *corporate* PT, le symbole de l'identité du Groupe, et de la cohérence et la cohésion nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie. Fausta synthétise : « *la marque est pertinente, il faut un levier de l'identité du groupe* ». L'ensemble du personnel, qu'importe la « parenté » de chacun avec une entreprise, activité ou marque commerciale particulière, est ainsi défié par la marque interne de « s'affilier » au Groupe, un défi qui leur est proposé *uniquement* à l'intérieur du territoire organisationnel du Groupe.

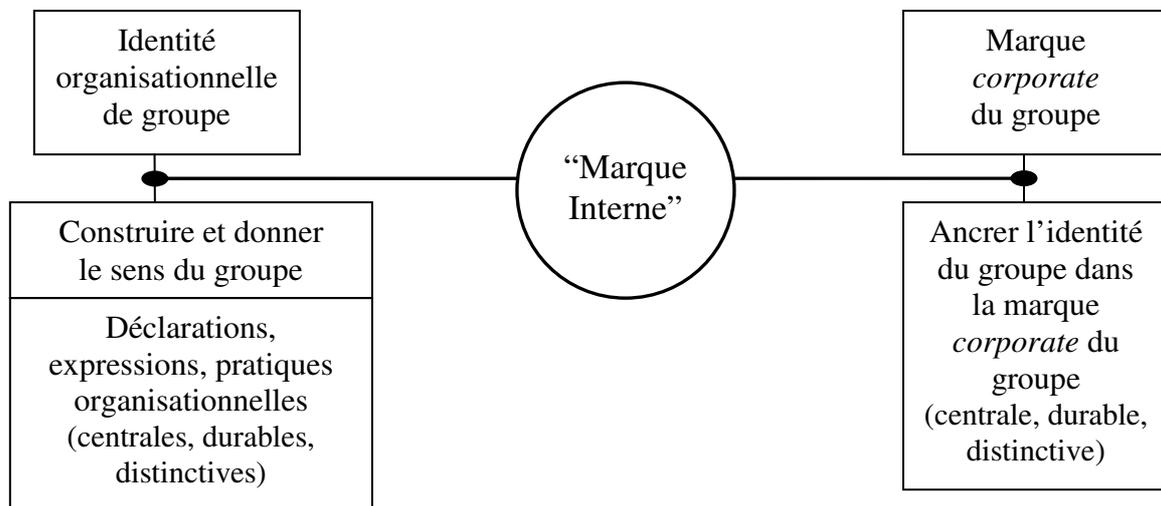
### **2.3. Conclusion : une articulation novatrice entre deux champs théoriques complémentaires**

L'originalité du cas *éPT!* est dans la mise en œuvre d'une marque novatrice – une marque strictement interne – dans le cadre du management de l'identité organisationnelle d'un groupe. Cette marque incorpore la marque *corporate* du groupe, d'habitude associée juste aux domaines de l'image *corporate* et de l'identité *corporate*, extérieures à l'organisation. Nous

partageons la croyance de David (2004 : 7) selon laquelle « pour être ‘étonné’ par un ensemble de faits, il faut avoir a priori une idée, aussi imprécise soit-elle, de ce que l’on aurait pu ou dû s’attendre à trouver : comme le disait Piaget, ‘il est impossible de comprendre ce qui est sans imaginer ce qui pourrait être’ ». En fait, la marque interne *éPT!* est imprévisible – Machado soutient que « *la marque c’est une initiative extraordinaire, son nom n’est pas tellement important* », et Filipe transmet en rigueur notre propre positionnement : « *éPT!, une surprise ! Pourquoi l’inventer ??? Ce n’est pas tellement son caractère bizarre, mais la nouveauté* ».

Notre thèse, résumée dans le schéma de la Figure 6, met donc en rapport deux champs théoriques, celui de l’identité organisationnelle et celui de la marque *corporate*, lesquels se complètent, l’un précédant l’autre, dans la formulation de la question centrale à laquelle cette thèse veut répondre : **pourquoi et comment le management de l’identité organisationnelle de groupe peut-il s’appuyer sur une marque interne ?** Eisenhardt et Graebner (2007 : 26) concluent que les recherches soutenues par les études de cas qui visent la construction théorique, adresse typiquement les questions ‘pourquoi’ et ‘comment’.

Figure 6 – L’articulation entre deux champs théoriques



Ce « carrefour théorique » est donc saisi par deux démarches connectées et complémentaires : premièrement, nous nous attachons à discerner l’enjeu particulier de l’identité organisationnelle de groupe, suivant un itinéraire de réflexion qui nous conduit à discuter son

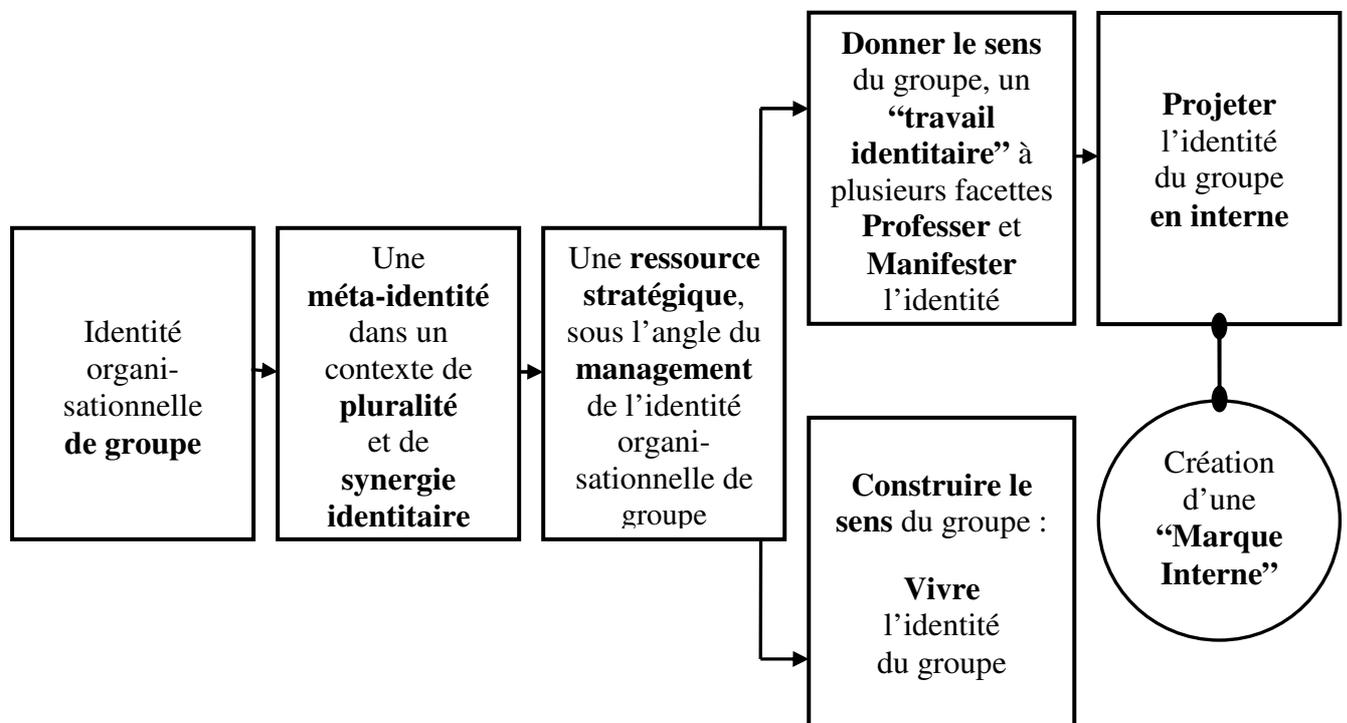
management en tant que ressource stratégique. Un cheminement d'argumentation s'entrelace, proposant le dialogue entre les choix d'ancrage théorique et la réalité que le cas étudié nous présente, fondamental pour démontrer la connexion étroite entre les données empiriques et les perspectives théoriques pertinentes. Deuxièmement, et après avoir narré la biographie concrète d'une marque interne, nous théorisons ce nouveau type de marque, avec le but de mettre en lumière le rôle de celle-ci dans le management de l'identité organisationnelle de groupe, et le faisant par recours à un repère spécifique, la marque *corporate* du groupe. Les ressemblances et les différences conceptuelles entre les deux types de marques sont ainsi mises en lumière, reprenant le dialogue entre la théorie et les éléments du cas.

Les deux champs théoriques – celui de l'identité organisationnelle (de groupe) et celui des marques (*corporate*, et *corporate* de groupe en particulier) – sont mis en rapport, l'un face à l'autre, l'un avec l'autre. Ils se rapprochent et se croisent, ouvrant la voie à une perspective théorique d'ensemble, laquelle consacre la nouveauté théorique que notre thèse prétend apporter, et que nous souhaitons engageante aussi pour le management des organisations. Le patrimoine théorique existant, soit sur l'identité organisationnelle, soit sur les marques, se révèle utile bien qu'insuffisant pour rendre compte et donc pour mettre en évidence la « valeur théorique » d'un phénomène comme la marque interne. La justification de l'intérêt de notre thèse repose en conséquence sur la conjugaison de l'importance du phénomène unique étudié, de l'insuffisance de théorie, et de l'inexistence de témoignages empiriques.

**Chapitre 3**  
**LE MANAGEMENT D'UNE**  
**IDENTITE ORGANISATIONNELLE DE GROUPE**

Ce chapitre suit un développement en deux grandes étapes : la première (3.1.) constitue une approche épistémologique du concept d’identité organisationnelle de groupe, que nous définissons comme une « méta-identité » dans un cadre de synergie identitaire et de multiples identités. La deuxième étape (3.2.), appuyée sur la navette entre la perspective théorique et les données du cas, traite de l’identité organisationnelle de groupe comme une ressource stratégique, en proposant la donnée du sens du groupe comme perspective du management de l’identité de groupe. Nous explorons d’abord deux dimensions du « travail identitaire » – la profession et la manifestation de l’identité – et nous nous engageons ensuite sur une troisième, dans laquelle surgit une nouveauté conceptuelle face au modèle utilisé : l’emploi de la marque *corporate* du groupe en interne, à travers une forme spécifique de projection de l’identité du groupe à son sein. Ces trois perspectives du management ciblent l’expérience vécue de l’identité organisationnelle de groupe, et donc la construction du sens du groupe par ses membres. Notre conclusion (3.3.) établit la pertinence d’une « marque interne », un outil inédit de management de l’identité organisationnelle de groupe. La Figure 7 synthétise la construction du chapitre.

Figure 7 : Schéma de développement du chapitre 3



Nous sommes conscients des multiples définitions de l'identité organisationnelle présentes dans la littérature (Corley et al, 2006 ; Cornelissen et al, 2007 ; Hatch et Schultz, 2000 ; Pratt, 2003). Nous nous apercevons de l'existence de diverses définitions convenables pour les recherches auxquelles elles sont associées, lesquelles utilisent souvent des mots et des phrases synonymes, ou à sens équivalent, qui prétendent mieux traduire ce que chaque auteur, ou collectif d'auteurs, veut signifier. Il n'en résulte pas nécessairement une divergence profonde de référentiels épistémologiques, ou des avancements théoriques évidents. Le chevauchement de concepts et la compatibilité conceptuelle, sont reconnus dans la littérature par Cornelissen et al (2007).

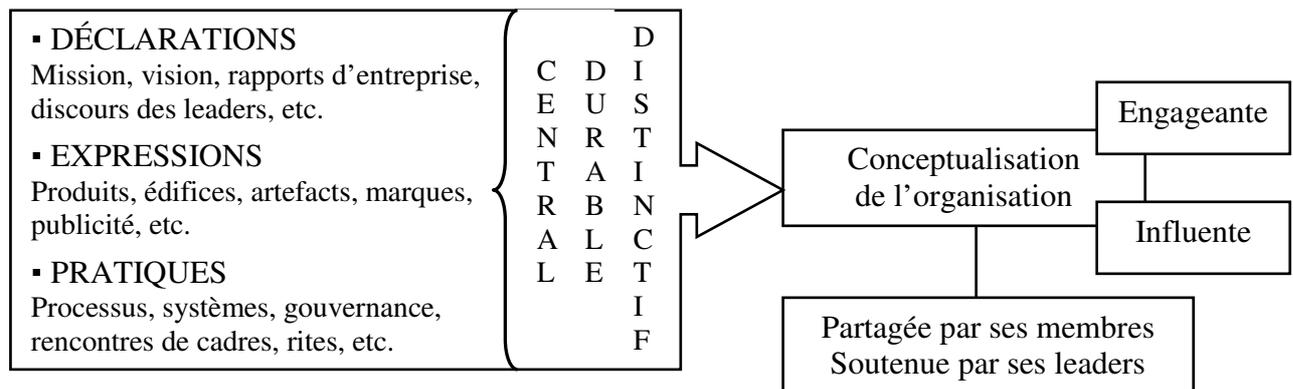
Les sciences de gestion demandent une réflexion sur les définitions (Martinet, Séminaires Doctorales de Recherche en Gestion, IEESF, Lisbonne, 2005, 2006 ; Monin, 2005, idem), dès lors pour des raisons lexicales et sémantiques : l'utilisation récurrente des mots du langage commun, du jargon du management et du conseil inclus, et des expressions métaphoriques avec forte prétention explicative. Cette réflexion est aussi nécessaire pour des raisons épistémologiques qui touchent à la constitution des connaissances valables (Aissa, 2001 ; Martinet, 2005, 2006), et donc à la poursuite de la vérité et de la validité dans la production scientifique.

Albert (1998 : 4) affirme qu'« une bonne définition fournit l'*identité* d'un terme ou concept », c'est-à-dire qu'elle sert à saisir sa signification essentielle, avec un caractère de repérage dans la tradition de recherche : « définir un terme ou concept c'est aussi spécifier et clarifier son essence (*core*), distinguer l'essentiel de l'accessoire, du périphérique ou superficiel » (p.5). En définissant soigneusement un concept, « une définition limite, réduit ou confine les impulsions monopolistes et impérialistes qui pourraient autrement l'autoriser à réclamer pour soi plus de territoire et d'importance que ce qui est légitime » (Albert, 1998 : 5). Albert (1998) nomme une autre fonction d'« orientation ou contextuelle » : une définition doit situer le terme ou concept dans son « habitat naturel » (p.7) scientifique, théorique, etc. Celui-ci est entendu non comme une restriction mais comme un repère dans lequel le concept doit premièrement être trouvé, « une carte initiale du paysage de soucis associé typiquement au concept » (p.7).

Notre définition de l'identité organisationnelle est construite à partir d'un repère épistémologique que nous empruntons à un ouvrage collectif très récent (Lerpold et al, 2007).

Cette définition est de nature opérationnelle (*working definition*), et utile comme approche débutante, ouverte. Elle n’est pas une définition inaltérable, qui fermerait toute possibilité de développement conceptuel (voir comment Barney et al, 1998, élaborent leur discussion à partir de définitions opérationnelles initiales). En retenant l’essentiel de la proposition de Lerpold et al (2007d : 2), nous définissons l’identité organisationnelle comme une conceptualisation de l’organisation, engageante et influente, relativement partagée par ses membres et /ou soutenue par ses leaders. Elle résulte de la construction du sens de déclarations, d’expressions et de pratiques organisationnelles, très diverses dans leurs formes, contenus et potentiels d’impact, et considérées par ses membres et/ou leaders comme centrales, durables et distinctives (Figure 8).

Figure 8 : Des déclarations, expressions et pratiques, à la conceptualisation



Cette définition est conforme à la littérature dominante (Cornelissen et al, 2007) : l’identité organisationnelle est « un système de signification partagée » (p.S3), ou un « système interprétatif » (p.S6). Elle permet aussi de cerner le territoire de recherche et d’élaboration théorique. Elle permet encore de placer le concept d’identité organisationnelle dans « une carte initiale du paysage de soucis associé typiquement au concept » (Albert, 1998 : 7), démontrée par l’inclusion des trois critères de Albert et Whetten (1985) – central, durable, distinctif (la définition de Lerpold et al, 2007d, l’exige également). Notre définition reste « ouverte » : des termes comme « engageante et influente » ou « relativement partagée » ont un caractère approximatif, donc pas fermé. La désignation incomplète de ce que l’on peut abriter sous le concept de « déclarations », d’« expressions », et de « pratiques », contribue elle aussi pour lui donner ce statut d’« ouverture ».

### Une note sur les frontières entre concepts voisins

Nous tenons compte de l'alerte donnée par Corley et al (2006) qu'il faut éviter le dérapage dans les significations. Une alerte courante dans la littérature : Pratt (2003) se propose de faire « le démêlage [*disentangling*] de la notion d'identité collective », mettant en évidence deux orientations en particulier pour les chercheurs (p.180), « expliquez vos assomptions », et « utilisez un langage approprié pour communiquer vos assomptions » ; Pratt et Foreman (2000 : 142) parlent de « confusion sur l'identité » en se reportant à l'évolution théorique dans ce domaine ; Soenen et Moingeon (2002 : 13 à 17) mettent en avant une explication succincte pour cette « confusion », un terme que ces auteurs utilisent également dans leur rapport du progrès théorique concernant l'identité. Suivant Corley et al (2006), nous ne confondons pas l'identité organisationnelle avec des notions qui veulent rendre compte de perspectives extérieures à l'organisation, c'est-à-dire des perceptions sur celle-ci que des parties prenantes externes mettent en scène, telles que

. l'identité *corporate*, au sens *corporate identity*, généralisée dans la littérature anglo-saxonne avec un ancrage marketing, *corporate branding*, communication institutionnelle, design graphique (Christensen et Cheney, 2000 ; Hatch et Schultz, 1997, 2000 ; Lerpold et al, 2007e), bien que d'autres approches multidisciplinaires récentes soient aussi un fait, comme le démontrent Balmer (2002b) et Cornelissen et al (2007).

. l'image *corporate* ou organisationnelle, bien qu'il y ait des articulations possibles (Lerpold et al, 2007e ; Scott et Lane, 2000).

. la réputation, un thème que la littérature saisit comme l'image de l'organisation formée à son extérieur, par des parties prenantes externes (Argenti et Forman, 2000 ; Argenti et al, 2005 ; Delgado-Ballester et Munuera-Alemán, 2005 ; Dowling, 2001), quoique la réputation puisse être discutée en relation proche avec l'identité organisationnelle (Hatch et Schultz, 2001, 2002 ; Schultz et Hatch, 2003 ; Ravasi et Schultz, 2007 ; Rindova et Fombrun, 1998).

Nous ne considérons pas non plus équivalents à identité organisationnelle des concepts très assidus dans la littérature, tels que ceux de

. culture organisationnelle, si bien que celle-ci contienne des composantes qui sont aussi présentes dans le concept d'identité organisationnelle, tels que les valeurs, la mission, le modèle de gouvernance, des procédures standard, entre autres (Fiol, 1991 ; Fiol et al,

1998 ; Hatch et Schultz, 1997, 2000, 2002 ; Ravasi et Schultz, 2006, 2007) ; la différence entre identité et culture est de perspective et non de niveau d’analyse (voir Bouchikhi, 1998b ; Fiol, 1991 ; Fiol et al, 1998 ; Hatch et Schultz, 1997, 2000, 2002 ; et Ravasi et Schultz, 2006, pour la discussion ici concernée) ; nous pouvons résumer, en gros, que la culture organisationnelle peut être envisagée plutôt comme un contexte qui fournit aux membres de l’organisation des indices ou repères, qui leur permettent de construire le sens de ce que c’est l’organisation à laquelle ils appartiennent.

. climat organisationnel, si bien que celui-ci a affaire à des attributions de signification de la part des employés à des repères organisationnels – événements, processus standard tels que la communication organisationnelle, ou le système d’évaluation de la performance et de récompense, etc. – qui peuvent être similairement intégrés dans le concept d’identité organisationnelle.

### **3.1. Identité organisationnelle de groupe : une « méta-identité »**

Nous énonçons 10 propositions concernant l’identité organisationnelle de groupe (« Proposition IOG »), et 12 propositions au sujet du management de l’identité organisationnelle de groupe (« Proposition M-IOG »).

#### **3.1.1. L’identité organisationnelle de groupe**

**Proposition IOG 1 :** Une identité organisationnelle de groupe est une conceptualisation d’un groupe d’entreprises fédérées typiquement dans une *holding*, qui contrôle majoritairement chacune de ses entreprises filiales, et qui formule la stratégie de l’ensemble du groupe, c’est-à-dire produit des orientations auxquelles les entreprises filiales doivent se conformer. Cette conceptualisation est engageante et influente, relativement partagée par les membres du groupe et /ou soutenue par ses leaders. Elle résulte de la construction du sens par des déclarations, expressions et pratiques organisationnelles, très diverses dans leurs formes, contenus et potentiels d’impact, et considérées par les membres et/ou leaders du groupe comme centrales, durables et distinctives.

Nous considérons qu'il n'est pas utile, dans cette définition, de préciser d'autres caractéristiques que l'on peut associer à la définition d'un groupe, telles que le modèle de gouvernance, la configuration institutionnelle (c'est-à-dire financière, sociétaire et organisationnelle), le portefeuille d'activités et de marques *corporate* et commerciales, ou les politiques budgétaires et opérationnelles des diverses entreprises, bien que toutes ces caractéristiques soient importantes du point de vue identitaire. Le fait que les entreprises du groupe utilisent ou non le nom du groupe, ou un autre symbole représentatif du groupe, dans leurs propres désignations, n'est pas non plus important pour la définition. Il suffit de nous emparer de la notion d'identité organisationnelle de groupe avec ce périmètre conceptuel, en vue de notre démarche postérieure d'exploration de thèmes qui aident à cerner ses enjeux (3.1.2.). Nous reconnaissons que « la structure organisationnelle est un déterminant clef de l'identité d'une organisation. Une identité est conditionnée d'une façon substantielle par les multiples rapports entre la *holding* ou société mère, et ses filiales et unités organisationnelles » (Balmer, 2002b : 8).

Dans ce paragraphe 3.1.1., nous discutons chacune des composantes de cette première définition de l'identité organisationnelle de groupe.

### **3.1.1.1. Conceptualisation du groupe**

« Conceptualisation du groupe » nous situe dans un plan de représentations que les membres du groupe construisent sur celui-ci, c'est-à-dire de façons de le concevoir, de le comprendre, de l'imaginer, que ce soient ses membres en général, qui partagent à un degré indéfini et variable une certaine conceptualisation, que ce soient ses leaders en particulier. Ceux-ci se font une représentation du groupe plus ou moins partagée, et jouent un rôle spécifique de management de l'identité organisationnelle (3.2.). Nous sommes donc dans le territoire originel de l'identité organisationnelle : il n'y a presque pas une référence dans la littérature qui n'adresse le concept d'identité à partir d'une question, « qui sommes-nous ? », dès le texte de Albert et Whetten (1985), toujours considéré comme pionnier dans ce domaine du management (Balmer et He, 2005 ; Corley et al, 2006 ; Hatch et Schultz, 2000 ; Lerpold et al, 2007), passant par l'ouvrage collectif édité par Whetten et Godfrey (1998), qui investit sur la construction théorique de l'identité organisationnelle à travers des « conversations », jusqu'à l'ouvrage collectif le plus récent, de Lerpold et al (2007), focalisé sur les « pratiques » de l'identité organisationnelle. Une question, comme nous le rappelle Fiol (2001 : 692), qui est

« essentiellement sociale dans sa nature, et située dans un contexte ». Une question ancestrale en plus (Gioia, 1998 ; Giroux, 2001).

Cette question, qui sommes-nous ?, peut être formulée de façons différentes, sans qu'on s'éloigne du noyau du thème : « quel genre de groupe est celui-ci ? », « qu'est-ce que le groupe représente-t-il ? », « qu'est-ce qui nous fait différents de, ou similaires à d'autres organisations ? », etc (Lerpold et al, 2007a : 4/5). Ce sont des questions qui nous permettent de comprendre la façon dont les membres d'une organisation approchent son identité, comment ils dessinent les frontières de leur identité partagée, comment ils utilisent l'idée qu'ils font de l'identité organisationnelle pour les aider à penser, à décider ou à persuader d'autres (Barbulescu et Weeks, 2007 : 36).

L'identité organisationnelle exprime donc l'individualité unique d'une organisation (d'un groupe) aux yeux de ses membres. Le caractère unique de l'identité organisationnelle est une affirmation récurrente dans la littérature (Albert et Whetten, 1985 ; Bouchikhi et Kimberly, 1998, 2003 ; Hatch et Schultz, 1997, 2002 ; Keller, 2000 ; Kapferer, 2002 ; Larçon et Reitter, 1979 ; Scott et Lane, 2000 ; Moingeon et Soenen, 2002 ; Olins, 1989, 1995, 2000, 2005 ; Soenen, 2006 ; Stimpert et al, 1998), et elle l'est dès les débuts de la théorisation de ce concept. Albert et Whetten (1985) soutiennent que l'identité décrit l'essence d'une organisation par des parties prenantes, notamment les internes. Olins (1989 : 7) affirme que « toute organisation est unique, et l'identité doit ressortir des racines propres de l'organisation, de sa personnalité, de ses forces et faiblesses ». Larçon et Reitter (1979 : 25 à 28) s'appliquent à la « reconnaissance de la spécificité » des organisations. Soenen et Moingeon (2002) rendent compte de l'individualité identitaire des organisations lors de leur discussion des « contenus des identités collectives », c'est-à-dire leurs attributs, critères et déterminants, et concluent en proposant un modèle intégré de cinq facettes pour appréhender le caractère unique de chaque identité organisationnelle (3.2.4.).

L'identité organisationnelle de groupe ne signifie pas la conceptualisation du groupe construite par les membres de l'entreprise *holding* du groupe, ni la conceptualisation de l'entreprise *holding* du groupe non plus. Nous sommes ainsi devant une question complexe, celle du « territoire » spécifique qui est l'objet des conceptualisations identitaires du groupe. Le groupe ne peut pas être reporté à une réalité précise, en termes, pour ainsi dire, de frontières institutionnelles, puisqu'il n'est pas circonscrit à un périmètre organisationnel

précis, que l'on puisse repérer par exemple comme une entreprise concrète. L'identité organisationnelle de groupe ne se réfère pas, cependant, à une réalité qui se placerait à l'autre extrême, c'est-à-dire une organisation « sans frontières », comme que « virtuelle ». Le fait est que le groupe constitue, à part une réalité actionnaire qui concerne la propriété d'un ensemble d'entreprises, une « idée d'organisation » qui n'existe que parce que ses actionnaires et ses dirigeants à la *holding* l'affirment, et dessinent en conséquence une certaine structure organisationnelle, avec des contours propres.

**Proposition IOG 2 :** Une identité organisationnelle de groupe n'est pas une conceptualisation de l'entreprise *holding* du groupe.

Cette conceptualisation, par ailleurs, intègre une perspective temporelle passé – présent – futur : une expérience antécédente du groupe, son présent vécu, et une vision de son futur. Elle est construite sur la base d'une perspective de ce que le groupe représente comme héritage, alliée à la perspective de ce que l'on pense être aujourd'hui comme groupe (les croyances et les entendements sur ce qui est central, durable et distinctif au sujet des déclarations, expressions et pratiques organisationnelles existantes au présent). Elle est alliée encore à la perspective de ce que l'on veut être comme groupe, parfois désignée, comme le mentionnent Lerpold et al (2007d : 5/6), d'« identité souhaitée ». Balmer et Greyser (2002 : 75) proposent aussi une « identité souhaitée » [*desired identity*], existante en particulier « dans les cœurs et les esprits des leaders », une vision de l'organisation associée en particulier à la « personnalité » du PDG. Soenen et Moingeon (2002 : 24) s'en reportent également, lorsqu'ils mentionnent l'existence d'une identité collective « idéale », par opposition (bien que pouvant exister en simultanément) à « actuelle ou courante ». Ce rapport des membres avec le futur de l'organisation, cette identité ambitionnée, est une question qui nous met devant des thèmes importants des organisations qui concernent la mise en œuvre de la stratégie, la focalisation sur d'autres priorités (marchés, p.ex.), le changement des structures organisationnelles, l'allocation de ressources, etc.

**Proposition IOG 3 :** La conceptualisation du groupe intègre une perspective temporelle passé – présent – futur.

Cette perspective temporelle est d'importance majeure quand nous pensons à l'émergence de l'identité du Groupe PT : l'administration du groupe exprime le besoin de l'enracinement de l'identité organisationnelle du groupe, pour que la stratégie du groupe puisse être déployée. Le fait que cette identité constitue une « méta-identité » (3.1.2.), rend compte de l'à-propos de cette perspective dynamique passé – présent – futur : l'interprétation de l'histoire du groupe, de son héritage, vivre sa réalité au présent, et l'attribuer de la pertinence comme vision de futur, sont des constructions de la réalité organisationnelle du groupe qui s'entrecroisent.

### **3.1.1.2. Engageante et influente**

En qualifiant cette conceptualisation d'engageante et influente, nous supposons que d'autres conceptualisations du groupe sont possibles, bien que moins engageantes ou influentes, autrement dit, indifférentes, non stimulantes, sans impact évident. Effectivement, selon Lerpold et al (2007d), cette conceptualisation n'a pas un caractère de neutralité, de désintéressement ou d'innocuité, bien au contraire, elle suppose de l'engagement et de l'influence, une prise de conscience et une mise en action. Des années avant, Stimpert et al (1998 : 88) proposaient déjà que « l'identité peut être très motivationnelle », du point de vue de la signification, de l'intention, de l'enthousiasme qui peut éveiller de l'engagement inhérent. D'où la nécessité reportée par Lerpold et al (2007d) d'attacher les trois critères de Albert et Whetten (1985) à cette conceptualisation: il faut que la construction de l'identité se reporte à une valorisation des déclarations, expressions et pratiques organisationnelles, selon leur caractère central, durable et distinctif. D'où, également, la considération de l'interaction entre l'identité organisationnelle et la mise en œuvre de la stratégie, la première pouvant influencer la seconde, et du statut de ressource stratégique conféré à l'identité organisationnelle de groupe (3.2.2.).

### **3.1.1.3. Partagée et/ou soutenue**

Notre définition consacre l'identité organisationnelle comme un phénomène réel et vécu (Corley et al, 2006 : 9 ; voir la révision de littérature que Corley, 2004, met en avant à ce sujet), qui résulte de processus de construction sociale entre les membres de l'organisation, un phénomène relationnel donc, et qui inclut la conceptualisation de l'organisation soutenue par ses leaders, nous ouvrant ainsi la voie à la considération des actions managériales portant sur l'identité organisationnelle (3.2.). L'identité organisationnelle est un phénomène (Pratt, 2003 ;

Silem, 2004), non une métaphore (voir Corley et al, 2006, pour une discussion sur ce débat) : « un phénomène expérimenté par les membres de l'organisation, et central pour des processus sociaux avec des résultats réels dans des contextes organisationnels » (Corley et al, 2006 : 9). Hatch et Schultz (2002 : 992) explorent le concept d'identité organisationnelle à partir de cette idée, référant que la plupart de la recherche se fonde sur la considération de l'identité comme un construct relationnel formé dans l'interaction avec des autres (Ravasi et Schultz, 2006, le confirment).

L'identité organisationnelle nous met devant une construction collective du sens de l'organisation, mais non nécessairement homogène, en cohésion totale. Il peut avoir des conceptualisations distinctes de l'organisation au sein de celle-ci. Le partage plus ou moins ample des conceptualisations de l'organisation par les membres de celle-ci, est donc un élément conceptuel à retenir, bien que problématique, comme le remarquent Christensen et Cheney (2000), Corley et al (2006), et Pratt (2003). Nous adoptons, pour mieux préciser l'enjeu respectif, la définition référée par Corley et al (2006 : 15) : « tenir en commun » [*hold in common*]. Il existe une discussion dans la littérature qui défie la consistance de la notion de partage, notamment qu'il puisse exister un partage conscient qui soit perçu en toute évidence. Des auteurs comme Christensen et Cheney (2000 : 259/61), par exemple, considèrent que « ce qui apparaît aux yeux de l'observateur comme comportement coordonné, enraciné dans des interprétations et des compréhensions partagées d'une situation, c'est souvent une illusion ». Cette discussion n'est toutefois pas centrale dans notre démarche, raison par laquelle nous choisissons de ne pas l'approfondir.

Le soutien de conceptualisations de l'organisation par les leaders présuppose un partage aussi entre eux. Ce que la définition de Lerpold et al (2007d) nous suggère davantage, en insérant la condition alternative « et/ou » entre « partagée...soutenue », c'est que les conceptualisations des leaders et celles des membres de l'organisation peuvent en fait diverger. Un autre élément conceptuel à retenir, tenant en compte les données de notre cas : les leaders du Groupe PT s'efforcent de construire une identité organisationnelle de groupe, basés sur une notion de groupe ancrée dans la vision stratégique assumée comme prioritaire. L'administration est consciente que cette notion de groupe n'est pas disséminée au sein du groupe, et qu'elle n'est pas nécessairement souhaitée par les membres du groupe. A leur avis, il faut professer et manifester davantage l'identité du groupe, et la faire vivre autrement – d'où les décisions prises, en plusieurs plans (voir plus bas 3.2.5., 3.2.6., et 3.2.8.).

### 3.1.1.4. Construction du sens du groupe

« La construction du sens (*sensemaking*) est une activité organisationnelle critique (Weick, 1995). Les activités de construction du sens sont particulièrement critiques dans des contextes dynamiques, où le besoin de créer et de maintenir des compréhensions cohérentes qui soutiennent les relations et permettent l'action collective, est spécialement important et défiant (Weick, 1993) » : cette affirmation de Maitlis (2005 : 21) résume l'enjeu de ce thème, et renvoie à un auteur de référence dans ce domaine comme Weick (1995, 2001) – Ravasi et Schultz (2006), par exemple, se basent sur sa définition de construction du sens. Weick (1995 : 6) affirme le « caractère unique de la construction du sens ». Pratt (2003 : 164/5) précise : « la question 'qui sommes-nous ?' saisit l'essence de l'identité en soulignant que celle-ci concerne les tentatives d'une entité de se comprendre à soi-même. L'identité implique donc la construction du sens focalisée vers l'intérieur [de l'organisation] ». Cappetta et Gioia (2006) en rendent compte, basés sur leur étude de l'industrie de la haute couture.

Comment les membres d'une organisation (d'un groupe) construisent-ils collectivement une compréhension de « ce que nous sommes » ? Cette question nous place devant des processus de construction sociale, où les membres de l'organisation (du groupe) prennent conscience et interprètent leur contexte organisationnel, et partagent les entendements qu'ils en font (Weick, 1995 : 6, affirme que la construction du sens est aussi « l'interaction à la poursuite de la compréhension mutuelle ») : sa mission et ses valeurs, ses méthodes de décision et d'agir, ses problématiques spécifiques, ses façons de résoudre les problèmes et les crises, ses symboles, son identité, etc. (Balogun et Johnson, 2005 ; Barney et al, 1998 ; Cappetta et Gioia, 2006 ; Dutton et Dukerich, 1991 ; Fiss et Zajac, 2006 ; Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Gioia et Thomas, 1996 ; Hatch et Schultz, 2002 ; Maitlis, 2005 ; Pratt et Rafaeli, 2001 ; Ravasi et Schultz, 2006, 2007 ; Stimpert et al, 1998). Une telle question est posée par Lerpold et al (2007b : 79), qui constatent l'absence d'une réponse nette dans la littérature, bien que des efforts à cet égard soient reconnus : l'étude de Harquail (2007) en est un, et celui de Cappetta et Gioia (2006), en est un autre.

Selon la perspective de Weick (1995 : 4), les questions centrales dans la construction du sens sont « comment [les agents] construisent ce qu'ils construisent, pourquoi, et avec quels effets ». Le thème des activités ou processus de construction du sens constitue un point de

repère crucial de l'étude de Maitlis (2005) sur trois orchestres symphoniques de la Grande-Bretagne – qu'elle compare à la plupart des entreprises privées de moyenne dimension (p.24/5). Hatch et Schultz (2002) attribuent de l'importance à ce thème, à propos de leur étude de la dynamique de l'identité organisationnelle en tant que « processus par lequel les membres de l'organisation se comprennent et s'expliquent comme organisation, cette compréhension étant toujours dépendante de son contexte » (p.1000). Lerpold et al (2007b) catégorisent plusieurs façons de construire l'identité au sein des organisations, et ouvrent la porte à plusieurs cas qui témoignent l'importance des contextes dans la construction du sens de l'identité organisationnelle. Harquail (2007 : 135) réfère que « les membres de l'organisation peuvent saisir les indices [*cues*] de son identité à partir d'une variété de sources, internes et externes, matérielles et discursives, comportementales et conceptuelles ».

Notre démarche n'est concernée que par l'« arène identitaire » interne (Lerpold et al, 2007d : 8), bien que nous reconnaissons les apports potentiels des sources externes à la construction du sens de l'organisation par ses membres.

### **3.1.1.5. L'« arène identitaire » interne : déclarations, expressions et pratiques**

Notre définition met en avant trois sources de la conceptualisation de l'organisation, lesquelles s'entrecroisent dans l'« arène identitaire » : les déclarations, les expressions et les pratiques organisationnelles (Figure 8). La conceptualisation est déclenchée par la relation que les membres de l'organisation (du groupe) engagent avec ces déclarations, expressions, et pratiques, relation voulant signifier un contact ou un rapport quelconque. C'est leur diversité, en formes, contenus et potentiels d'impact, qui mobilise notre attention : elles se constituent comme véhicules porteurs de sens, qui permettent aux membres de l'organisation de leur attribuer du sens, et donc de formuler l'identité organisationnelle. C'est aussi leur entrecroisement qui nous intéresse, puisqu'elles n'existent pas séparément, mais entrelacées dans un contexte. Elles sont « vécues » par les membres de l'organisation (du groupe) dans ce contexte, lesquels construisent des croyances et des entendements à leur sujet (3.2.7.).

La multiplicité des éléments qui font partie de ces « sources de repère », ne signifie pas que « tout compte », ou que tout compte avec le même « degré » de contribution à la construction du sens de l'identité organisationnelle, comme s'il n'y avait pas de diversité de potentiels de repérage, d'expériences et d'impacts. Olins (1989 : 7), par exemple, affirme que l'identité

n'est pas simplement un slogan, ou une collection de phrases : « tout ce que l'organisation fait est une affirmation de son identité ». Il donne des exemples tels que les produits, les édifices (bureaux, usines, magasins, etc), les matériaux de communication (papeterie, publicité, manuels d'instructions, etc), les comportements du personnel qui délivre les services, les rites de passage standard (embauche, célébrations de dates spéciales, lancement de nouveaux produits, etc), et les relations entre managers et employés – sans oublier ceux perçus d'habitude comme plus évidents, tels que la marque *corporate* et les marques commerciales associées à des produits ou services. C'est ce type de positionnement qui nous confirme la pertinence de l'utilisation des trois critères de Albert et Whetten (1985) pour cerner adéquatement cet enjeu d'« ancres d'identité » (Bouchikhi et Kimberly, 2003).

### **3.1.1.6. Central, durable, distinctif**

Notre définition, comme celle de Lerpold et al (2007d) et d'autres auteurs (Dutton et al, 1994 ; Fiol, 1991 ; Pratt, 2003 ; Pratt et Foreman, 2000 ; Soenen, 2006 ; Soenen et Moingeon, 2002, sont des exemples), mobilise l'utilisation des critères de Albert et Whetten (1985) : ces auteurs pionniers évoquent « des caractéristiques indubitablement centrales, distinctives et stables dans le temps » (p.292) aux yeux des membres de l'organisation. Barney et Stewart (2000 : 37) insistent sur la pertinence de ces critères lorsqu'ils explorent l'identité organisationnelle en tant que cadre de décision, de même que Cappetta et Gioia (2006 : 212), dans leur interprétation de l'industrie de la haute couture. Les significations que l'identité comporte, si l'on s'attache à ces critères, qu'importe si elles sont plus ou moins explicites ou tenues pour acquises, doivent les respecter pour ne pas tomber dans une « cacophonie de conceptualisations » (Corley et al, 2006). Hatch et Schultz (2000) parlent d'une « Tour de Babel » pour nommer la confusion conceptuelle dans la recherche sur l'identité.

Bouchikhi et Kimberly (1998 : 6) indiquent que « la définition d'identité organisationnelle comme une déclaration sur les caractéristiques centrales, durables et distinctives d'une organisation, ou comme la réponse à la question 'qui sommes-nous', est un bon point de départ [pour approcher les questions identitaires des organisations] ». Hatch et Schultz (2000 : 15) le considèrent également ; Atamer et Calori (2003 : 22), et Olins (1989, 2000, 2005) définissent l'identité d'une manière proche de celle de Bouchikhi et Kimberly (1998, 2003). Par conséquent, entreprendre une recherche dans ce domaine requiert de préciser ce qui est central, durable et distinctif dans une organisation : « est-ce qu'une caractéristique quelconque

d'une organisation peut être considérée, ou bien y a-t-il des aspects génériques des organisations qui définissent leurs identités ? » (p.6). Cinq années plus tard ces auteurs (Bouchikhi et Kimberly, 2003 : 20) renforcent leur message : ils affirment que « chaque organisation, avec sa combinaison particulière d'ancres d'identité, est caractérisée par une série d'attributs distinctifs que les parties prenantes clef (employés, propriétaires, fournisseurs, clients, banque et actionnaires) regardent comme *centraux, durables et distinctifs* », considérant toutefois que la pondération de chacun de ces attributs peut varier beaucoup selon les organisations. Leur réponse à la question des caractéristiques éligibles pour définir l'identité organisationnelle, est celle-ci (2003 : 20) : « l'identité d'une organisation peut s'ancrer dans une combinaison quelconque de lieu géographique, nationalité, stratégie, activité centrale, technologie, base de connaissances, design organisationnel, philosophie d'opération ou modèle de gouvernance ». Une réponse qui est à notre avis toujours partielle, bien que listant des traits identitaires pertinents, et avec du potentiel différenciateur.

Nous poursuivons par une démarche d'exploration des enjeux mis en scène par ces critères.

#### **3.1.1.6.1. Le critère « central »**

Qu'est-ce qui donne à une caractéristique de l'identité le statut de 'central' ? Cette question est posée par Corley et al (2006 : 12), qui recourent à la perspective de la « profondeur » pour préciser le concept d'attribut central : des caractéristiques qui ne changent pas facilement, et qui sont fondamentales à cause d'être « profondément enracinées » dans les croyances des individus sur l'organisation, bref l'essence ou l' « âme » de l'organisation. Formulée autrement, qu'est-ce qui confère à une caractéristique de l'identité la condition de 'périphérique', ou 'marginale' ? L'identité organisationnelle est un phénomène qui intègre des composants centraux et périphériques, c'est-à-dire des éléments qui apportent des contributions distinctes à la construction de l'identité. Soenen (2006 : 92) propose le raisonnement suivant : « une caractéristique est centrale lorsque sa remise en cause équivaut à remettre en cause la raison d'être de l'entreprise ». D'où son affirmation (p.92) selon laquelle « l'identité correspond au 'non négociable' ». Nous considérons adéquate cette proposition à condition d'adopter le positionnement de Fiol (1998 : 39) : « c'est ce que les membres [et non les chercheurs] sont d'accord sur ce qui est central qui constitue la dimension centrale de l'identité », d'où l'importance du « partage » (Corley et al, 2006). Cette réponse situe le siège

de la définition chez ceux qui construisent l'identité organisationnelle, et ne nous apporte pas une perspective différente de celle de Albert et Whetten (1985) : une identité organisationnelle se focalise sur un ou plusieurs attributs de l'organisation, qui selon l'avis de ses membres sont fondamentaux pour comprendre pourquoi elle existe, son but ou sa mission.

Cette réponse consacre l'idée qu'un attribut central n'est pas un trait reconnu universellement : une caractéristique peut s'avérer centrale dans une organisation (par les membres de cette organisation), mais pas dans une autre (par les membres de cette autre). Les membres de l'une construisent le sens de cette caractéristique en lui attribuant une certaine « valeur », comme une cotation élevée, 'centrale', tandis que les membres de l'autre la valorisent d'une façon distincte, lui attribuant une « valeur » faible ou secondaire, 'marginale'.

**Proposition IOG 4 :** Le caractère central des déclarations, expressions et pratiques organisationnelles, constitue un attribut contextuel, non universel.

Le Groupe PT rend compte d'une situation dans laquelle la question de l'identité organisationnelle de groupe constitue un territoire fertile sous cet angle théorique (3.1.2.). Rindova (1998 : 38) suggère que le caractère central d'une ou de plusieurs composantes ou caractéristiques de l'identité est pertinente et susceptible d'être perçue dans des contextes où le changement majeur d'une organisation est en marche (un tournant stratégique, par exemple, ou une fusion d'entreprises, ou encore une diversification des activités, entre autres). Dans ces périodes de changement, des traits identitaires de l'organisation sont préservés, croissant en importance, tandis que d'autres déclinent en importance voire sont abandonnés. Un groupe d'entreprises comme PT, hétérogènes du point de vue des activités et des cultures, en cours d'édification, constitue alors une situation dans laquelle le caractère central de certains traits identitaires du groupe devient une question pertinente.

Nous soutenons, par ailleurs, que ce qui est central, aux yeux des leaders d'une entreprise, peut ne pas l'être aux yeux des membres de l'organisation.

**Proposition IOG 5 :** Le caractère central des déclarations, expressions et pratiques organisationnelles, constitue un attribut qui peut différer selon les conceptualisations des leaders ou des membres du groupe.

Dans notre cas, le leadership du Groupe PT est doté d'intentions, par conséquent est attentif au management de l'identité organisationnelle de groupe. Ce qui est « central » alors est mis en scène, et s'exprime par des décisions et des actions (3.2.5., 3.2.6., et 3.2.8.). Le défi de l'administration du Groupe PT porte sur la possibilité des membres du groupe de s'approprier son idée de groupe, c'est-à-dire de conceptualiser comme central le trait identitaire ainsi considéré par le leadership du groupe.

Existe-t-il une seule ou plusieurs caractéristiques centrales ? (Corley et al, 2006 : 14) : cette question est importante dans le cas de l'identité organisationnelle de groupe, car les membres du groupe, dispersés dans plusieurs entreprises, peuvent considérer comme centraux, soit des traits identitaires propres à leur entreprise filiale du groupe, soit des traits identitaires propres au groupe. Nous adressons cet enjeu dans le paragraphe 3.1.2.

#### **3.1.1.6.2. Le critère « durable »**

La durabilité est une caractéristique que Albert et Whetten (1985 : 265), et Barney et Stewart (2000 : 37), désignent de « continuité temporelle », et que Soenen (2006 : 92) nomme de « stabilité », puisqu'elle nous reporte à « une dimension pérenne de l'entreprise » : « lorsque le discours sur l'identité évolue, il demeure nécessaire de conserver une cohérence historique : c'est pourquoi il est fréquent que des entreprises réinterprètent leur passé de façon à le rendre cohérent avec le présent » (Soenen, 2006 : 92). Cette perspective nous fait penser à la supposition fondamentale de Fiol (1998 : 39), sur la nécessité de la stabilité des significations dans l'expérience vécue par les membres de l'organisation. Ce thème n'est pas nouveau : Larçon et Reitter (1979 : 22) se demandent si « une organisation peut-elle se forger une identité stable ? Et, si oui, par quel processus cette identité se construit-elle et évolue-t-elle dans le temps ? ».

Ce thème est complexe : « jusqu'à quel point l'identité est-elle durable ? Comment devons-nous résoudre le paradoxe que l'identité est simultanément stable et changeante ? » (Bouchikhi et al, 1998 : 78). Ces doutes étaient déjà formulés par Gioia et Thomas (1996), des questions qui restent ouvertes (Hatch et Schultz, 2000 : 16), un débat toujours actuel (Corley et al, 2006 : 18). Les temps changent, parfois rapidement, les organisations aussi : la stabilité des identités organisationnelles, c'est-à-dire des conceptualisations de l'organisation engageantes et influentes, est-elle possible ? Ou bien n'est-il possible que des identités circonstancielles, temporaires ?

Nous croyons à l'importance du critère durable comme attribut de déclarations, expressions ou pratiques organisationnelles : ce qui est épisodique, même si est marquant dans une période limitée (par exemple une interview d'un PDG à la télévision, une campagne publicitaire, même que pendant des mois et dans plusieurs moyens de communication, une rencontre générale de cadres, etc.), n'apporte pas en principe une contribution significative en soi à la construction de l'identité organisationnelle. Certes, il est possible que cette contribution soit marquante parmi une combinaison de déclarations, expressions et pratiques, qu'elles soient circonstancielles ou pérennes. Ce qui est éphémère n'a pas en principe le potentiel de devenir central, aux yeux des membres de l'organisation. La liaison durable – central se pressent ainsi fondamentale. Comme nous le verrons, la marque *corporate*, et la marque *corporate* du groupe, émergent comme ancres identitaires qui allient, en potentiel, ces deux critères (5.2., 5.3.).

L'identité organisationnelle est construite par cumul historique, dans une continuité passé – futur, et existe dans des circonstances et des contextes spécifiques. D'où la possibilité de tensions entre stabilité et continuité – un ancrage dans le passé – et l'adaptation et la transformation – une projection dans le futur. Notre cas présente cette tension, dans l'émergence de l'identité organisationnelle de groupe parmi d'autres identités organisationnelles. Le « prix » à payer par les membres du Groupe PT semble élevé, aux yeux d'une administration qui prend en mains le management de l'identité organisationnelle de groupe. Rindova (1998 : 38) résume cet enjeu: « durable doit être pensé comme se reportant au temps et aux coûts nécessaires pour que certaines croyances sur l'organisation changent ».

### 3.1.1.6.3. Le critère « distinctif »

Soenen (2006 : 92) désigne ce troisième critère de « distinctivité ». Il affirme qu'« une caractéristique est distinctive lorsqu'elle permet de distinguer l'entreprise de ses concurrents », une notion que Barney et Stewart (2000 : 37) traduisent comme suit : « en identifiant 'qui sommes-nous', l'organisation détermine également 'qui nous ne sommes pas'. Ces distinctions permettent aux organisations de séparer nettement et de soutenir leurs frontières ». Rindova (1998 : 38) s'en réfère comme les deux faces de la monnaie de la différenciation. Larçon et Reitter (1979 : 28), en affirmant que « les organisations sont différentes les unes des autres », soutiennent que « ces différences sont déterminées par ce que l'entreprise a choisi d'être », et qu'elles « s'expriment dans la structure même de l'organisation et dans ses mécanismes opérationnels ». Corley et al (2006 : 3) remarquent qu'« en plus d'être autoréférentielle, l'identité est aussi mise en contexte et par inhérence comparative. L'identité organisationnelle situe l'organisation dans un espace social en la nommant comme semblable à certaines organisations, et distincte d'autres ». Soenen (2006 : 92) indique que « l'appréciation de la spécificité [d'une entreprise] est relative (...), il s'agit d'une perception qui ne correspond pas nécessairement à une réalité ». Une fois encore, ce qui compte, à notre avis, c'est ce que les membres de l'organisation pensent à ce sujet, ce qu'ils conçoivent comme différent, distinctif voire unique dans leur organisation – même si leur choix ne constitue pas, aux yeux du chercheur, une différence évidente, ou importante.

Albert et Whetten (1985 : 267) précisent cette perspective. Des caractéristiques peuvent ne pas être différenciatrices, ou uniques, et à la limite, c'est plutôt un ensemble de caractéristiques qui permet de distinguer une organisation des autres (voir aussi Corley et al, 2006 : 17). Scott et Lane (2000 : 44/5) se réfèrent aux buts, à la mission, aux pratiques, valeurs et actions d'une organisation, comme contributions à la production de son identité organisationnelle, puisque ils permettent de différencier une organisation de l'autre, aux yeux des parties prenantes internes.

**Proposition IOG 6 :** Le caractère distinctif des déclarations, expressions et pratiques organisationnelles, constitue un attribut contextuel, non universel.

La réalité du Groupe PT dévoile des traits distinctifs, comme par exemple le fait que c'est la seule organisation du secteur télécoms au Portugal qui intègre une diversité si grande d'activités. La composition de son actionnariat est un autre exemple de sa distinctivité. Le fait d'être leader dans tous les marchés dans lesquels le Groupe exerce son activité, en est un autre. Des traits, entre autres, que l'administration du Groupe identifie comme spécifiques (Horta e Costa). Dans les entreprises concurrentes de PT, le portefeuille d'activités, le profil des actionnaires, ou la part de marché, ne sont pas nécessairement des caractéristiques distinctives aux yeux des membres de ces entreprises, elles n'intègrent pas nécessairement les conceptualisations qu'ils construisent de leurs entreprises. La nouvelle proposition, semblable à IOG 5, consacre la possibilité du « non-alignement » entre les conceptualisations des leaders et celles des membres de l'organisation :

**Proposition IOG 7 :** Le caractère distinctif des déclarations, expressions et pratiques organisationnelles, constitue un attribut qui peut différer selon les conceptualisations des leaders ou des membres du groupe.

Les mêmes traits identitaires que nous mentionnons en haut, tels que reconnus par l'administration du Groupe PT, ne sont pas forcément conceptualisés comme distincts (ou même centraux) par les membres du groupe en général. La façon dont l'administration prend en mains le défi identitaire du Groupe, signifie que l'existence du groupe n'est pas une évidence dans les rangs – avant même de pouvoir constituer une priorité stratégique et organisationnelle pour des milliers d'employés.

Combiner la distinctivité avec les deux autres critères peut renforcer la construction du sens de déclarations, d'expressions et de pratiques organisationnelles, qui nourrit la conceptualisation de l'organisation. Comme nous le verrons, la marque *corporate*, et la marque *corporate* du groupe, respectent les trois critères en simultané (5.2.1., 5.2.2., 5.3.1., 5.3.2.).

### 3.1.2. Une « méta-identité » dans un cadre de pluralité et de synergie identitaire

Pratt et Foreman (2000 : 34) proposent l'adoption du concept de « méta-identité », une notion que ces auteurs reprennent à Barney et al (1998). Un des arguments proposés par ceux-ci est que l'identité à un niveau supérieur, de groupe, doit « saisir l'imagination » des acteurs organisationnels de toutes les entreprises (p.156). Un autre est qu'elle doit « s'articuler clairement » (p.156) avec les (sous)identités présentes, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas les combattre ou les supprimer, plutôt les englober : une méta-identité préserve en quelque sorte les autres identités organisationnelles existantes au sein du groupe. Cet argument considère donc la nécessité d'un certain « équilibre », qui ne peut exister qu'avec une « méta-identité » (p.157). A ce respect, une méta-identité constitue une identité générique, au sens de « *superordinate* » (Pratt et Foreman, 2000 : 34), avec laquelle les autres identités organisationnelles existantes dans le groupe peuvent s'engager en relation. L'organisation (le groupe) essaie ainsi de « se définir lui-même à un niveau plus élevé d'abstraction » (p.34). Barney et Stewart (2000 : 36) s'ancrent également dans cette perspective : « au fur et à mesure que le niveau de diversification du groupe [*corporation*] augmente, l'identité organisationnelle doit être définie en des termes plus abstraits ». Le Tableau 4 précise le concept de « méta-identité ».

Tableau 4 : Le concept de « méta-identité »

	Signification
Un type spécifique d'identité organisationnelle	Susceptible soit de donner du sens au groupe, soit de construire le sens du groupe
Existant dans un contexte organisationnel complexe	L'émergence d'une méta-identité est présumée dans des contextes organisationnels avec plusieurs activités et ou entreprises (typiquement, un groupe)
Constitue une définition identitaire à un niveau élevé d'abstraction	Sans qu'il y ait un instrument pour évaluer le niveau d'abstraction, on considère une certaine « distance » des membres de l'organisation aux repères que la méta-identité intègre : une expérience identitaire qui se présente non évidente à l'immédiat, ou non vécue « à proximité »
Existante en parallèle ou en articulation avec d'autres identités organisationnelles	Une méta-identité suggère l'existence de synergie(s) identitaire(s) dans son contexte organisationnel, d'une certaine « convivialité » entre plusieurs identités organisationnelles
Sans réduire ou éliminer d'autres identités organisationnelles	Une méta-identité n'est pas en principe « hostile », même si elle doit être prépondérante dans les conceptualisations du groupe

Olins (2006 : 24) propose le concept d'« identité multi-activités », qui ressemble à celui de « méta-identité » : « les entreprises qui cherchent à créer une identité qui recouvre une grande étendue d'activités, avec des filiales qui présentent des patrimoines différents et fréquemment concurrentiels, ont devant elles une tâche compliquée. D'une part, elles veulent créer l'idée claire d'une organisation avec un but, singulière bien qu'à multiples faces. D'autre part, elles veulent accorder aux identités des plusieurs entreprises et marques qu'elles ont acquises, la possibilité de continuer à prospérer afin de retenir leur fonds commercial [*goodwill*], soit en relation au marché, soit parmi les employés. Ces objectifs ne peuvent pas être atteints simultanément, sans que l'on y engage la plus grande sensibilité possible ». En proposant cette perspective, Olins (2006) tient surtout en compte les rapports de l'organisation avec

l'extérieur. Elle met cependant en exergue une question identitaire fondamentale, qui concerne les groupes d'entreprises à plusieurs activités et marques, tels que le Groupe PT, et suggère d'emblée un défi managérial important : créer et manager une identité de l'organisation (groupe), à son intérieur et à son extérieur.

**Proposition IOG 8 :** L'identité organisationnelle de groupe est une « méta-identité ».

Notre cas révèle le but de l'administration du Groupe PT d'enraciner l'identité organisationnelle de groupe dans tout le groupe, c'est-à-dire de rendre l'identité de groupe « plus tangible » et donc plus engageante et influente. Ce but est ancré dans sa conviction (Horta e Costa, Abílio) que le Groupe se présente « au-delà » de l'expérience quotidienne des employés, qui est une expérience identitaire liée fondamentalement à la réalité particulière de chaque entreprise filiale. Une expérience qui est vécue souvent comme engagement à une marque commerciale en particulier, qui n'a pas de rapports avec la marque *corporate* PT. L'identité du Groupe PT est perçue par l'administration comme une « méta-identité », qui dépasse – donc, ne substitue pas, et n'annule pas – les multiples identités organisationnelles spécifiques des entreprises du Groupe PT. Horta e Costa et ses pairs veulent conférer de la « robustesse » [identitaire] (Horta e Costa) à l'ensemble des entreprises et activités du Groupe PT, et contribuer de ce fait à la mise en œuvre d'une stratégie cohérente d'un groupe d'entreprises et d'activités.

Le niveau plus élevé d'abstraction (Pratt et Foreman, 2000) auquel se reporte l'identité organisationnelle de groupe, ne veut pas signifier, à notre avis, la mise en avant d'une « philosophie morale » (Barney et Stewart, 2000 : 43), qui ne serait qu'une définition-limite forcée par la grande diversification du groupe. La « robustesse » identitaire envisagée par l'administration de Horta e Costa, est ancrée dans un but stratégique précis, qui suppose un « équilibre » (Barney et al, 1998 : 157) au sein du groupe. Cet équilibre n'est toutefois pas neutre : il n'est pas possible de l'édifier autour d'une idée abstraite, parce qu'on veut tout focaliser au sein du groupe vers un but organisationnel concret, de groupe. Ce but doit constituer un repère incontournable pour les décisions et les actions managériales prises dans chaque entreprise du groupe, portant sur sa stratégie et son organisation particulières. Le Tableau 5 résume les traits identitaires centraux, durables et distinctifs du Groupe PT,

lesquels constituent la conceptualisation du Groupe soutenue par ses leaders depuis 2002 (nous démontrons davantage cette conceptualisation dans les sections reportées au management de l'identité du Groupe PT, 3.2.5.4., 3.2.5.5., 3.2.6.1. à 3.2.6.3., et 3.2.8.).

Tableau 5 : La conceptualisation du Groupe PT, soutenue par son administration

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assemblage d'activités sans parallèle dans le secteur télécoms au Portugal</li> <li>▪ Un client « pluriel », qui doit être abordé sous un angle de services intégrés</li> <li>▪ Présence internationale marquante, surtout au Brésil</li> <li>▪ Côté à la Bourse de New York (et de Lisbonne)</li> <li>▪ Marque <i>corporate</i> PT existante dès la fondation du Groupe en 1994</li> <li>▪ Rôle central dans l'économie du Pays et dans la modernisation de la société</li> </ul>
---

Telle est la « méta-identité » du Groupe PT, aux yeux de l'administration de Horta e Costa. Suivant la définition précisée dans le Tableau 4, elle constitue un type spécifique d'identité organisationnelle, qui existe dans un contexte organisationnel complexe, et qui consacre une définition identitaire à un niveau élevé d'abstraction (tenant en compte ce que cette administration interprète comme l'expérience identitaire des membres du groupe en général). Cette « méta-identité » existe en parallèle avec d'autres identités organisationnelles dans le groupe (celles des entreprises filiales), et n'est pas ancrée dans un souci de réduction ou de suppression d'autres identités organisationnelles (l'ancrage souhaitée sera plutôt dans l'articulation avec d'autres identités organisationnelles).

Le raisonnement sous-jacent à la mise en avant de ce concept de « méta-identité », nous rappelle la discussion de Ghoshal et Bruch (2003) sur la nature des repères qui importent pour attirer l'attention, ou motiver. Ils soutiennent qu'il est peut-être moins compliqué de faire réussir l'engagement à un projet spécifique ou à une action particulière, tangible du point de vue des moyens et buts, que de le concrétiser face à une idée ou un but à un niveau plus élevé d'abstraction, à un horizon qui s'envisage lointain voire incertain, dont la stratégie du Groupe PT peut à notre avis constituer un exemple. Le groupe est une « idée » qui se place, au sens proposé par Ghoshal et Bruch (2003), à un niveau d'abstraction élevé, par rapport à ce que seraient des repères concrets comme, par exemple, un budget d'une direction, un plan d'activité d'une filiale, un projet commercial, un programme de qualité de service, ou un plan de développement de compétences. Ceux-ci comportent des actions concrètes, immédiates, et

en principe des buts tangibles à portée de vue. Le groupe, et notamment sa stratégie, n'est pas « tangible » au même sens. Il ne comprend pas nécessairement, non plus, un horizon de court terme – sauf aux yeux de l'administration du Groupe PT, qui sent l'urgence de la mise en œuvre de la stratégie de groupe. Larçon et Reitter (1979 : 14) précisent cet enjeu : « la stratégie menée au niveau du groupe, (...) la concentration du pouvoir au niveau des holdings, (...) ne suffisent généralement pas à donner au groupe une vie et une identité compréhensibles et accessibles au plus grand nombre ».

#### La faiblesse voire l'absence d'une « méta-identité » du Groupe PT, du point de vue des membres du Groupe en général

Qu'est-ce que les membres du groupe, dispersés dans chaque entreprise et activité du groupe, envisagent comme central, durable et distinctif au sujet de cette « méta-identité » en particulier ? « Qui sommes-nous ? » est une question qui porte en soi une complexité spécifique, quand nous avons affaire à un groupe d'entreprises : ses membres sont placés devant un deuxième positionnement identitaire, au-delà de celui qui concerne leur propre entreprise d'appartenance au sein du groupe. C'est comme s'ils devaient se poser deux fois la même question, chaque fois ciblée vers un repère différent : qui sommes-nous en tant qu'entreprise singulière, et qui sommes nous en tant qu'entreprise membre d'un groupe c'est-à-dire qui sommes-nous en tant que groupe ? Hatch et Schultz (2000 : 17) rappellent cet enjeu : « l'identité organisationnelle consiste en des façons innombrables par lesquelles les membres de l'organisation perçoivent, éprouvent, et pensent d'eux-mêmes en tant qu'organisation ». L'identité organisationnelle de groupe constitue pour les membres du groupe une autre démarche de repérage, de construction du sens de déclarations, d'expressions et de pratiques organisationnelles qui concernent spécifiquement le groupe.

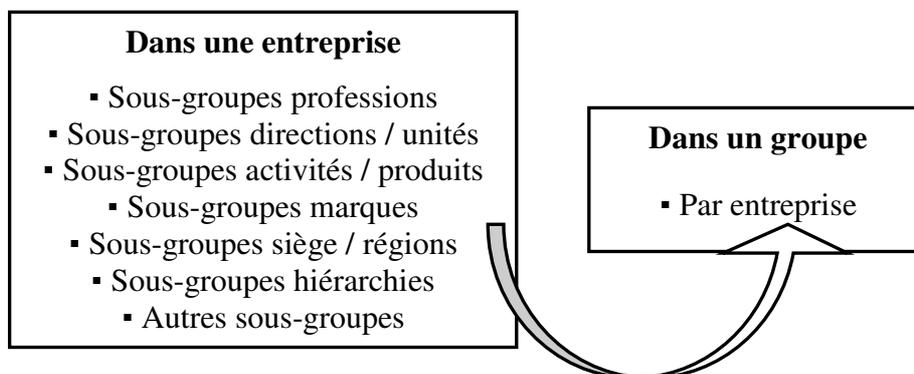
L'expérience que les membres du Groupe PT font de celui-ci, et la conceptualisation du groupe qui en résulte, existent dans un « territoire » dans lequel se trouvent des « distances » plus ou moins grandes face au groupe : en termes de désignation de l'entreprise (avec ou sans référence à PT), selon la forme et le nombre d'années d'intégration dans le groupe, selon l'autonomie et les frontières de marché de chaque activité, selon les marques commerciales avec ou sans l'endossement de la marque *corporate* du groupe (la plupart sans cet endossement, voir 5.2.3.), selon les rapports plus ou moins proches entre entreprises du

groupe, selon les politiques RH, etc. Nous n'avons pas d'éléments suffisants pour démontrer pleinement ce que nous venons d'énoncer. Nous abordons d'ailleurs ce thème en quelque profondeur à 3.2.7. (« vivre l'identité du Groupe PT »). Le cas du Groupe PT permet toutefois de dévoiler la complexité du thème de l'identité organisationnelle de groupe, de la construction du sens de cette « méta-identité ».

### 3.1.2.1. Complexité accrue : identités multiples dans un groupe

La complexité de l'identité organisationnelle de groupe devient plus évidente quand nous recourons à la perspective des identités multiples, et en particulier aux apports de Corley (2004), Corley et al (2006), Fiol (1991, 2001), Lerpold et al (2007), et Pratt et Foreman (2000) – Soenen et Moingeon (2002) reconnaissent l'existence d'identités multiples dans l'organisation, sans toutefois discuter le thème. Telle est une problématique récente dans la littérature : Corley (2004) soutient qu'il n'est que récemment que la notion d'identités organisationnelles multiples gagne une place dans la recherche, quoique l'introduction de cette question soit reportée déjà à Albert et Whetten (1985). Nous retenons la constatation de Corley et al (2006 : 14) que « le débat continue toujours sur la multiplicité d'identités organisationnelles, et comment celles-ci doivent être conceptualisées ou structurées », et une autre de Corley (2004 : 1145), qu'« il y a peu d'évidence empirique sur comment la différenciation [identitaire] se produit, ou quelles sont ses conséquences pour l'organisation ». L'ouvrage collectif récent de Lerpold et al (2007) apporte cependant des contributions importantes à ce sujet, précisément sur le plan empirique (l'étude de Barbulescu et Weeks du cas *SNCF*, ou celle de Brunninge sur *Scania*, entre autres).

Figure 9 : Identités multiples, entreprise vs groupe



Nous croyons qu'il existe une différence substantielle entre la perspective de la multiplicité identitaire au sein d'une entreprise (l'angle de théorisation prédominant dans la littérature), et celle qui concerne un groupe, que la Figure 9 synthétise. Il faut que nous adressons premièrement la question des identités multiples dans une organisation (où la littérature apporte des réflexions pertinentes), après quoi nous explorons la question des identités multiples dans un groupe.

### Identités multiples dans une organisation

Pratt et Foreman (2000 : 20) soutiennent que « les organisations ont de multiples identités organisationnelles quand des conceptualisations différentes de l'organisation existent, qui portent sur ce qui est central, distinctif et durable au sujet de l'organisation ». Cette définition ne s'oppose pas à notre définition d'identité organisationnelle. Dès lors, nous avons explicitement soutenu dans la nôtre la possibilité de deux conceptualisations : celle des leaders, et celle des membres en général. Notre définition, par ailleurs, réfère « une conceptualisation de l'organisation » : 'une' conceptualisation ne signifie pas 'une seule' conceptualisation possible. Elle n'exclut pas 'd'autres' conceptualisations, c'est-à-dire une pluralité potentielle d'identités, en nombre indéfini et sous des « formes » indéfinies. Ces deux approches, la nôtre et celle de Pratt et Foreman (2000), recourent aux trois critères de Albert et Whetten (1985) pour préciser les contenus respectifs : pour qu'une organisation ait des identités multiples, il faut que plusieurs visions existent sur ce qui est central, distinctif et durable à son sujet (Propositions IOG 5 et IOG 7).

Fiol (1991 : 200) précise : les définitions d'identité faites par les membres de l'organisation sur ce qui en est central, distinctif et durable, « varient selon 'où les personnes s'assoient' dans l'organisation. Il y a des évidences croissantes [dans la littérature] que les sous-groupes avec des rôles structurellement distincts au sein d'une entreprise, diffèrent également dans la façon dont ils construisent le sens des événements et des situations organisationnelles. Les membres de l'organisation qui travaillent dans des secteurs différents de celle-ci, révèlent des perceptions distinctes, et utilisent des orientations cognitives différentes ». Corley (2004 : 1149) et Pratt (2003 : 173/4) reportent plusieurs « sous-groupes » au sein de l'organisation qui peuvent construire des conceptualisations différentes de celle-ci (Figure 9). Larçon et Reitter (1979 : 42) dévoilent l'enjeu : l'organisation « est un système aux multiples sous-systèmes,

[que] ces sous-systèmes sont occupés par des groupes humains complexes, façonnés par les règles du jeu de l'organisation, bâtissant leurs propres règles du jeu, interagissant, coopérant, formant des coalitions, se disputant le pouvoir ».

Nous reconnaissons, comme Fiol (1991, 2001) et Pratt et Foreman (2000), la possibilité de deux identités, ou plus, coexister dans une organisation (au contraire de Albert et Whetten, 1985, qui défendent que toutes les identités multiples sont des identités doubles, une limitation repérée aussi par Corley et al, 2006), sans qu'elles entrent nécessairement en conflit, latent ou manifeste : elles peuvent ne pas avoir de relations entre elles, ou elles peuvent être synergiques. Corley et Gioia (2004 : 201/2) mettent en évidence un thème pertinent à ce sujet, celui de la distinction entre « ambiguïté » identitaire et « conflit » identitaire : ce dernier concept signifie une quantité d'identités qui « se disputent » du point de vue de la prééminence ou du privilège, une dispute qui n'admet pas de compatibilités mutuelles. L'ambiguïté, « un flux qui soutient plusieurs interprétations différentes en simultané » (Weick, 1995 : 91), peut au contraire concerner des identités multiples et plausibles qui coexistent, et qui entraînent peut-être des équivoques de signification, mais non des conflits (du moins évidents). Ou bien ne concernent-ils qu'une seule identité, vague ou qui manque de clarté (voir Bouchikhi et Kimberly, 2003 ; Corley et Gioia, 2004 ; et Ravasi et Schultz, 2006).

### Identités multiples dans un groupe

Les identités multiples dans un groupe nous placent devant un autre type de problématique, ancrée dans l'existence simultanée d'identités organisationnelles spécifiques de chaque entreprise constituante du groupe, et dont la littérature passe presque à côté. Nous conjecturons que ce que les membres du groupe conceptualisent sur ce qui est central, durable et distinctif au sujet de ce groupe, a un rapport étroit avec leur intégration à l'une ou à l'autre des entreprises qui composent le groupe. Une intégration qui suppose une mosaïque d'histoires, d'activités, de marques, de conditions salariales, etc. Hatch et Schultz (2000 : 24), par exemple, se réfèrent brièvement à cette possibilité, comme hypothèse, non comme l'objet d'une étude déjà réalisée, mentionnant le cas du groupe britannique '*Virgin*' : « au sein de l'organisation, les interprétations de *Virgin* peuvent se différencier significativement par secteur de marché. Les employés des *Mega-Stores*, ou de la compagnie d'assurance *Virgin Direct*, ou des compagnies aériennes *Virgin Atlantic* et *Virgin Express*, travaillent dans des

contextes d'activités distincts, qui font appel à des compétences et des affiliations différentes, ce qui signifie qu'ils interprètent l'identité de *Virgin* de façons différentes. Pourtant, malgré la variété de ces interprétations, elles toutes visent *Virgin* comme leur seule cible et source ».

**Proposition IOG 9 :** Les différentes constructions de l'identité du groupe, à son intérieur, constituent une « mosaïque » spécifique : les frontières sont établies par l'appartenance à une entreprise filiale, qu'importe si les autres frontières que l'on puisse discerner (de profession, d'unité organisationnelle, de hiérarchie, etc.) existent en même temps.

Le cas étudié par Barbulescu et Weeks (2007) est un exemple d'une situation où les identités multiples sont « très saillantes », et causent des difficultés évidentes aux organisations (Pratt et Foreman, 2000 : 21) : les membres de l'unité de génie '*RAIL*' mentionnent rarement *SNCF* comme leur organisation-« mère » d'appartenance. La ressemblance est frappante à la situation vécue à *TMN* (l'entreprise du mobile), par rapport au Groupe PT (Isabel, Carla, Alexandre, Margarida, Garcia, Duarte, Luís, Villar, Mário, Fausta, Pedro, Ana Paula). D'autres évidences de cet « écart » identitaire sont possibles de repérer au Groupe PT (1.1.). Nous prenons quelques opinions complémentaires pour renforcer notre argument : « *les entreprises du début du groupe avaient des familles entières chez elles* » (Paula), « *nous ne savions pas, ni ne voulions pas savoir, quelles étaient toutes les entreprises du groupe* » (Margarida), « *Lusomundo est une entité homogène, sans personnes d'autres entreprises PT* » (Matias), « *au début, ce ne fut pas facile [les migrations internes du personnel du Groupe] (...) il y a des liens qui existent toujours (...) j'étais fière d'être Marconi [une des entreprises fondatrices du Groupe]* » (Adriana), « *il y a comme qu'une résistance systématique à l'association à PT* » (Alexandre).

Pratt et Foreman (2000 : 22/3) reportent des coûts potentiels inhérents à ce type de difficultés apportées par la coexistence de multiples identités : « l'inaction ou la vacillation » organisationnelle, « l'action inconsistante » et « l'ambivalence », sans exclure la possibilité de conflits internes. Ces auteurs soulignent en particulier que « des 'cartes mentales' concurrentes sur 'qui sommes-nous' et 'où allons-nous', peuvent gêner la prise de décisions stratégiques, et ou l'implémentation stratégique subséquente » (p.22). D'où leur affirmation (p.24) que les managers doivent décider le nombre d'identités désirable pour leurs

organisations, et gérer ensuite les relations entre elles. Sous cet angle, Balmer et Greyser (2002 : 75) considèrent que « c'est une tâche du leadership de l'entreprise de gérer les identités [multiples de l'entreprise] pour qu'elles soient largement en consonance entre elles ». Nous plaçant au contexte d'un groupe, la question est reformulée : quelles sont les identités plus ou moins « critiques » dans un groupe, pour le futur de celui-ci, qui doivent être préservées voire renforcées, ou au contraire n'être que tolérées ou même éliminées ? Une question qui nous introduit au défi de la « synergie identitaire ».

### **3.1.2.2. Le défi de la « synergie identitaire »**

Avant même de pouvoir constituer un thème du management de l'identité organisationnelle de groupe, la synergie identitaire se pose comme question de « compatibilité entre identités », de possibilité d'« harmonie » entre identités. Quand Horta e Costa souligne (interview de février 2007) qu'il n'était pas question en 2002 de « *ruptures sanglantes* » dans le Groupe, en conséquence de la mise en œuvre de la stratégie de groupe, le positionnement du leadership du Groupe est clair : il s'agit de rassembler tous autour d'une « idée de groupe », sans que personne ne soit « forcée » à adhérer à celle-ci, ni à « rejeter » son ancrage identitaire particulier (reporté à son entreprise filiale d'appartenance). La cohésion interne souhaitée n'est pas susceptible d'être implantée « *de force* » (Horta e Costa). La synergie identitaire devient de la sorte une question – et un défi, soit théorique, soit managérial.

La méta-identité « sert à organiser ou à rassembler les identités existantes 'sous' elle » (Pratt et Foreman, 2000 : 34). Elle tend en conséquence à créer de la synergie identitaire. Nous adoptons le concept de « synergie identitaire » de Pratt et Foreman (2000 : 24/6), lequel rend compte des efforts d'évaluation de la faisabilité de lier les identités existantes, aussi bien que d'évaluation des conséquences potentielles de mettre sur pied une certaine « connexion identitaire ». La question posée par ces auteurs pour une organisation (p.25) devient, quand nous nous plaçons dans le territoire d'un groupe : à quel point l'interaction et la coordination entre les identités au groupe sont-elles possibles ou désirables ? Nous sommes devant un défi qui se pose, selon Pratt et Foreman (2000 : 25), en termes de « in/compatibilité » entre identités, ce qui soulève, entre autres, la question du « degré d'interdépendance » entre les identités, et celle de la « flexibilité de réponse » de l'organisation. L'« agrégation » (p.32/4) est un des problèmes identitaires constatés par ces auteurs, celui qui à leur avis se situe au plus haut niveau de « pluralité » et de « synergie ». « Les identités multiples sont agrégées

quand une organisation essaye de retenir toutes ses identités en forgeant des liens entre elles » (p.32), ce qui signifie que « l'agrégation n'implique pas le tamponnage [*buffering*] des identités, ou le souci de les maintenir séparées » (p.32). D'où la pertinence de « maximiser la synergie » (p.32) que cet effort de management des identités multiples suppose. Pratt et Foreman (2000 : 33) concluent que « l'agrégation peut faciliter l'action organisationnelle, par la détermination de quelles sont les identités 'les plus importantes', et en conséquence quelles sont les plus prioritaires ». Une nouvelle proposition devient alors opportune :

**Proposition IOG 10 :** La synergie identitaire est une question fondamentale soulevée par la définition de l'identité organisationnelle de groupe comme méta-identité.

En répondant à cette question, l'administration de Horta e Costa envisage l'identité du Groupe PT comme un « parapluie identitaire », aux alentours du sens que la littérature attribue à la « marque *umbrella* » (Aaker, 1996, 2004 ; de Chernatony, 2001 ; Ind, 1997 ; Kapferer, 1998 ; Keller, 2003 ; Olins, 2005) : une marque, *corporate* en règle générale, qui coexiste avec d'autres dans le même territoire organisationnel, mais qui leur précède en termes de hiérarchie d'importance, et qui souvent les endosse. Une « identité parapluie » comme l'identité organisationnelle de groupe doit donc s'engager en rapport avec les identités organisationnelles de chaque entreprise filiale, et exercer une certaine synergie avec celles-ci. Ce que cette métaphore veut signifier c'est que les plusieurs identités organisationnelles existantes au groupe, chacune reportée à une entreprise filiale, se mettent à l'abri d'une identité tutélaire, placée à un niveau supérieur. Elles ne sont pas découragées, elles ne disparaissent non plus. Elles sont au contraire « tolérées » et maintenues abritées sous une « protection » commune, comme une « sauvegarde » utilisable devant certains « périls et menaces » de l'environnement, aidant par exemple à réduire des problèmes comme celui de la « dissonance » (Balmer et Greyser, 2002). L'interaction entre activités (mobile, fixe, etc.), que la stratégie de groupe exige, mobilise un tel positionnement identitaire (Horta e Costa, Abílio, Isabel, Villar, Pereira, Duarte, Garcia).

Nous expliquons davantage l'utilisation de cette métaphore pour rendre compte de la perspective de l'administration du Groupe PT : celle-ci interprète l'identité du groupe comme un parapluie parce qu'elle l'envisage comme un outil concret, un phénomène réel, composé

d'éléments qui sont centraux, durables, distinctifs. Il a donc une utilité. Il n'y a pas de doutes sur le but central qu'un parapluie sert, bien qu'il puisse permettre des utilisations secondaires (canne, p.ex.). Un but qui, aux yeux de l'administration, se veut engageant et influent : soutenir la mise en œuvre de la stratégie de groupe. Un parapluie qui se présente selon un modèle spécifique, qu'est la conceptualisation que l'administration fait du Groupe PT. La dimension de ce parapluie lui semble adéquate, voulant signifier la capacité de l'identité organisationnelle de groupe de permettre la « convivialité » des identités organisationnelles sous une même étoffe, de les rendre plus ou moins « écartées entre elles », plus ou moins « à l'aise », plus ou moins synergiques, donc. La robustesse du parapluie est aux yeux de l'administration adéquate elle aussi : son « armature » fait face aux « manifestations de l'environnement », constituant ainsi un apport pertinent aux plusieurs identités organisationnelles. Un parapluie peut être utilisé dans des contextes divers : l'identité de groupe peut être intégrée dans la construction des identités organisationnelles particulières, dans des occasions différentes.

Cette perspective de l'administration de Horta e Costa ouvre la porte à des actions managériales pour répandre l'utilisation de ce « parapluie » au sein du Groupe.

### **3.2. Le management de l'identité organisationnelle du Groupe PT**

Nous commençons par situer ce thème dans la littérature (3.2.1.), pour rendre compte de son importance à peine récente, et de l'opportunité pour apporter du nouveau dans ce domaine. Nous poursuivons par la discussion de l'identité organisationnelle de groupe comme ressource stratégique (3.2.2.), ce qui nous permet d'explorer sa pertinence comme thème du management, et de la faire ressortir, en recourant aussi à des éléments du terrain, comme source d'avantage concurrentiel. La donnée du sens du groupe (3.2.3.) est l'affaire du leadership du groupe que nous abordons ensuite, toujours en aller-retour avec les données de notre cas, un domaine de réflexion qui met en lumière une pluralité de facettes que le travail identitaire comporte. Ces facettes sont celles que nous identifions subséquentment (3.2.4.), appuyés sur un modèle conceptuel proposé récemment dans la littérature, lesquelles sont ensuite explorées en détail : la facette « professée » (3.2.5.), la facette « manifestée » (3.2.6.), et la facette « vécue » (3.2.7.). Ce trajet de réflexion sur le management de l'identité organisationnelle de groupe s'appuie encore sur les données de la recherche terrain, et se

conclut (3.2.8.) par l'avènement d'une nouvelle perspective, qui concerne la facette « projetée » du système identitaire. La décision du management qui lui est inhérente, altère ses postulats sous-jacents, ouvrant la porte à la création d'une « marque interne » (3.3.), un outil novateur qui incorpore dans sa désignation la marque *corporate* du groupe.

### 3.2.1. Un thème récent qui gagne de l'importance

« Peut-être y a-t-il un avantage compétitif dans la capacité de *gérer* l'identité » : telle est l'interpellation de Barney (1998 : 120) à ses collègues de conversation. Stimpert (1998 : 120) prend d'immédiat la parole et proclame : « au futur nous arriverons à un point où nous nous rendrons compte que ce n'est pas l'identité elle-même, mais la capacité de gérer l'identité, qui produit l'avantage concurrentiel ». Barney et Stewart (2000 : 38/9) s'ancrent dans cette perspective, mettant en évidence la « valeur économique de l'identité organisationnelle », et proposant que « l'identité doit avoir des effets *spécifiques* sur les décisions stratégiques et opérationnelles ». Scott et Lane (2000 : 45) sont aussi alignés sur cet entendement, affirmant que « c'est par des actions managériales que les organisations mettent les empreintes de leurs images souhaitées sur leurs parties prenantes », notamment les internes. Reger, dans l'épilogue à Barney et al (1998 : 166), propose le management de l'identité organisationnelle comme une des directions pour la recherche future: « la recherche qui se focalise sur le *processus* du management et du changement de l'identité, est particulièrement nécessaire. Et ce travail est peut-être mieux réalisé à l'appui d'études de cas intensives, et de méthodes d'observation participante ». Larçon et Reitter (1979) ont réalisé ce travail, et un des cas qu'ils étudient ('Top Transit', p.116 à 128) concerne la mise en œuvre d'un « outil » pour bâtir en particulier une identité de groupe : le développement des systèmes de contrôle.

Le thème du management de l'identité organisationnelle gagne au fil des années les plus récentes une place plus importante dans la littérature, mettant en exergue le caractère central et stratégique de cette ressource de l'organisation (3.2.2.), même que les démarches systématiques de synthèse théorique sous-jacentes soient absentes, comme l'affirment Lerpold et al (2007d : 5). Les études de Dutton et Dukerich (1991) et de Gioia et Thomas (1996), rendent compte de ce type d'efforts de management – Hatch et Schultz (2002 : 998/9), et Lerpold et al (2007c : 15) le mentionnent – dont l'importance conduit Soenen et Moingeon (2002 : 29) à assurer, lors de leur réinterprétation à l'appui du « modèle des cinq facettes », que « les changements d'identité peuvent être gérés activement ». Trois initiatives éditoriales

constituent des exemples de cet intérêt récent aux questions managériales que l'identité organisationnelle soulève :

. un ouvrage collectif édité par Schultz et al (2000) adresse des questions telles que les formes de diffusion de l'identité de l'organisation suite à l'expansion de celle-ci à des activités diversifiées, les processus de changement identitaire, ou la valeur du *storytelling* (Hatch et Schultz, 2003 : 1060/1, la mettent aussi en évidence), des questions, entre autres, qui mettent en scène des efforts intentionnels de management de l'identité organisationnelle, même que parfois circonstanciels ou isolés.

. un ouvrage collectif édité par Moingeon et Soenen (2002), dédie un de ses trois chapitres au management de l'identité organisationnelle, lequel présente des réflexions soutenues par des études de cas.

. un ouvrage collectif édité par Lerpold et al (2007), offre un ensemble de contributions sur la « pratique » de l'identité organisationnelle, dont le management est illustré par plusieurs cas d'entreprises.

Sous un autre angle, qui nous concerne particulièrement, Balmer et Greyser (2002), Chreim (2002), Pratt (2003), et Pratt et Foreman (2000), soutiennent que la « dissonance » que peut résulter du fait que les entreprises ont plusieurs identités, est une affaire à tenir en compte par les managers seniors de l'organisation, qui doivent donc la gérer avec un souci de « consonance ». Pratt et Foreman (2000 : 21) affirment que « les identités multiples peuvent être gérées », une affirmation que Corley (2004 : 1148) met en évidence dans sa revue de littérature sur les identités multiples. Le fait de pouvoir être gérés, ne veut pas sous-entendre que l'on doit avoir pour but (théorique qu'il le soit) de réduire les identités multiples à une seule identité. C'est toute une autre démarche qui se présente : « une façon de les organisations tenir tête à l'inévitabilité de la différenciation identitaire face à des environnements externes turbulents, et toujours changeants » (Corley, 2004 : 1149).

Olins (2006 : 3) avertit que « toutes les organisations ont une identité, qu'elles la managent exprès ou pas, qu'elles en ont conscience ou pas ». Cet appel à l'attention nous conduit à la question posée en titre par Barbulescu et Weeks (2007), « pourquoi les managers parlent de l'identité ? ». Ces auteurs étudient un cas où des multiples constructions de l'identité organisationnelle se confrontent, et concluent avec deux autres questions (p.49) : « comment les leaders devraient-ils essayer de modeler les idées sur l'identité organisationnelle dans leur

organisation ? L'identité peut-elle être imposée du haut en bas de l'organisation ? ». Ils résumant (2007 : 35) ce que c'est aussi notre conviction sur l'enjeu du management de l'identité organisationnelle de groupe : « dans les organisations les personnes débattent rarement les questions de leur identité pour des raisons purement philosophiques. L'identité organisationnelle a la capacité de façonner le sens que les personnes donnent aux événements, et aux décisions qu'elles prennent pour en répondre. Ceci fait de l'identité un outil puissant ». Nous nous proposons de contribuer à cette perspective théorique, appuyés sur les éléments de notre cas. Le cas du Groupe PT nous met devant une identité organisationnelle de groupe qui se constitue, aux yeux de son administration, comme ressource stratégique, susceptible donc d'être managée.

#### **Le cas « *Carrie King* »**

Le cas de l'« icône interne *Carrie King* » (Harquail, 2007), met en lumière une initiative de management de l'identité organisationnelle qui confirme non seulement l'importance croissante du thème, mais la pertinence de la mise en dialogue des champs de l'identité organisationnelle et du marketing des marques. Ce cas traite de la création d'un « symbole de marque » pour aider à la construction de l'identité organisationnelle dans une entreprise américaine de produits alimentaires gourmet. Harquail (2007) étudie un « outil » (p.135) attaché spécifiquement à la marque *corporate* et utilisé au plan interne, constituant une projection particulière de l'identité de la marque *corporate*, uniquement en interne : un « caractère » avec une personnalité et une biographie qui prétendent représenter l'identité *corporate* de l'entreprise (un héritage qui subsiste au présent et qui est porteur d'un sens vers le futur). Une anthropomorphisation, donc, de la marque *corporate*, voire de l'identité de l'organisation, comme que faisant coïncider les deux. Un « personnage » fictionnel qui se présente ainsi comme un symbole ciblé vers une construction collective du sens de l'entreprise, une icône qui veut personnifier l'identité de la marque (p.138/9), et de l'entreprise (p.144).

Les icônes des marques dirigées en exclusivité aux employés, ne sont pas d'ailleurs une nouveauté, comme le reconnaît Harquail (2007 : 137) : « en tant qu'outils à l'intérieur de l'organisation, les icônes de marque sont de plus en plus courantes ». L'affinité avec le cas

éPT! est évidente, sous l'angle du public-cible : la marque interne est dirigée strictement aux employés du Groupe PT. Mais elle est beaucoup plus qu'un artefact (5.3.7.1.). La différence entre ces deux cas, au-delà des outils en eux-mêmes, se constate aussi dans les soucis principaux du leadership des deux organisations, et dans ses deux contextes d'existence. PT est un groupe à plusieurs entreprises, activités, et marques (*corporate* et commerciales), tandis que l'entreprise étudiée par Harquail (2007) n'a qu'une ligne de produits, dont la marque coïncide avec la marque *corporate*. En substance, c'est au niveau théorique que l'écart entre les deux cas est frappant (voir les cinq questions clef de l'étude de Harquail, 2007 : 150, pour les contraster avec les nôtres, chapitre 2) : la problématique de l'identité organisationnelle de groupe est distincte, au niveau de la complexité de ce construct et du management ; la problématique de la marque *corporate* du groupe, en interne, que notre cas soulève, est d'un ordre distinct de celle du cas '*Carrie King*', à cause de la distance conceptuelle entre cette marque et la marque *corporate* tout court (5.1.).

### **3.2.2. Identité organisationnelle de groupe : ressource stratégique**

Pratt et Foreman (2000 : 23) considèrent que « les organisations avec trop d'identités sans relation entre elles, ou avec des identités dont l'écart est excessif, peuvent devenir inefficaces », ce qui fait que « la clef du management des identités multiples puisse impliquer que l'on atteigne un certain niveau optimal de multiplicité identitaire ». Ces auteurs concluent (p.24) que « pour les managers chargés de la tâche de regarder en avant, et de développer l'orientation stratégique de leurs organisations, le choix de comment répondre aux multiples identités peut être aussi conditionné par la *valeur stratégique future* de celles-ci ». Nous croyons que l'identité organisationnelle de groupe a de la « valeur stratégique », raison par laquelle nous nous appuyons sur Soenen (2006), qui affirme que « le modèle des cinq facettes [3.2.4.] permet d'aborder la problématique de l'identité organisationnelle de façon stratégique » (p.110). Une affirmation qui nous reporte à la conviction de Stimpert et al (1998 : 87), qu'est la nôtre aussi : « l'identité aide à focaliser l'attention du management sur les problématiques stratégiques les plus significatives et importantes », avec des bénéfices du point de vue de l'efficacité organisationnelle, et du partage de significations par les parties prenantes internes sur ce qui est central et distinctif dans leur organisation.

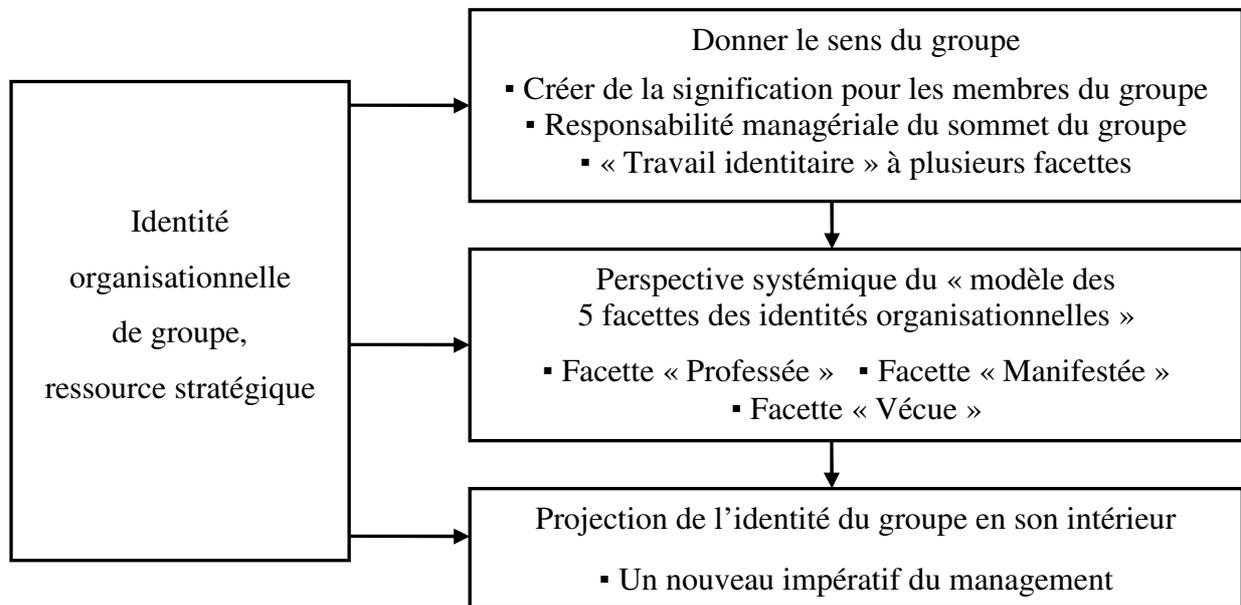
Olins (2006 : 37) considère l'identité comme ressource stratégique, que ce soit l'identité *corporate*, ou l'identité organisationnelle telle que nous la définissons : « si elle est introduite et soutenue efficacement, l'identité deviendra une ressource managériale majeure. De même que les finances, l'investissement, le personnel, etc., l'identité a besoin d'une base de pouvoir appropriée, des disciplines, du financement adéquat, de l'engagement et du management. Si la ressource identité reçoit ce support, elle travaillera avec autant d'efficace et produira autant de retour qu'une autre ressource quelconque de l'entreprise ». Une efficacité potentielle, donc, qui peut confirmer la croyance de Atamer et Calori (2003 : 360) que « le concurrent qui apprend et transforme plus vite que les autres son identité, possède un avantage certain dans un univers turbulent ».

Cette ressource vraiment exceptionnelle, comme Olins (2006) la nomme, et que Rindova (1998 : 36) désigne d'actif dont l'utilité est de façonner les connaissances et les actions des membres de l'organisation, peut avoir de l'influence sur tous les coins de l'organisation, aussi bien que sur un grand nombre de parties prenantes à son extérieur : « cette capacité d'englober tant le monde interne que l'externe, peut devenir une source de puissance, parce qu'elle porte avec soi la cohésion, la cohérence et la clarté » (Olins, 2006 : 15).

**Proposition M-IOG 1 :** L'identité organisationnelle de groupe constitue une ressource stratégique.

Nous renforçons la pertinence de cette proposition en recourant à deux raisonnements théoriques additionnels (3.2.3. et 3.2.4.), et la démontrons à travers les éléments de notre cas (3.2.5., 3.2.6., et 3.2.8.), comme la Figure 10 exprime.

Figure 10 : L'identité organisationnelle de groupe comme ressource stratégique



Il nous faut toutefois discuter brièvement des conséquences que la littérature reporte quand on adopte cette perspective de l'identité organisationnelle comme ressource stratégique : l'envisager comme source possible d'avantage concurrentiel. L'à-propos de cette démarche est d'ailleurs ancrée dans le cas même que nous étudions, parce que les décisions de l'administration du Groupe PT portant sur l'identité organisationnelle de groupe, et notamment celle de créer une marque interne, sont basées sur la conscience de l'apport de cette identité à la mise en œuvre de la stratégie de groupe.

#### L'identité organisationnelle de groupe, une source potentielle d'avantage concurrentiel

Chadwick (2005 : 4) proclame que « les problèmes [identitaires] sont faciles d'éviter dès que l'on considère l'identité comme faisant partie du plan stratégique [de l'entreprise] ». Ce type de problèmes conduit Barney et al (1998) à reconnaître que l'identité peut être une ressource « négative », et donc une source de désavantage concurrentiel, bien qu'elle puisse être par contre une ressource « positive », et donc une source d'avantage concurrentiel, permettant de faire différent ou mieux que les concurrents. Elle peut être encore une ressource « neutre », et donc une contribution indifférente. Cette perspective nous introduit au thème de l'identité comme avantage concurrentiel, cher par exemple à Barney et al (1998), à Fiol (1991, 2001), et

à Soenen (2006). Le thème de la valeur de l'identité, de son aptitude stratégique, est pressenti : Barney et al (1998 : 119) affirment que « l'identité est attrayante en tant que ressource concurrentielle parce qu'elle a des aspects qui sont pertinents, stratégiquement et opérationnellement, du point de vue de la performance de l'entreprise ».

Stimpert et al (1998 : 86) réfèrent d'autre part que « presque tous les chercheurs APR [approche par les ressources] concluent que les phénomènes [comportementaux] socialement complexes sont ceux qui constituent les sources les plus vraisemblables d'avantage compétitif durable ». Ces auteurs défendent que l'intérêt à l'identité organisationnelle de la part des chercheurs en stratégie, est dû au fait de celle-ci constituer une ressource socialement complexe et valable, pouvant en conséquence s'affirmer comme source d'avantage concurrentiel. Barney et Stewart (2000 : 36), par exemple, s'encadrent dans cette perspective, soutenant que l'identité organisationnelle peut, « dans certaines circonstances, être une source d'avantage concurrentiel ». Pratt et Foreman (2000 : 37) affirment que « la capacité réelle d'une entreprise de gérer ou de tenir tête aux identités multiples, peut être un moyen de valeur pour qu'elle se distingue des ses concurrents » (Barney et al, 1998, s'en réfèrent également). La pertinence de ce type d'avantage concurrentiel peut être plus grande, d'après Pratt et Foreman (2000 : 37), dans des entreprises fortement diversifiées telles que *General Electric*. Et en quelque sens, ajouterions-nous, telles que le Groupe PT.

Soenen (2006 : 110) alerte toutefois pour le besoin « d'étudier de façon rigoureuse si, et sous quelles conditions, l'identité organisationnelle peut être source d'avantage concurrentiel », proposant six conditions qui doivent être respectées pour qu'elle la puisse constituer (dans la tradition de la littérature concernant le thème des ressources de l'entreprise, et celui des actifs intangibles) : « valeur, rareté, non imitabilité, longévité, non substituabilité et appropriation ». Soenen (2006 : 113) conclut que « l'identité organisationnelle apparaît comme une ressource potentielle » et que « pris dans son ensemble, le système identitaire est clairement une source *potentielle* d'avantage concurrentiel ». Cette conviction est basée sur un ensemble de constats, desquels nous retenons les suivants :

. Valeur : « l'identité organisationnelle contribue de plusieurs façons à la création d'un avantage concurrentiel. Ses effets sont d'abord internes : elle assure la cohésion et la motivation des employés. De plus, elle contribue à l'intégration entre les différentes unités qui

constituent une organisation, assurant ainsi la coopération et l'échange des connaissances et des savoir-faire » (p.112).

. Non imitabilité : « l'identité organisationnelle est ce qui rend l'entreprise distinctive. L'identité, propre et spécifique à l'organisation, est par définition difficilement imitable. Ceci est particulièrement vrai compte tenu de son caractère tacite. (...) on peut copier l'identité visuelle d'une entreprise, mais on ne peut pas copier le contrat psychologique que lie l'employé à son entreprise » (p.113).

. Non substituabilité : « si l'on considère le rôle de l'identité organisationnelle dans les mécanismes d'intégration interne, il est difficile d'envisager de substitut immédiat aux complexes processus psychosociologiques, comme l'identification ou l'orientation cognitive, qui sont caractéristiques de son action » (p.112/3).

**Proposition M-IOG 2 :** L'identité organisationnelle de groupe peut constituer une source d'avantage concurrentiel.

Notre cas reporte des initiatives de management de l'identité organisationnelle de groupe (3.2.5., 3.2.6., et 3.2.8.) qui sont ancrées dans la conscience du besoin de l'enracinement de cette identité à travers le Groupe PT, sans quoi la mise en œuvre de la stratégie de groupe peut ne pas réussir, ou peut tarder trop de temps à réussir. L'« idée de groupe » n'est pas, à l'avis de l'administration de Horta e Costa, implantée dans l'organisation en général. Ceci signifie que l'identité organisationnelle de groupe constitue, au départ, une contrainte à la mise en œuvre de la stratégie – une « *force de blocage* », expression utilisée par Horta e Costa, dans son interview, qui a une connotation particulière au Portugal (un discours d'un Premier Ministre dans les années 90 qui se réfère dans ces termes à l'opposition systématique au Gouvernement). Elle est donc une « ressource négative » (Barney et al, 1998), parce que les conceptualisations du groupe faites par ses membres sont fragiles (ou ambiguës), voire inexistantes. Cet état de choses ne peut pas durer : il faut que l'identité organisationnelle de groupe devienne une « ressource positive » (Barney et al, 1998), une source d'avantage qui contribue en conséquence pour que le Groupe PT fasse différent et mieux que ses concurrents.

### 3.2.3. Donner le sens du groupe : un « travail identitaire » pluriel

Comment les membres d'un groupe construisent-ils collectivement une compréhension de « ce que nous sommes comme groupe », de qu'est-ce qui est central, durable et distinctif dans l'identité du groupe, en tant que membres du groupe dispersés par ses plusieurs entreprises ? Cette question met en scène une problématique théorique et managériale, qui concerne la construction et la donnée du sens du groupe (*sensemaking* et *sensegiving*, dans la littérature anglo-saxonne). La perspective de la donnée du sens est celle qui nous concerne le plus (nous abordons la construction du sens à 3.1.1.4.), un concept que Gioia et Chittipeddi (1991) définissent comme une tentative délibérée de façonner les interprétations faites par des autres, une démarche intentionnelle d'action sur l'identité, et à travers l'identité, et qui nous rappelle la conviction de Reger (1998 : 163) que « l'identité crée de la signification pour les personnes ».

Ce concept nous reporte aux efforts intentionnels de construction du sens de l'organisation par les membres de celle-ci. Cette donnée est siégée surtout dans le leadership, c'est-à-dire au sommet de l'organisation (Scott et Lane, 2000), mais d'autres parties prenantes à l'organisation, au niveau du management, peuvent l'assumer. Corley (2004) l'explique : « les membres du leadership envisagent l'identité, tout d'abord, comme un levier de la stratégie organisationnelle et comme une excroissance de celle-ci » (p.1157), donc « ceux qui sont au sommet de l'hierarchie s'envisagent à eux-mêmes comme des 'managers de l'identité', responsables pour aider l'organisation à 'trouver sa propre identité' » (p.1164).

La littérature apporte plusieurs études où cette perspective est prise en mains. Corley et Gioia (2004), par exemple, racontent un cas de scission [*spin-off*] où la question identitaire devient centrale pour les managers. Ils constatent une ambiguïté identitaire qui donne place à un impératif de construction du sens, et à des actions managériales qui portent sur l'identité organisationnelle. L'étude de Ravasi et Schultz (2006, 2007) sur *Bang & Olufsen* est un autre exemple d'une occasion où la donnée du sens est mise en œuvre d'une façon programmée, consciente des buts à atteindre. Les études de Barbulescu et Weeks (2007), de Cappetta et Gioia (2006), de Gioia et Chittipeddi (1991), et de Gioia et Thomas (1996), s'ancrent également dans cette perspective. Rafaeli et Pratt (2006a : 282/3), en se focalisant sur la construction sociale des artefacts, reconnaissent, comme le font Gioia et Chittipeddi (1991), la distinction entre le caractère « intentionnel / souhaité » de la donnée du sens, et le caractère

« perçu / interprétatif » de la construction du sens. Résumant, Fiss et Zajac (2006) soutiennent que la perspective de la construction du sens, concernée dans les processus de changement stratégique et touchant les employés en général, doit être complétée par la perspective de la donnée du sens, concernée aussi dans de tels processus, mais touchant à ceux qui doivent présenter le changement aux parties prenantes internes, notamment les leaders (voir Maitlis, 2005, pour un aperçu des plusieurs ouvrages qui proposent ce cadre de raisonnement).

**Proposition M-IOG 3 :** Le management de l'identité organisationnelle de groupe cible la donnée du sens du groupe aux membres de celui-ci, et sa responsabilité primordiale est siégée au sommet du groupe (typiquement, le PDG et l'administration à la *holding*).

L'administration de Horta e Costa définit le caractère singulier de l'identité du Groupe, et s'efforce de gérer la propagation de l'identité organisationnelle de groupe, sous un angle de « synergie identitaire » (Proposition IOG 9). Il lui faut donc s'engager à la donnée du sens du Groupe PT aux collaborateurs en général. Tout un « travail identitaire » (Barbulescu et Weeks, 2007) sera ainsi mis en marche, dont nous rendons compte aux paragraphes 3.2.5., 3.2.6., et 3.2.8., lequel aboutira à la création de la marque interne (chapitre 4).

#### Les processus du « travail identitaire »

Dans leur étude sur une unité opérationnelle de *SNCF*, Barbulescu et Weeks (2007) mettent en lumière le « travail identitaire » (p.36) engagé dans une période de changement majeur de son environnement de marché (dû à la déréglementation à la fin des années 90), avec des répercussions fortes au niveau sociétaire et organisationnel. Ils affirment (p.35) que « l'identité organisationnelle a la capacité de modeler le sens que les personnes construisent des événements, et les décisions qu'elles prennent comme réponse à ces événements », raison par laquelle parler de l'identité organisationnelle, du point de vue de l'interaction entre les membres de l'organisation, peut être une manière utile de justifier certaines décisions, ou de les rejeter. D'après ce cas, le travail identitaire consiste en « l'utilisation explicite de l'identité organisationnelle par les membres de l'organisation, avec un but spécifique quelconque : par exemple, influencer la prise de décisions, faciliter la construction du sens au quotidien » (p.36). Cette définition nous rappelle une autre, celle que Olins (2006 : 3) met en avant sur le

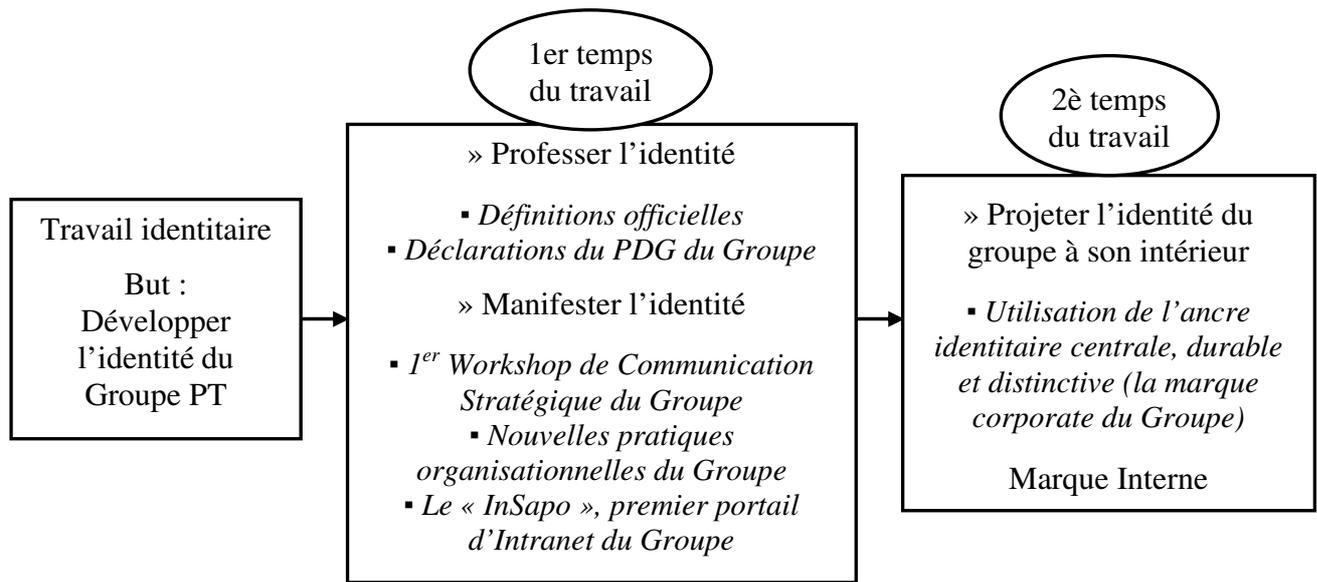
management de l'identité : « le management explicite de toutes les façons dont l'organisation se présente à toutes ses audiences [internes et externes], le mot clef ici étant explicite ». Cet auteur (1989 : 7) conclut que « pour être efficace, toute organisation a besoin d'une intention claire dont le sens soit compris par les personnes à son intérieur. Celles-ci ont aussi besoin d'un sentiment fort d'appartenance ».

L'identité organisationnelle est managée ayant des intentions comme fondements : ceux qui la façonnent et la modèlent veulent atteindre des buts organisationnels spécifiques, une perspective téléologique, donc. Barbulescu et Weeks (2007 : 47) concluent que « le travail identitaire [à RAIL] a été réalisé pour accomplir des buts plutôt que de constituer une finalité en soi-même », c'est-à-dire que ce travail n'a pas été une réflexion sur la « grande identité » de RAIL, mais a servi à donner du sens à des relations spécifiques (à une compréhension mutuelle, comme dirait Weick, 1995), et à des comportements explicites des membres de l'organisation. Les facettes de ce travail identitaire, de cette donnée du sens, peuvent être très diverses : systématiques et non systématiques, formelles et informelles, mises en œuvre dans des contextes divers, et au long de périodes plus ou moins prolongées, c'est à dire avec un caractère temporel épisodique ou continu (voir Maitlis, 2005, et ses concepts de « contrôle » et « animation », qui décrivent des processus sociaux de construction / donnée du sens de l'organisation). Une nouvelle proposition est alors ajoutée :

<p><b>Proposition M-IOG 4 :</b> Donner le sens du groupe aux membres de celui-ci, est un travail identitaire à plusieurs facettes, chacune avec ses propres moyens.</p>
---

Le travail identitaire de l'administration du Groupe PT, est ensuite présenté, appuyé sur un outil conceptuel spécifique, tel que la Figure 11 synthétise.

Figure 11 : Axes du travail identitaire dans le Groupe PT



### 3.2.4. L'apport du « modèle des cinq facettes des identités organisationnelles »

Nous profitons de la perspective systémique proposée par Soenen (2006) et Soenen et Moingeon (2002), nommée de « modèle des cinq facettes des identités organisationnelles », pour progresser dans l'exploration du management de l'identité du Groupe PT. Ce modèle « multidisciplinaire et intégrateur » (Soenen, 2006 : 72) envisage l'identité organisationnelle « comme un projet politique, qui émane d'une direction d'entreprise et qui s'exprime notamment par l'orchestration de la présence de l'entreprise dans l'espace public » (2006 : 75). Il est fondé sur l'intégration d'apports théoriques et empiriques issus de la théorie des organisations, de la stratégie et du marketing, et est bâti comme réponse à la question identitaire fondamentale, « qui sommes-nous ? » (2006 : 89) (voir Balmer et He, 2005, pour un aperçu de la littérature qui rend compte de la convergence de ces perspectives, de leur enrichissement mutuel, en ce qui concerne l'identité des organisations). Hatch et Schultz (2000 : 19) proposent aussi la combinaison des plusieurs perspectives apportées par les diverses disciplines, pour formuler leur concept d'identité organisationnelle.

Les cinq facettes du système identitaire – professée, manifestée, vécue, projetée et attribuée – coexistent et s'influencent réciproquement : Soenen et Moingeon (2002 : 26/7) proposent

qu'il existe une dynamique identitaire au plan interne (Larçon et Reitter, 1979 : 22, mentionnent que c'est leur intention de « comprendre la dynamique de l'identité organisationnelle »). Cette dynamique met en rapport les cinq facettes, selon des intensités diverses. Ce modèle est un système ouvert, donc l'identité organisationnelle est soumise à des forces centrifuges et centripètes – « des événements, des séquences d'événements et des processus » (Soenen et Moingeon, 2002 : 26) – qui peuvent accroître l'écart entre les plusieurs facettes identitaires, ou bien « contribuer pour soutenir l'intégrité du système en faisant aligner » (p.27) ces facettes. Soenen (2006 : 104) conclut : « plus les facettes diffèrent les unes des autres et moins le système identitaire est cohérent ». La réinterprétation des études de Dutton et Dukerich (1991), et de Gioia et Thomas (1996), faite par Soenen (2006) et par Soenen et Moingeon (2002) à la lumière de ce construct, aident à légitimer une telle conclusion.

Nous choisissons les facettes professée, manifestée et vécue pour explorer le thème du management de l'identité organisationnelle du Groupe PT. L'utilisation de quelques facettes à peine du système identitaire, sans faire mention aux restantes, n'est pas originale, ni problématique : Chreim (2002) recourt aux facettes projetée et attribuée pour explorer la « dissonance identitaire » dans une banque canadienne, van Rekom (2002) saisit les facettes manifestée, vécue et attribuée, pour mettre en œuvre son étude d'une fusion d'entreprises hollandaises du secteur du logement, et Soenen et al (2007) choisissent deux facettes, la projetée et la manifestée, pour débattre la question de la tenue vestimentaire des hôtesses de l'air d'Air France.

**Proposition M-IOG 5 :** Le management de l'identité organisationnelle de groupe peut être exploré à travers les facettes professée, manifestée et vécue, les deux premières constituant l'objet de la donnée du sens du groupe, et la dernière constituant l'expérience effective qu'elles rendent possible.

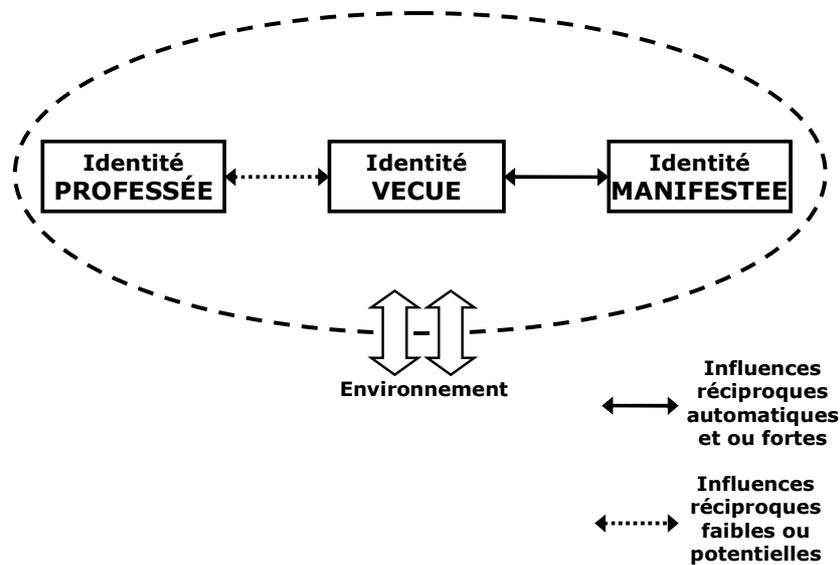
Nous étudions ensuite ces trois facettes. A la fin de notre approche (3.2.8.), nous faisons émerger l'identité projetée sous un angle qui n'est pas celui du modèle préconisé par Soenen (2006) et Soenen et Moingeon (2002) : le « discours identitaire » (2006 : 93) que cette facette constitue, où par exemple des éléments comme les marques (noms, logos, design) sont inclus

comme « signifiants » de l'entreprise (2002 : 19), se trouve dans les moyens de communication de masse, et concerne donc fondamentalement les parties prenantes extérieures à l'entreprise. Notre perspective est distincte, et elle s'avère complémentaire : l'identité du groupe est projetée à un niveau strictement interne, à travers un nouveau « signifiant » qu'est la marque interne, qui incorpore la marque *corporate* du groupe dans sa désignation. Cette nouvelle marque recourt à quelques moyens de communication semblables aux de masse, mais elle utilise aussi d'autres. C'est tout un nouveau « discours identitaire », toute une nouvelle manifestation identitaire que l'organisation (le Groupe PT en fait) mobilise, afin de se présenter auprès de ses différents publics (2006 : 89), à peine internes dans notre cas.

Une question se pose : quels attributs et critères doivent être considérés pour faire la description du contenu de chaque facette de l'identité ? Une question que Soenen et Moingeon (2002 : 24/5) adressent – Hatch et Schultz (2000 : 28/9) le font aussi, à propos du « mesurage de l'identité » et du manque d'évidences empiriques à cet égard – soutenant que la liste des éléments ou caractéristiques de l'organisation qui peuvent potentiellement constituer son identité, dépend de la facette du système identitaire que l'on considère. En ce qui concerne l'identité manifestée, notamment, la réponse est de particulière complexité (Lerpold et al, 2007a : 238 ; Soenen et Moingeon, 2002 : 25) : la liste peut varier davantage selon la discipline ou champ scientifique où l'on est situé. Une fois la liste décidée, subsiste la tâche d'indiquer les critères d'inclusion de chaque élément dans la définition de l'identité. Nous prenons les trois critères de Albert et Whetten (1985), comme Soenen et Moingeon (2002 : 25), et Lerpold et al (2007a : 237/8) le font, pour répondre à cette question.

Prenant les trois facettes choisies (Figure 12), et la dynamique identitaire sous-jacente, Soenen (2006 : 100/1) et Soenen et Moingeon (2002 : 26) reportent des influences réciproques, probables mais plutôt faibles, existantes entre les facettes professée et vécue, même qu'un écart entre l'identité professée par la direction, et l'identité vécue par les membres de l'organisation, comme Soenen (2006 : 104) le mentionne, puisse « conduire à une absence d'identification chez les salariés, qui finalement conduit au cynisme et à une baisse de la motivation ».

Figure 12 : La dynamique identitaire des organisations, d'après Soenen (2006) et Soenen et Moingeon (2002) (facettes professée, manifestée et vécue)



Par ailleurs, sont remarquées des influences plutôt fortes et systématiques qui existent entre les facettes vécue et manifestée. Le placement de l'identité vécue au centre (ici, et dans le modèle complet) n'est pas fortuite : « elle joue un rôle central dans la dynamique identitaire » (Soenen et Moingeon, 2002 : 26). Soenen (2006 : 95) ajoute que « lorsque les salariés partagent une représentation commune de l'entreprise qui correspond à l'identité professée par la direction, leurs objectifs et ceux de l'entreprise sont en cohérence. Parvenir à un tel alignement est un important facteur de la performance organisationnelle ».

### 3.2.5. Professer l'identité organisationnelle du Groupe PT

D'après Soenen (2006 : 89), l'identité professée « renvoie à l'identité telle qu'elle est définie et formulée 'officiellement' par les dirigeants de l'entreprise. L'identité est un discours, qui porte sur la raison d'être de l'entreprise, et qui met l'accent sur ses attributs centraux, stables et distinctifs ». Ce discours est une « déclaration » et un « référent ultime » (Soenen, 2006 : 92), « professé de façon plus ou moins spontanée, et il sera particulièrement mobilisé lors des changements organisationnels » (p.92) – Corley (2004 : 1164) le démontre à travers son étude de cas : « les déclarations d'identité développées par le management du sommet sont

emblématiques de leur perception du changement d'identité, puisque leur focalisation est sur les mots appropriés pour décrire l'organisation ».

Lerpold et al (2007d : 6) font correspondre « déclarations d'identité » [*identity claims*] à « déclarations formelles » – 'qu'est-ce que nous disons que nous sommes comme organisation'. Ils considèrent qu'elles sont « l'élément le plus tangible de l'identité organisationnelle », entièrement concerné avec la parole, dite ou écrite, existante à l'intérieur de l'organisation, qu'importe son moyen ou support : des documents internes, le site de l'entreprise, les discours des dirigeants ou des interviews publiques de représentants, une brochure de présentation de l'entreprise, le rapport de responsabilité d'entreprise et développement durable, etc. Ces auteurs mettent en évidence la mission et les valeurs de l'organisation comme des éléments plus récurrents à cet égard, voulant rendre compte de l'importance de la définition « officielle » de l'identité, puisqu'elle peut offrir aux membres de l'organisation des « narratives consistantes et légitimes » (p.6), « des représentations attractives de l'organisation » (p.6), et donc constituer un « guide cohérent » (p.6) pour l'action de ceux-ci. Une telle perspective nous rappelle la perspective discursive de l'identité de Giroux (2001), basée sur une conception de l'organisation comme « une réalité sociale en construction » (p.2), où l'accent est mis sur la dimension communicationnelle de l'identité. Giroux (2001 : 15/6) considère que « l'identité organisationnelle est construite discursivement dans des messages publics inscrits dans différents textes (discours de dirigeants, rapports annuels, rapport d'analyse, journal interne, dépliant d'information, etc (...)). Cette description présente l'organisation par ce qu'elle est (valeurs, attributs, caractéristiques), ce qu'elle fait (métier, activités), ce qu'elle possède (ressources et capacités) ».

**Proposition M-IOG 6 :** L'identité organisationnelle de groupe professée constitue la définition officielle du groupe telle qu'elle est présentée par ses dirigeants et dans des déclarations véhiculées par plusieurs moyens.

### 3.2.5.1. La mission et les valeurs comme repères identitaires

Considérer la mission et les valeurs de l'entreprise des éléments de particulière prééminence, comme le font Lerpold et al (2007d), c'est admettre qu'ils sont centraux, durables et

distinctifs aux yeux des parties prenantes internes. Du point de vue de la temporalité, nous considérons qu'il n'y a pas de discussion en spécial, parce que nous sommes devant des « déclarations » formelles et officielles, qui sont structurelles et non conjoncturelles comme la stratégie ou les objectifs *business*. Par définition, la mission d'une entreprise est un fondement de son identité, à durée longue, un repère permanent pour les décisions fondamentales concernant la définition cyclique des stratégies, des objectifs, des plans d'activités, etc. La mission présente donc la vocation de fond de l'entreprise (Klemm et Redfeam, 2004). Les valeurs se situent dans le même plan de repérage : elles sont par définition à la base de l'affirmation identitaire, comme des principes avec une durée longue qui servent à guider les choix, les décisions, les politiques, toute sorte d'actions managériales, etc. On n'abandonne pas les valeurs à court terme, on ne les substitue pas cycliquement, par des raisons de conjoncture, ou par exemple quand il faut changer de cap stratégique. La mission et les valeurs sont des repères permanents qui permettent de faire le lien passé-futur.

La mission et les valeurs sont en règle, aux yeux des leaders, des affirmations centrales et distinctives sur le caractère unique de l'entreprise, et donc essentielles à la conceptualisation de l'identité organisationnelle faite par les membres de l'organisation en général. Mais elles ne sont que des phrases, ou des paroles isolées, et bien qu'elles puissent être claires et attirantes, bien qu'elles soient disponibles dans des supports à portée de main (intranet, blocs-notes, affiches, brochures, etc.), elles peuvent ne pas constituer des référentiels identitaires aux yeux des membres de l'organisation en général. Elles peuvent en fait n'être pas reconnues comme centrales et différenciatrices. Proposer comme principe qu'elles le sont effectivement, et en plus les mettre en évidence spéciale, n'est pas adéquat.

**Proposition M-IOG 7 :** La mission et les valeurs du groupe, bien que faisant partie de la profession de l'identité organisationnelle de groupe, ne constituent pas nécessairement des repères centraux et distinctifs dans la construction du sens du groupe faite par ses membres en général.

Les évidences de notre cas attestent cette proposition : la mission du Groupe PT est présente dans le site du Groupe ([www.telecom.pt](http://www.telecom.pt); nous la citons à 3.2.5.4.) ; les Rapports et Comptes (Doc.6) en rendent compte aussi. Les discours ou déclarations du PDG Horta e Costa ne sont

pas fertiles en mentions de cette mission (Docs.1, 2, 6, 23, 28, 33, 36), sans que ça veuille signifier l'absence de références aux fondements du Groupe, à sa vocation de fond : il s'agit plutôt de différents référentiels sémantiques, où l'expression 'mission' est rarement utilisée, et où sont plutôt utilisés des termes comme 'objectifs' et 'stratégie' pour identifier une telle vocation. Par contre, les valeurs du Groupe PT ne sont jamais formulées d'une façon évidente (nous les citons à 3.2.5.4), sauf dans la « Charte d'Ethique » (3.2.5.1.) et dans un bloc-notes (Doc.18). Elles ne sont pas présentes dans le site du Groupe PT, dans les Rapports et Comptes non plus (Doc.6). Les discours et déclarations du PDG ne font pas mention à des valeurs du Groupe PT comme des éléments de base de son identité : les références à ces valeurs sont épisodiques, et les mots utilisées pour les énoncer varient beaucoup (Docs.1, 2, 6, 23, 28, 33, 36). La première campagne publicitaire du Groupe PT (5.2.2.), en juin 2005, met en avant des valeurs méconnues jusqu'alors, que nous pouvons considérer comme « de synthèse » du Groupe et de son histoire, mais il ne s'agit que d'une initiative conjoncturelle, non durable.

Il y a par ailleurs des évidences qui nous font croire que la mission et les valeurs du Groupe PT ne font pas partie des conceptualisations du groupe mises en avant par ses membres en général : il n'y a pas un seul interviewé qui mentionne une mission ou des valeurs pour décrire le Groupe PT aujourd'hui (Annexe 5). D'autres éléments (Docs.46 à 49) renforcent notre croyance.

### **3.2.5.2. Professer l'identité future du groupe**

Soenen et Moingeon (2002 : 18) affirment qu'« en tant que déclaration de l'identité, l'identité professée peut être orientée vers le futur, programmatique ». L'étude de Gioia et Thomas (1996) constitue un exemple (Lerpold et al, 2007b : 15/6, s'en réfèrent), reportant le changement majeur de l'identité dans une université américaine. La direction de l'université propose à tous un objectif « grandiose » de la positionner entre les dix meilleures des Etats-Unis : une identité souhaitée et professée par la direction, laquelle est, d'après Soenen et Moingeon (2002 : 29), « systématiquement projetée vers des audiences internes et externes, fonctionnant comme une 'philosophie de guidage' dans les processus de prise de décisions du management senior ». La recherche de Gioia et Thomas (1996) permet de constater comment un discours identitaire est « créateur de sens et sert aux membres de l'organisation pour interpréter leur environnement » (Soenen, 2006 : 106). Argenti et Forman (2000) se situent dans un positionnement pareil, dans leur approche du rôle de la communication interne dans

le management de la stratégie de l'organisation, et en particulier de l'utilisation de la communication par le management senior avec le but de formuler la stratégie et d'assurer sa mise en œuvre. Corley (2004) démontre qu'une partie significative du temps des managers du sommet de l'organisation est passée à « produire des 'déclarations d'identité' pour communiquer aux employés sur ce que l'organisation devra être » (p.1164) – Corley parle de la création d'« étiquettes [*labels*] » et d'images pour décrire la vision future de l'organisation.

**Proposition M-IOG 8 :** L'identité organisationnelle de groupe professée peut se reporter en spécial au futur du groupe.

Notre cas démontre à l'évidence cette proposition (1.4. ; Horta e Costa, Abílio, Cetra, Pinheiro, Diogo, Paulo, Ferreirinha, Carlos, Villar, Eduardo, Miguel, Sarmento ; Docs.1, 2, 33, 42, 46 à 49) : les efforts de management de l'identité organisationnelle de groupe, de la part du leadership, concernent le besoin d'une identité de groupe enracinée dans toutes ses entreprises, ancrée dans une stratégie de groupe qui doit être mise en œuvre au plus vite. Professer l'identité organisationnelle du Groupe PT se reporte sans doute à un futur, à un « idéal » d'organisation basé sur une stratégie qui ne donne que ses premiers pas, loin donc d'être réalisée : « Portugal Telecom a deux grands défis: la focalisation sur les clients, et la poursuite de nouvelles opportunités de croissance internationale », c'est ce que le Kit d'accueil au Groupe (Doc.36, p.14) propose. Par ailleurs, le PDG Horta e Costa ressortit « l'aspiration à être une des meilleures entreprises de télécommunications européennes dans les trois années prochaines », dans son discours d'ouverture du 2<sup>ème</sup> Workshop de Communication Stratégique du Groupe PT, le 2 février 2004 (Doc.28, p.9 ; Annexe 12). Ce dirigeant considère que « PT doit se positionner dorénavant, sans équivoques, comme une organisation au service du client. Telle est notre priorité, telle est notre mission », dans un autre discours qu'il a prononcé dans une rencontre de cadres du Groupe (cité dans le newsmagazine *éPT!* n°5, Doc.1.5., p.26).

### **3.2.5.3. Primauté du sommet du groupe dans la profession de l'identité**

Olins (1989 : 9) déclare que « le management de l'identité, dans les grandes organisations, doit être l'affaire du PDG, soutenu par une équipe interne et aussi par des consultants externes

si approprié ». Il souligne ce positionnement, des années plus tard (2006 : Section 7), mettant l’accent sur l’exigence du commandement et du contrôle de l’affaire identitaire de l’organisation par le PDG ou même le *Chairman*. Bien que se reportant principalement à un discours de la part des dirigeants, Soenen (2006 : 92) réfère cependant que « n’importe quel groupe au sein de l’entreprise, et pas seulement le comité de direction, peut produire un discours sur l’identité », une perspective qui est de même proposée par Soenen et Moingeon (2002 : 18).

**Proposition M-IOG 9 :** Professer l’identité organisationnelle de groupe est l’affaire du sommet du groupe (et de son PDG en particulier).

Le PDG Horta e Costa est le héraut par excellence de la profession de l’identité organisationnelle du Groupe PT. Les déclarations identitaires officielles (3.2.5.4.), bien que la plupart n’ait pas d’auteur ou de siège spécifié (p.ex. à l’intranet et dans le site du Groupe PT), sont produites surtout par la DCC (Abílio), dont l’hiérarchie est le PDG du Groupe.

### 3.2.5.4. Définitions identitaires officielles du Groupe PT

Sont plusieurs les sources de repère de l’identité du Groupe PT (Tableau 6), qui reportent une profession de l’identité « *pas très intensive, pas très planifiée, mais suffisante et cohérente* » (Abílio).

Tableau 6 : Sources des déclarations officielles de l’identité du Groupe PT

	Exclusivement interne
Rapports et Comptes du Groupe (Doc.6)	Non
Rapports de Développement Durable (Doc.50)	Non
Site officiel du Groupe PT (www.telecom.pt)	Non
La Charte d’Ethique du Groupe (in www.telecom.pt)	Non
Livre et CD-ROM « Nous communiquons des sourires » (Doc.23)	Non
Kit d’accueil – Groupe PT (Doc.36)	Oui
Document final préparatoire du Congrès des Cadres 2005/6 (Doc.49)	Oui
Intranet <i>InSapo, éPT!</i>	Oui

Nous sélectionnons quelques déclarations identitaires officielles (d'autres ont été déjà citées dans la thèse) :

« Délivrer des services de télécommunications et multimédia, dont la valeur soit reconnue par les clients, à travers une mise à jour technologique permanente, des ressources qualifiées et motivées, et respectant l'environnement et la société »

Mission du Groupe PT, Site du Groupe PT ([www.telecom.pt](http://www.telecom.pt))

« Le Groupe Portugal Telecom est l'entreprise portugaise avec la plus grande projection nationale et internationale, appuyé sur un portefeuille diversifié d'activités dont la qualité et l'innovation sont des aspects centraux »

Kit d'accueil au Groupe PT (Doc.36, p.12)

« (...) des collaborateurs [du Groupe] qui ont transformé un ensemble d'entreprises à valeur individuelle dans un groupe solide, en cohésion, qui est leader dans les multiples secteurs dans lesquels il est présent »

Kit d'accueil au Groupe PT (Doc.36, p.12)

« Le Groupe a créé des nouveaux comportements [dans la société] (...) et a un rôle de leader dans la modernisation de l'économie et dans le développement de la société de l'information »

Kit d'accueil au Groupe PT (Doc.36, p.12)

« Portugal Telecom est aujourd'hui un groupe privé, côté dans les Bourses de New York et de Lisbonne. (...) Tout ça a été possible à cause de l'approfondissement des synergies, du travail en équipe, et du renforcement de la culture Portugal Telecom »

Kit d'accueil au Groupe PT (Doc.36, p.13)

« PT, un groupe global de communications (...) leader de marché. Chaque portugais est servi par plus d'un service PT »

Site du Groupe PT ([www.telecom.pt](http://www.telecom.pt)), section « Qui sommes-nous »

« Nous sommes un Groupe du secteur des télécommunications. Communications fixes, mobiles, multimédia, systèmes d'information, recherche et développement, communications par satellite et investissements internationaux : telles sont nos domaines d'activité. Groupe Portugal Telecom : le plus grand groupe privé portugais »

Site du Groupe PT ([www.telecom.pt](http://www.telecom.pt)), section « Qui sommes-nous »

« Le Groupe PT et les télécommunications au Portugal, confondent leurs histoires »

Site du Groupe PT ([www.telecom.pt](http://www.telecom.pt)), section « Qui sommes-nous »

« Nous sommes le groupe portugais qui investit le plus dans le marché brésilien »

Site du Groupe PT ([www.telecom.pt](http://www.telecom.pt)), section « Qui sommes-nous »

« Notre culture de groupe est basée sur cinq valeurs de référence : Unité, Excellence, Confiance, Compétence et Responsabilité Sociale. Unité (...) avec le but de l'intégration des solutions en vue des nécessités spécifiques de chaque marché et client. Excellence dans les solutions présentées. Confiance dans les relations avec nos clients. Compétence de toute une équipe qui se veut en cohésion, efficace, engagée et motivée. Responsabilité sociale en présence de la communauté (...) »

Site du Groupe PT ([www.telecom.pt](http://www.telecom.pt)), section « Qui sommes-nous »

Nous faisons ensuite une brève référence à un de ces moyens, la Charte d'Ethique, à cause de l'importance qui lui a été conférée par Horta e Costa – bien qu'aucun interviewé ne s'en réfère.

#### La « Charte d'Ethique » du Groupe PT

Une des premières décisions de la nouvelle administration, en 2002, est de renouveler la Charte d'Ethique, avec le but de mettre en lumière les normes de conduite et les valeurs qui doivent être adoptées par tous les employés du Groupe. Son préambule synthétise les enjeux et les intentions sous-jacentes : « les fondements du Groupe PT intègrent un ensemble de valeurs éthiques fondamentales qui marquent son identité, qui le rendent distinguable dans l'univers des organisations et qui guident en permanence toute son activité. (...) c'est dans le contexte du changement en termes de gouvernement sociétaire du Groupe PT que la révision de la Charte d'Ethique est mise en avant. Les valeurs présentes dans la Charte d'Ethique

doivent être entendues comme des principes et des règles qui deviennent inséparables de son [du Groupe PT] identité, de son activité et de sa responsabilité sociale. »

D'après la même source, un des trois buts principaux de la nouvelle Charte est celui de « cimenter dans les employés de toutes les entreprises du Groupe l'expérience et le partage des valeurs communes, permettant ainsi de renforcer les éléments identitaires de la culture du Groupe. » Renforçant cet entendement, le chapitre « Objectifs et Valeurs Fondamentaux » affirme à son début que « les objectifs, les valeurs et les normes énoncées dans la présente Charte d'Ethique intègrent la culture du Groupe Portugal Telecom, lesquelles doivent présider à la conduite professionnelle de tous ceux qui travaillent dans ses entreprises ». Au site du Groupe ([www.telecom.pt](http://www.telecom.pt)), sous le titre « Image de la Marque », il y a un texte introduit le 25 août 2003, dans lequel on peut lire que « la Charte d'Ethique de PT, et l'attitude qu'elle engage dans les relations au niveau institutionnel et commercial, sont des alliés forts dans la construction et la valorisation permanente de la marque [PT] ». Selon cette Charte (p.9), « les objectifs fondamentaux du Groupe PT sont basés sur la création de conditions pour un niveau adéquat de retour aux investisseurs, sur l'offre de la plus haute qualité dans les produits et services délivrés aux clients, sur l'embauche, la motivation et la promotion des meilleurs cadres professionnels, et sur le positionnement du Groupe PT dans les premiers rangs du secteur européen des télécommunications ».

### **3.2.5.5. Déclarations du PDG du Groupe PT**

La connaissance profonde que le PDG Horta e Costa possède du Groupe PT, et sa sensibilité pour les « *apports de la culture organisationnelle et de la communication interne* » (Horta e Costa), stimulée davantage par le DCC Abílio Martins, lui permettent de reconnaître l'importance du facteur identitaire dans la réussite de la stratégie de groupe dont il est à la tête. Certain qu'il n'y aura pas de « *ruptures sanglantes* » dans sa mise en œuvre (Horta e Costa), mais conscient des défis que celle-ci pose aux employés, Horta e Costa est convaincu du besoin d'être créée une « *identité forte* » (Horta e Costa), commune à toutes les entreprises, tenant compte que le point de départ, en 2002, est une identité de Groupe « *fragile* », « *ambiguë* ». Ses déclarations qui concernent l'identité organisationnelle du Groupe PT, prolifèrent dans plusieurs moyens, que le Tableau 7 synthétise.

Tableau 7 : Sources des déclarations du PDG Horta e Costa

	Exclusivement interne
Message du PDG, Rapports et Comptes du Groupe (Doc.6)	Non
Message du PDG, Rapports de Développement Durable (Doc.50)	Non
Message du PDG, Livre et CD-ROM « Nous communiquons des sourires » (Doc .23)	Non
<i>Keynote speech</i> du PDG adressé à la Conférence <i>Mercator</i> (Doc.33 ; Annexe 15)	Non
Site officiel du groupe (www.telecom.pt)	Non
Préface du PDG à l’édition portugaise du livre <i>Mercator</i> (Doc.34)	Non
Message du PDG, Kit d’accueil – Groupe PT (Doc.36)	Oui
Message du PDG au 2 <sup>ème</sup> Workshop de Communication du Groupe PT (Doc.28 ; Annexe 12)	Oui
Intranet <i>InSapo, ePT!</i>	Oui
Editoriaux du newsmagazine <i>ePT!</i> (Doc.1)	Oui
Editoriaux de la newsletter <i>ePT!</i> (Doc.2)	Oui
Rencontres annuelles de cadres du Groupe	Oui

Nous sélectionnons quelques déclarations qui mettent en lumière la conceptualisation du Groupe PT aux yeux de Horta e Costa (d’autres ont déjà été citées dans la thèse, notamment à 1.3.), groupées selon trois perspectives, celle de l’ « identité passée », celle de l’ « identité courante ou actuelle », et celle de l’ « identité souhaitée » :

Perspective « identité passée »

« Innover, changer, améliorer. Telle est la tradition du Groupe Portugal Telecom au fil des dix dernières années »

Editorial de la newsletter *ePT!* n°26 (Doc.2.26., juin 2005), à propos de la 1<sup>ère</sup> campagne publicitaire du Groupe PT (5.3.2.)

« Notre travail [du Groupe] en faveur du développement des communications a créé et a changé les styles de vie. Notre performance a contribué au fait que Portugal intègre le

peloton de tête des télécommunications [en Europe]. Au niveau de la contribution de la technologie à la connaissance, le Groupe PT a un passé et un présent dont il est fier »

Editorial du newsmagazine éPT! n°8 (Doc.1.8.)

« Nous avons apporté de la valeur à nos actionnaires, à nos clients et à nos collaborateurs, d'une forme solide au fil des années »

Message du PDG, Rapport et Comptes 2005 du Groupe PT (Doc.6.4., p.10)

#### Perspective « identité courante ou actuelle »

« PT est une seule ! »

Discours d'ouverture de la 3<sup>ème</sup> Rencontre de Cadres du Groupe PT, le 16 décembre 2003 (in Doc.1.4., p.12) ; discours d'ouverture du 2<sup>ème</sup> Workshop de Communication Stratégique du Groupe PT, le 2 février 2004 (Doc.28, p.9 ; Annexe 12)

« Nous sommes aujourd'hui un groupe avec plus de 28 millions de clients, avec un ample éventail d'activités dans le secteur télécoms qui nous permet d'offrir des services intégrés avec de la qualité certifiée, et à bas prix »

Message du PDG, Rapport et Comptes 2002 du Groupe PT (Doc.6.1., p.13)

« Innovation, service au client, qualité. Ce sont des valeurs de Portugal Telecom que nous appliquons à toutes nos activités »

Editorial de la newsletter éPT! n°13 (Doc.2.13., mai 2004)

« Nous sommes le groupe de télécommunications et de multimédia le plus grand du Portugal, et nous sommes dans un processus de croissance de notre présence internationale »

Message du PDG, Rapport et Comptes 2005 du Groupe PT (Doc.6.4., p.10)

« Nous sommes aujourd'hui le groupe portugais le plus grand, avec plus de 40 millions de clients, 6 mille millions d'Euros de chiffre d'affaires, et plus de 31 mille employés »

Message du PDG, Rapport de Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable du Groupe PT, 2005 (Doc.50.1., p.4)

« Nous sommes le principal véhicule de développement de la société de l'information au Portugal »

Message du PDG, Rapport et Comptes 2005 du Groupe PT (Doc.6.4., p.11)

Perspective « identité souhaitée »

« Notre défi [comme groupe] est de constituer un groupe de plus en plus fort, intégré et uni, et conscient de sa responsabilité sociale »

Message du PDG, Rapport et Comptes 2002 du Groupe PT (Doc.6.1., p.14)

« Notre leadership [devra être] renforcé dans tous les segments du marché »

Editorial de la newsletter ePT! n°2 (Doc.2.2., juin 2003)

« Le Groupe PT a devant soi le défi de devenir une entreprise centrée sur le client, régie par des principes d'excellence en matière de service. Ceci est une tâche qui n'est pas confinée dans une entreprise [spécifique du groupe], et qui n'a pas de date de conclusion, parce que le défi est permanent et continu »

Editorial du newsmagazine ePT! n°4 (Doc.1.4., Spécial Noël 2003)

« Une entreprise [le Groupe] orientée vers le client, rejetant le concept d'une entreprise de produits et de services, et s'envisageant à soi-même comme entreprise de clients »

Discours d'ouverture du 2<sup>ème</sup> Workshop de Communication Stratégique du Groupe PT, le 2 février 2004 (Doc.28, p.9; Annexe 12)

« Notre vision principale [comme groupe] est d'être imbattables dans le service aux clients »

Message du PDG, Kit d'accueil au Groupe PT (Doc.36, p.9)

« Nous [le Groupe PT] sommes bien positionnés pour devenir une des trois entreprises européennes les plus efficaces de notre secteur»

Message du PDG, Rapport et Comptes 2003 du Groupe PT (Doc.6.2., p.13)

« Mon souhait pour 2006 est que PT soit un Groupe dont tous soient fiers, dans lequel tous se sentent bien, qui valorise ce qui est bien réalisé, et où il y aura toujours une place, une mission et un projet pour chacun »

Editorial du newsmagazine *ePT!* n°12 (Doc.1.12.)

Nous n'oublions pas l'immensité de déclarations de Horta e Costa dans les médias, soit à la presse soit à la télévision (Abílio ; base de données 2002-2005 de la presse journalière et hebdomadaire concernant le Groupe PT). Quoique constituant des sources « extérieures » au Groupe, nous admettons nonobstant qu'elles peuvent contribuer à la construction du sens du groupe que les employés de celui-ci mettent en avant.

### **3.2.6. Manifester l'identité organisationnelle du Groupe PT**

D'après Soenen (2006 : 90), l'identité manifestée « correspond à un ensemble d'éléments, centraux et stables dans le temps, plus ou moins étroitement reliés qui caractérisent l'organisation. C'est en quelque sorte l'identité 'historique' de l'organisation. Les éléments peuvent inclure des modes de fonctionnement, des compétences collectives, des structures, ou des éléments plus symboliques tels que des rites d'entreprise ». Soenen (2006 : 97) précise davantage que « l'identité organisationnelle est le produit d'une histoire, et se manifeste dans un ensemble de caractéristiques concrètes telles que des routines, une structure organisationnelle et un niveau de performance. Un certain nombre de ces caractéristiques revêtent pour les membres un caractère symbolique ». Cette définition nous renvoie à Larçon et Reitter (1979 : 50), qui affirment que « ce sont les procédures et systèmes de gestion, en définitive, qui déterminent pour chacun la règle du jeu quotidien. C'est donc un miroir privilégié de la spécificité d'une organisation ». Ces auteurs se réfèrent aussi (p.53 à 55) au « symbolisme organisationnel », pour reporter l'importance de la marque de l'entreprise, des sigles ou d'autres symboles, comme faisant partie du « discours officiel sur elle-même » (p.54) que l'organisation met en avant, lequel contribue à la formation de l' « image » que les gens se font de l'entreprise.

Notre définition d'identité organisationnelle de groupe intègre explicitement cette facette manifestée, à travers ce que nous appelons les expressions et les pratiques organisationnelles

– Pratt (2003 : 176) se réfère à des « comportements routiniers » pour les nommer : des rites, des cérémonies, des procédures opérationnelles standard, etc., qui peuvent constituer, tels qu'une immensité d'autres (artefacts et langage verbal, p.ex.), des moyens d'expression de l'identité, des « dispositifs symboliques » donc (Ravasi et Schultz, 2006, adoptent ce même ancrage conceptuel). Une telle facette nous renvoie à la définition d'identité organisationnelle de Lerpold et al (2007d), notamment à ce que ces auteurs considèrent des leviers des conceptualisations de l'organisation : les « expressions (logos, édifices, symboles, etc) formelles » qui les accentuent. Un exemple est la « *LEGO Brand School* » dont Schultz et al (2006), et Schultz et Hatch (2003), rendent compte : une initiative décidée lors de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de cette marque *corporate*, laquelle a pour but de construire des relations interfonctionnelles entre les employés, à travers des séminaires et ateliers appuyés par des « *coaches* » internes, dont le thème est la « nouvelle vision de la marque *LEGO* ».

La facette manifestée nous suggère un rapport avec la culture de l'organisation, étant constaté par des auteurs comme Hatch et Schultz (2000) qu'elle contribue à la construction de l'identité organisationnelle à travers du « matériel symbolique ». Celui-ci peut être utilisé d'une façon instrumentale « pour élever la conscience d'un soi organisationnel préféré ou désiré, ou bien pour exprimer ce soi à d'autres » (p.26) : « l'identité comprend comment nous nous définissons et nous expérimentons à nous-mêmes, ce qui est influencé en partie par nos activités et croyances, lesquelles sont fondées et interprétées par recours à des valeurs et à des suppositions [*assumptions*] culturelles » (p.24/5). Les manifestations symboliques présentes dans l'organisation sont, d'après Soenen (2006 : 97), les « signifiants de l'imaginaire organisationnel, c'est-à-dire de la représentation collective de l'entreprise que se sont construite les membres ». Soenen (p.97) conclut « qu'il existe une correspondance entre l'identité manifestée et l'identité vécue : la première servant de substrat à la seconde » (voir p.ex. Elsbach, 2004, et son approche au décor des bureaux comme phénomène identitaire ; ou Soenen et al, 2007, et leur étude sur l'évolution de l'habillement des hôtesse de l'air d'Air France).

**Proposition M-I OG 10 :** L'identité organisationnelle de groupe manifestée constitue un ensemble d'éléments ou caractéristiques du groupe, de types divers, qui incluent des expressions symboliques et des pratiques organisationnelles spécifiques du groupe.

Nous explorons ensuite trois domaines de démonstration de cette proposition, que notre cas met en scène.

### **3.2.6.1. Le 1er *Workshop* de Communication Stratégique du Groupe PT**

Septembre 2002. Un rendez-vous est réalisé à Sesimbra, une petite ville située à 50 Kms de Lisbonne. Vingt deux cadres dirigeants des entreprises les plus importantes du Groupe PT se réunissent : tous les responsables des Directions de Ressources Humaines, de Marketing, de Relations avec les Investisseurs, et de Communication de *PT Comunicações*, *TMN*, *PT Inovação* et *PT Multimédia*. Participent le PDG du Groupe, Horta e Costa, et d'autres administrateurs de la *holding* (Docs.16, 25, 26, 30, 33). Un consultant Brésilien, Paulo Nassar, reconnu par son expertise de communication organisationnelle et de relations publiques, intègre aussi ce groupe, avec le statut de premier conférencier. Le thème de ce 1<sup>er</sup> Workshop de Communication Stratégique du Groupe Portugal Telecom est « La Communication comme Outil de Gestion ». Quelques participants, des années plus tard (Abílio, Isabel, Villar, Paulo, Teresa, Ferreirinha), confirment l'importance majeure de cette rencontre comme point de virage radical dans la perception interne du besoin d'une « transversalité », d'une identité de groupe. Le PDG Horta e Costa réfère cette rencontre dans son discours à la conférence « Mercator XXI », en octobre 2004, mettant en évidence le rôle de cette rencontre dans la formulation d'une « stratégie gagnante » (Doc.33). Des documents de la Direction Centrale de la Communication qui font la mémoire de la marque *ePT!* (Docs.16, 25, 26, 30), l'affirment également, aussi bien qu'un éditorial de Abílio Martins dans un newsmagazine *ePT!* (Doc.1.5., p.66). La vidéo qui résume l'histoire de cette marque (Doc.24), est une autre source de confirmation.

Peu de temps écoulé, il est habituel d'écouter, en particulier dans les réunions régulières des administrations des entreprises, mais aussi dans les Directions de Communication de celles-ci, l'expression « *Espírito de Sesimbra* » (Horta e Costa, Abílio, Isabel, Teresa, Ferreirinha), l'esprit au sens de conscience et d'entendement. Elle symbolise ce moment historique de prise de conscience de l'émergence d'une étape décisive de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe. Et d'une identité organisationnelle de groupe qu'il fallait bâtir au plus vite possible.

Horta e Costa ouvre ce Workshop avec une phrase qui sera désormais citée dans plusieurs documents internes – et même rendue publique, par exemple dans le Rapport de

Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable de 2004 du Groupe PT (Doc.50.1). Cette phrase synthétise la dimension du défi tel qu'on le définit à l'époque au plus haut niveau du Groupe : « Plus important que rompre avec les cultures du passé, c'est de créer une nouvelle culture, rajeunie, dynamique, d'une entreprise qui a une destinée de leadership, et qui veut s'affirmer au plan national et international comme un Groupe d'excellence. Ceux-ci sont des objectifs stratégiques qui engagent une force culturelle immense » (p.66).

Des orientations fondamentales résultent de ce Workshop. Nous mettons en évidence quelques objectifs formulés comme conclusions du Workshop par son « rapporteur », le Directeur de Communication à la *holding* PT (Doc.25) : « Aligner les actions de communication du Groupe, tout en respectant les spécificités des activités et des marchés » ; « Rendre solide une vraie culture de groupe chez tous les employés » ; « Mettre en œuvre une communication fluide et intégrée, profitant des synergies entre les entreprises du Groupe ». Olins (2003) offre à ce propos l'idée que « la communication organisationnelle ne signifie pas parler beaucoup sur pas de grand-chose, mais d'être saillante, intègre et honorable. On ne mange pas, on ne boit pas et on ne s'assied pas sur des déclarations de vision et de valeurs. » Abílio Martins aurait pu être, au lendemain du Workshop, l'auteur de cette phrase. Sa perspective de la communication s'embranché dans cette position pragmatiste. Tous les entretiens maintenus avec lui le confirment.

La prise de conscience dont ce Workshop rend compte nous rappelle l'« audit de l'identité » préconisé par Bouchikhi et Kimberly (2003 : 25) comme un outil à utilisation périodique. Diverses questions sont proposées par cet instrument de diagnostic, lesquelles doivent être répondues par les gestionnaires avec le but d'évaluer l'identité organisationnelle de forme aussi ouverte et impartiale que possible, et de permettre, en conséquence, « d'éclairer la route », c'est-à-dire de rendre plus facile la mise en œuvre de la stratégie : « quelle est notre identité ? », « y a-t-il de la convergence interne dans notre perception de, et dans l'engagement à, notre identité ? », « est-ce que nous pouvons évoluer *tels que nous sommes*, ou bien est-ce qu'il nous faut faire la rupture avec notre identité ? », sont des exemples. Le Workshop de Sesimbra constitue, à cet égard, un premier « audit de l'identité » du Groupe PT. Une « identité souhaitée », de groupe, est pressentie déjà.

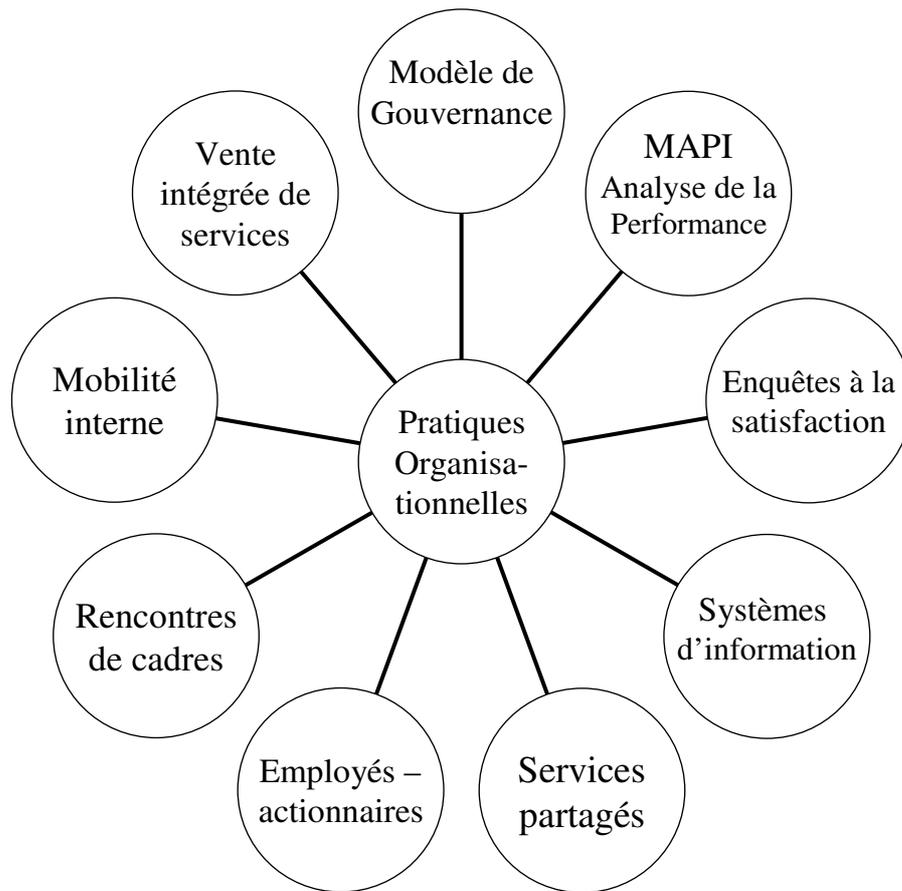
### La création de la première structure de communication transversale au Groupe

Un « Cabinet Central de Communication – CCC » est créé après ce Workshop, près de l'administration du Groupe. Il est l'embryon d'une instance de coordination des démarches de communication de celle-ci, concernée surtout avec les relations extérieures (média, investisseurs, actionnaires, partenariats). Il va évoluer rapidement jusqu'à la création d'une « Direction Centrale de la Communication » (4.1.3.), aux débuts de 2003, laquelle sera le siège du lancement de la marque *éPT!*, au milieu de transformations profondes dans la gouvernance du Groupe Portugal Telecom (3.2.6.2.). Selon la définition initiale de son rôle (Doc.8), le CCC est l'« équipe interne responsable de la coordination du réseau de communication ; une équipe homogène, rapide et alignée avec l'administration, capable de gérer l'information produite ou à produire à l'intérieur du Groupe PT ». Ce Cabinet s'attribue les tâches du « recueil d'information auprès de toutes les sources du Groupe, de la production éditoriale journalière et l'actualisation permanente de l'Intranet ». Le « rapport avec les directions de communication, de marketing, des ressources humaines et des relations avec les investisseurs » est aussi une des responsabilités que le CCC met en évidence. « Clarté, Syntonie, Efficacité, Rapidité » (Doc.8) : ces mots résument, dans la perspective du CCC, ce que tous ses apports au Groupe doivent témoigner.

#### **3.2.6.2. Les nouvelles pratiques organisationnelles du Groupe PT**

Prenons Soenen (2006 : 106) pour nous introduire aux initiatives de changement organisationnel mises en marche au Groupe depuis 2002 (Figure 13) : « le management a à sa disposition plusieurs leviers qu'il peut mobiliser pour maintenir la cohérence du système identitaire. Au travers de choix portant sur la stratégie, la structure ou les processus de décision, le management peut transformer l'identité manifestée de l'entreprise ».

Figure 13 : Les nouvelles pratiques organisationnelles du Groupe PT (depuis 2002)



### Le nouveau modèle de gouvernance du Groupe

Les administrations des diverses entreprises du Groupe sont écartées au début des années 2000 par un schéma de gouvernance qui ne se soucie pas de la conjugaison des efforts entre organisations, soit au niveau commercial, des ressources humaines ou des coûts d’arrière-guichet. Avoir un « patron » commun, siégré dans une *holding* qui est la propriétaire de toutes les entreprises, n’assure pas un lien d’union, ou une interaction, entre les responsables principaux de chaque entreprise. L’affiliation des administrations à une « destinée collective » n’a pas d’élan. C’est cette réalité que la nouvelle administration du Groupe nommée en 2002 adresse quand elle décide un nouveau modèle de gouvernance, avec l’accord des organes régulateurs des Bourses de Lisbonne et de New York. Les administrateurs veulent que ce modèle soit aligné sur les pratiques d’excellence internationales. Il est mis en œuvre en 2003, et détermine soit la séparation des fonctions de *Chairman* et de Président Directeur Général,

écartant de la sorte la supervision et le contrôle de la gestion exécutive courante, soit la création à la *holding* du Comité d'Audit interne, du Comité de Gouvernance et du Comité de Stratégie.

En particulier, le nouveau modèle de gouvernance porte avec lui un changement structurel dans la gestion des entreprises du Groupe : dorénavant, les PDG de ces entreprises sont tous des administrateurs de la *holding*, et en plus ils divisent entre eux d'autres fonctions exécutives dans les diverses administrations – ce qui fait Miguel affirmer que « *le modèle de corporate governance est un signe clair du groupe* ». Le *Chairman* et le PDG du Groupe PT, coïncident dans la même personne (Nabo), d'après le modèle suivi dès 1996 jusqu'à 2002. Nabo gère ces années les plus grandes entreprises du Groupe directement avec leurs PDG, sans avoir la nécessité de prendre les décisions de fond qui les concernent dans un autre siège qui ne soit pas l'administration des dites entreprises, où il occupe aussi le poste de *Chairman*. L'administration de la *holding* du Groupe, composée à cette époque-là par deux Vice-présidents (dont un est Horta e Costa) et trois administrateurs, n'a pas le pouvoir de décider sur l'ensemble des entreprises du Groupe. Seul son *Chairman* peut prendre des décisions touchant chaque entreprise, « hors » le siège *holding*, chacune à son tour.

Selon la perspective de Horta e Costa, l'administration de la *holding* du Groupe, les années 1996 à 2002, n'est qu'un « *organe de conseil* » : « *j'ai fini avec ce modèle (...) je veux avoir la conduite du Groupe dans mes mains, 'captain on bridge' !* » (Horta e Costa). A son avis, c'est ce nouveau modèle de gouvernance qui permet, plus que d'autres décisions dont nous faisons référence ensuite, de « *contrarier l'effet de petites paroisses* » que l'organisation antérieure du Groupe promouvait. « *PT est une et indivisible !* », ainsi s'exprime Horta e Costa quand il remémore en synthèse, cinq années plus tard, les décisions prises sur le nouveau modèle de gouvernance du Groupe.

L'entreprise multinationale de conseil *Heidrick & Struggles* réalise une étude en 2005 pour évaluer les pratiques de gouvernance dans l'espace européen. 296 entreprises de plusieurs secteurs sont incluses dans cette étude, laquelle attribue une classification de 14,5 points sur 15 au Groupe PT, le plaçant dans le même échelon d'entreprises télécoms de référence comme *British Telecom* et *KPN*, et au-dessus d'autres comme la *Telefonica* d'Espagne.

### Le MAPI – Modèle d’Analyse de la Performance Individuelle

Une entreprise multinationale de conseil, *Heidrick & Struggles*, est recrutée en 2002 pour mettre en œuvre le programme « Gestion Stratégique du Talent », appuyé sur un diagnostic selon lequel « le Groupe hérite une quantité de modèles, d’outils et de pratiques institutionnalisées dans les diverses entreprises [lesquels] rendent difficile une gestion intégrée des ressources humaines du Groupe PT, et empêchent souvent la mise en pratique de synergies importantes » (Doc.12, diapositif n°4). Ce projet « surgit comme une forme d’assembler plusieurs pièces dispersées d’un casse-tête qui veut rendre les unités organisationnelles plus proches et par la suite en extraire toutes les synergies possibles » (Doc.12, diapositifs n°s4/5).

En mars 2003, l’administrateur Vasconcellos Cruz, responsable RH à la *holding*, annonce au Groupe une démarche de « gestion stratégique des actifs humains » : l’approbation du « MAPI – Modèle d’Analyse de la Performance Individuelle ». Voici ses objectifs principaux : « contribuer à la création d’un Groupe, quittant un modèle de plusieurs entreprises totalement autonomes ; Constituer les meilleures équipes dans les rôles les plus stratégiques, tout en suscitant la rotation du talent en tant que source d’enrichissement et de motivation de nos actifs humains ; Soutenir la consolidation stratégique du *core business* du Groupe PT à travers l’élévation au maximum de ses équipes de talent » (Doc.12, diapositif n°5). Le renforcement interne de la perception d’un référentiel « supérieur » – le Groupe PT – peut gagner de cette façon une impulsion significative, comme Adriana le reconnaît : « *le système commun d’évaluation de la performance, c’est important* ».

Environ 1.600 employés – tous ceux qui ont une hiérarchie sur un nombre de subordonnés – sont ensuite formés dans les contenus et dans les formes d’application de ce Modèle. Un programme intense qui dure à peu près le reste de l’année 2003, favorisant une vague de conscience accrue d’une réalité appelée Groupe PT. Plusieurs éditions du newsmagazine *éPT!* du Groupe abordent ce sujet (Doc.1), et l’Intranet a une « section » spécifique sur le « MAPI », appelée « Performance.PT ». Peut-être que l’événement qui témoigne davantage l’importance du « MAPI » c’est le lancement en mars 2004 d’une newsletter interne appelée « Actifs Humains », patronnée par la marque interne (Doc.3). Cette newsletter est conçue avant tout comme l’« écho » de la mise en œuvre du « MAPI ».

### L'enquête annuelle à la satisfaction

L'année 2002 assiste au lancement au sein du Groupe de la « 1<sup>ère</sup> Enquête à la Satisfaction des Employés », une initiative siégée en premier lieu à la Direction Centrale de Ressources Humaines, mais à laquelle le CCC s'est associée. Cette enquête annuelle constitue un questionnaire passé sur l'Intranet, à réponse volontaire et anonyme, et est annoncée comme une initiative ciblée à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe. Son objectif est de « mieux connaître la motivation réelle des employés et les facteurs d'amélioration pour assurer l'excellence du Groupe comme endroit pour travailler » (Doc.49 : 77). La perspective adoptée par la Direction RH du Groupe est de ne pas distinguer les réponses des employés selon l'entreprise concrète où ils travaillent, lors de la divulgation des résultats. Ceci permet que cet instrument de sondage soit perçu comme un signe du « *partage de soucis* » (Abílio) qui doit relier tous au sein du Groupe.

Sont huit les domaines d'évaluation : le Groupe ; l'entreprise où l'on travaille ; les processus de communication ; la réalisation des attentes ; produits et services ; ambiance de travail ; leadership ; et capacité d'innovation. L'indice d'adhésion à cette enquête augmente tous les ans de 2002 à 2005 : 42%, 46%, 56%, 63%. Le Rapport de Développement Durable 2005 (Doc.50.1., p77) affirme, devant l'évolution de ces chiffres, que « l'enquête de satisfaction est déjà imprégnée dans la culture du Groupe PT ». Dans une échelle de 1 à 10, le « climat » de l'ensemble du Groupe est évalué à 6,9 en 2005 (6,5 en 2002).

Un de ses domaines de sondage est la communication interne et les résultats ici atteints aident à mettre en lumière l'enjeu dans lequel la marque interne *PT!* sera créée. Les réponses obtenues dans la 1<sup>ère</sup> Enquête (2002), focalisées sur cinq questions (Docs.7 et 8), renforcent l'idée qu'il faut agir au plan interne pour implanter une conscience de Groupe, une identité du Groupe PT :

- . « Est-ce que j'ai les informations nécessaires sur les autres aires de l'entreprise ?
- . L'entreprise m'informe-t-elle des événements importants de sa vie ?
- . Les stratégies sont-elles divulguées et rendues compréhensibles ?
- . Existe-t-il une bonne communication de l'entreprise avec ses collaborateurs ?
- . Est-ce que l'Administration divulgue-t-elle et stimule-t-elle le débat des politiques et des objectifs de l'entreprise ? ».

### La plateforme commune de systèmes d’information

La plateforme commune de systèmes d’information est une ressource organisationnelle développée dès 2002, basée sur la création de *PT Sistemas de Informação* en 2000 (Annexe 2). L’implantation de *hardware* et d’outils technologiques communs à toutes les entreprises du Groupe, contribue pour la notion d’« union » organisationnelle, focalisée sur une notion de groupe. Cetra le confirme : « *la migration des systèmes d’information vers une plateforme commune SAP est une contribution de plus pour une idée de groupe* ».

### Les services partagés de back office et d’acquisitions (*procurement*)

*PT PRO* et *PT Compras* sont deux entreprises transversales du Groupe (Annexe 2), des entreprises « d’arrière-guichet », créées en 2003 pour appuyer l’ensemble du Groupe et pousser des synergies, et pour réduire des coûts de structure. Selon leurs dirigeants interviewés (Cetra et Machado), elles existent pour que les entreprises PT qui interviennent dans le marché puissent se focaliser sur les affaires et les clients, sans dépenser leurs énergies avec les processus organisationnels qui ne sont pas « *core* ». Elles assument donc comme une fonction familiale : celle de « *soeurs* » qui s’entraident, sous le patronage et la surveillance de l’entreprise-« mère », la *holding* du Groupe. Horta e Costa, quatre ans après leur création, manifeste toujours de l’enthousiasme devant la décision de lancer ces entreprises, un « *signe très fort* » de l’« *accélération* » du passage de la « *nature publique* » de l’organisation à sa « *destinée privée* » (Horta e Costa). Cetra mentionne que « *PT PRO a reçu un patronage très fort du sommet du groupe* ». Machado certifie que « *PT Compras c’est surtout une nouvelle attitude de management au Groupe* », et Garcia suggère l’importance de celle-ci : « *la création de PT PRO a un impact [en termes de création du groupe] aussi fort que celui de la marque [éPT!]* », une perspective que Pinheiro assume et renforce, en interprétant que « *PT PRO c’est le Groupe!* ». En conclusion, Allen affirme que « *le processus de confiance interne est renforcé par la création d’entreprises transversales* ».

### Des entreprises qui vendent tous les produits et services du Groupe

*PT Prime* et *PT Corporate* vendent au marché entreprises tout le portefeuille de produits et services du Groupe. Leur rôle d’intégration complète de l’univers PT auprès des clients, présuppose une « *force centripète* » au plan interne, qui rapproche de ces deux organisations

le portefeuille intégral de solutions PT, et mobilise tous à reconnaître la raison d'être d'un Groupe comme celui-ci – « *PT Corporate 'sent' plus que les autres entreprises [du groupe] l'ensemble matriciel que c'est le Groupe* » (Duarte). L'existence de ces deux entreprises apparaît donc comme une décision stratégique attachée à l'avantage compétitif que le Groupe PT prétend démontrer dans le marché télécoms, par contraste avec ses concurrents : l'assemblage d'une gamme très élargie de produits et services télécoms. Carlos est fier du fait qu' « à *PT Corporate nous représentons toutes les entreprises du Groupe, nous intégrons les diverses activités, produits et services* », ce qui lui fait parler d'une « *entreprise avec une mine sérieuse* » (PT) qui s'est vue forcée « à être dynamique ».

#### Les mouvements internes de personnel

« *La mobilité entre les entreprises est un fait* » (Francisco). Pereira confirme qu' « *il y a des opportunités de carrière entre les entreprises du groupe* ». Un fait qui est ancré dans la création d'entreprises instrumentales comme *PT PRO* et *PT Compras*. Ces entreprises « d'arrière-guichet » s'introduisent dans le processus de consolidation du Groupe en engageant dans leurs cadres de personnel plus de deux mille personnes, dont la grande majorité est recrutée de toutes les autres entreprises du Groupe, qui doivent se déplacer et assumer un autre statut professionnel. Un fait qui est ancré aussi dans la création d'autres entreprises, comme *PT Corporate*. Ana offre un témoignage éclairant : « *j'ai senti le groupe lors de mon déplacement à PT Corporate* ». Un des traits du nouveau profil organisationnel du Groupe concerne ces mouvements internes de personnel. Allen comme théorise l'enjeu pertinent : « *les migrations internes sont un facteur de constitution de l'idée de groupe* ». Une idée qui nous rappelle la perspective de Atamer et Calori (2003 : 478), quand ils mettent en lumière une pratique qui favorise la communication dans l'entreprise : « une véritable gestion de la rotation des cadres à l'intérieur permet d'utiliser les flux d'informations interpersonnels des individus déplacés ».

#### Les rencontres annuelles de cadres de tout le Groupe et le 1<sup>er</sup> Congrès des Cadres (2005/06)

Les rencontres annuelles de cadres de tout le Groupe, instituées en 2002, contribuent à la formation d'une idée de groupe (4.2.3.2. ; Abílio). Le 1<sup>er</sup> Congrès des Cadres 2005/06 le fait autant, constituant toutefois une initiative plus ambitieuse que ces rencontres antérieures (1.1.4., 4.3.14.) : le *Chairman* Ernâni Lopes considère (Doc.6.3., p.12) que « la réalisation

d’un Congrès des Cadres du Groupe représente une borne dans la période 2004-2006, mais aussi le démarrage d’un processus de réflexion étendue et structurée ».

#### La naissance de l’employé - actionnaire

Avec l’accord des actionnaires en Assemblée Générale, l’administration commence en 2003 à attribuer des lots d’actions PT à tous les employés du Groupe, la même quantité à chacun (entre 40 et 50). Cette année-là c’est un sms du PDG Horta e Costa, envoyé simultanément à tous, qui annonce l’offre « surprise » de 50 actions du Groupe, sans les distinguer selon l’ancienneté, l’hierarchie ou un autre critère : « PT va distribuer 50 actions à chaque employé du Groupe... du notre Groupe ! Miguel Horta e Costa – PDG. Sachez plus au portail InSapo ». Une citation du PDG à ce même sujet est faite dans la première édition du newsmagazine « ePT! » (Doc.1, p.6) : « [l’offre des 50 actions] c’est un pari dans le renforcement de l’esprit de groupe et dans l’alignement de la grande famille PT sur la même direction. Chaque employé est aussi un actionnaire, et les résultats de l’entreprise [groupe] sont les résultats de nous tous ». Par rapport à d’autres décisions déjà référées, celle de donner des actions est épisodique, fonctionnant soit au plan matériel soit au plan symbolique, ce qui n’empêche pas Margarida d’affirmer que « *les actions du Groupe données aux employés sont très importantes pour que l’on se sente un groupe* ». L’information quotidienne des cotations en Bourse, au portail d’Intranet, contribue à la notoriété de ce geste de l’administration – et des actionnaires – et à la mémoire de la valeur effective que l’employé possède dans son statut d’actionnaire du Groupe.

#### **3.2.6.3. « InSapo », le premier portail d’Intranet du Groupe PT**

Le Cabinet Central de Communication (CCC) (3.2.6.1.) lance, en février 2003, le premier portail d’Intranet de tout le Groupe, appelé *InSapo*, suite à la décision de l’administration dans sa réunion hebdomadaire du 15 novembre 2002. ‘In’ signifie interne, et ‘Sapo’ crapaud, son image étant justement un batracien à l’aspect amical (Tableau 7, 1.1.3.). ‘Sapo’ était déjà la marque principale avec laquelle le Groupe vendait le service d’Internet au Portugal, en étant la marque leader (il y a une deuxième marque du Groupe PT qui le vend aussi). Selon la définition officielle (Docs.9, 25), *InSapo* est le portail du Groupe PT, intégré dans une nouvelle politique de communication interne. Il est la porte d’entrée commune à tous les employés du Groupe, d’où ils accèdent aux univers particuliers de chacune de ses entreprises.

Il s'agit donc d'une *homepage* transversale, qui n'annule pas toutefois les multiples sites existants, laquelle a pour objectifs de « renforcer une culture commune à toutes les entreprises du groupe sans oublier l'identité de chaque activité », et de « rendre l'information disponible d'une façon plus efficace, pour être plus compétitifs ».

Un Plan de Lancement du *InSapo* est mis en avant dès le 12 février 2003, conjuguant des actions séquentielles et complémentaires :

- . un autocollant qui est collé sur les ordinateurs des employés, et qui fonctionne comme un « *teaser* » à la veille du Jour des Amoureux (le 14 février) ; la phrase est « Demain je vais me transformer en Prince Charmant » ;

- . des « *banners* » dans toutes les différentes Intranets du Groupe, fonctionnant aussi comme des *teasers*, avec des phrases courtes allusives au Jour des Amoureux (le 12 février) : « Ce Jour des Amoureux on ne va pas offrir des fleurs », « Ce Jour des Amoureux on ne va pas vous emmener à dîner » ;

- . une « visite » d'un Crapaud Humain à tous les employés dans ces bâtiments-là, qui, elle non plus, n'a pas été annoncée d'avance ; cette visite commence à Lisbonne et se poursuit les jours suivants dans toutes les villes du Portugal où le Groupe est présent – Porto, Coimbra, Aveiro et Faro ; l'administration du Groupe, dans sa réunion hebdomadaire, est la première à être « visitée » ; le Crapaud Humain bavarde un peu avec tous, il délivre des petits calendriers de l'année 2003 avec l'image *InSapo*, aussi bien qu'une brochure d'explication très simple ; il y a quelqu'un qui prend des photos ; les jours suivants, des centaines de photos peuvent être accédées dans le nouveau portail ;

- . un « *sms* » envoyé aux mobiles des employés, avec un message qui annonce le *InSapo* ;

- . une vidéo allusive qui passe sur la nouvelle Intranet du Groupe : le Crapaud Humain arrive au siège du Groupe dans sa voiture-Crapaud (une *Smart*), il monte à l'étage de l'administration, entre dans la salle, s'adresse au PDG Horta e Costa et lui donne une immense « souris » ;

- . l'envoi du premier message du PDG à tous les employés du Groupe, à travers le nouveau portail d'Intranet : « Dans une entreprise de communication qui est leader au Portugal et dans d'autres pays notamment au Brésil, il ne serait pas approprié qu'on n'aurait pas de solutions d'excellence dans la communication à l'intérieur même de l'entreprise. Nous devons avoir des solutions qui soient à l'avant-garde de la technologie, mais surtout des solutions qui nous permettent de fonctionner avec plus d'efficacité, d'être de plus en plus compétitifs, et tout ça exige que la masse humaine de PT, le capital principal de ce Groupe, démontre sa

cohésion et solidité (...). On peut réussir à cet égard avec des solutions comme celle-ci. Le portail du groupe c’est quelque chose qui nous manquait et on l’a finalement lancé”.

Image 2 : Le lancement du portail interne *InSapo* (février 2003) – le « crapaud humain »



Portugal Telecom



Portugal Telecom



Ce lancement est préparé à l'intérieur du Groupe comme s'il s'agissait d'un nouveau produit ou service destiné à conquérir le marché. Des « *focus groups* » transversaux sont créés à l'avance, avec la confidentialité possible, pour tester le nouveau portail et donner des suggestions, et en plus pour ses membres se charger ensuite des tâches de divulgation lors du lancement. On donne lieu en somme, dès la phase de conception, à une conjugaison d'efforts de plusieurs cadres des multiples entreprises du Groupe, notamment des secteurs de la communication et des systèmes d'information. Ce modèle d'entendement du travail conjoint des employés dispersés, nécessaire pour atteindre les nouveaux objectifs stratégiques, donne ses premiers pas au Groupe avec *InSapo* (Abílio).

Le 14 février 2003, à la fin de la journée de travail, Abílio Martins, le responsable du CCC, révèle à *InSapo* son évaluation du lancement : « ce jour-ci 17 mille employés du Groupe PT se sont tous adressés sur le même espace, quand ils ont cliqué leur navigateur web. C'est une grande ambition, et c'est la première pierre dans la construction de ce que sont les orientations de l'Administration, et de ce que nous tous voulons : appartenir à un Groupe et avoir la notion de cette appartenance, comprendre que nous sommes ensemble plus forts, et créer une grande culture PT, une culture de leadership, de défi et d'innovation. Le portail *InSapo* n'est que la première de beaucoup d'initiatives qui vont arriver, et que le CCC et toutes les directions de communication du Groupe veulent qui arrivent. Cela est une mission du Groupe. Nous sommes ensemble sur la même route, tous dans la même direction ».

Zeinal Bava, un des administrateurs à la *holding*, synthétise l'apport du *InSapo* (le 14 février 2003, sur le portail même) : « le *InSapo* est une initiative fondamentale pour le renforcement de notre culture de groupe, et pour la construction d'une piste d'atterrissage commune à tous les employés du Groupe PT ». D'autres administrateurs partagent cet entendement: Vasconcellos Cruz, par exemple, affirme que « le portail du groupe a la mission d'être une porte d'entrée commune à tous les employés du groupe. Avant tout, c'est le groupe qui compte, ses plusieurs entreprises ne viennent qu'ensuite. Je suis certain que c'est une initiative très importante, qui donne une grande cohésion au groupe PT ». Et Paulo Fernandes conclut : « les personnes vont sentir qu'elles font partie d'une grande communauté, pouvant interagir à son sein en vue d'accroître les synergies entre les différentes entreprises du Groupe ». Cette initiative aspire donc à témoigner de l'idée d'une « communauté d'intérêts » qui devrait être perçue comme nécessaire dans l'univers PT.

Une évaluation est faite de l'utilisation du portail par les employés, le 21 février 2003, au portail même, une démarche qui se constitue comme référence pour quelques unes des initiatives postérieures abritées sous la marque ePT! (Doc.25). Pour avoir une notion de la dimension de cette utilisation, il suffit d'attester que de février à novembre 2003 il y a plus de 650 mille entrées mensuelles d'environ 12.500 employés de toutes les entreprises du Groupe.

Nous concluons avec la perspective de Soenen (2006 : 106) sur les efforts du management pour soutenir la cohérence du système identitaire : « la direction peut prendre acte de l'évolution organique de l'identité manifestée de l'entreprise et mettre à jour l'identité professée et l'identité projetée ». Le *InSapo* est un point de repère crucial dans le management de l'identité manifestée du Groupe PT, qui influence l'identité professée, puisque la « pousse » à exprimer davantage l'à propos de l'identité organisationnelle de groupe. Ce portail, nous le croyons, ira porter des conséquences sur le management de l'identité projetée, non immédiates, mais dans l'intuition que la marque *corporate* du groupe devrait assumer un rôle protagoniste propre au plan interne (Abílio). « *Sapo* », après tout, n'est que la marque d'un produit / service du Groupe, elle ne le symbolise pas.

### **3.2.7. Vivre l'identité organisationnelle du Groupe PT<sup>2</sup>**

D'après Soenen (2006 : 94), l'identité vécue – Soenen et Moingeon (2002 : 17) la désignent d'« identité expérimentée » – « correspond à l'identité de l'entreprise telle qu'elle est perçue par ses membres. Il s'agit d'une représentation mentale que les membres construisent collectivement sur la base de leur vécu », « plus ou moins consciemment » (Soenen et Moingeon, 2002 : 19), 'vécu' voulant signifier « rapport intime à l'entreprise » (p.94). Cette facette de l'identité organisationnelle « renvoie à la représentation collective qu'en ont ses membres, composée de perceptions et d'affects plus ou moins conscients » (p.90), et « comprend les caractéristiques de l'entreprise que les membres jugent centraux, stables et

---

<sup>2</sup> Nous ne confondons pas l'identité vécue avec le concept d'identification organisationnelle (voir Balmer et He, 2005, pour un aperçu de cette perspective dans la littérature). Celui-ci concerne des processus à travers lesquels les croyances de l'individu sur son organisation deviennent autoréférentielles, c'est-à-dire qu'il les intègre à son identité (Corley et al, 2006 : 6), d'où en plus sa perception ou son sentiment d'appartenance à l'organisation. Nous défendons que l'expérience de l'identité, que vivre l'identité, est une condition de l'identification. Vivre l'identité constitue une construction du sens de l'organisation qui est d'une nature différente de celle que les croyances de l'identification suscitent (Dutton et al, 1994 ; Elsbach, 1998 ; Pratt, 1998).

distinctifs » (p.94). Soenen (2006 : 94) souligne en conséquence que « cette représentation joue un rôle très important dans l'orientation des conduites des membres puisqu'elle va suggérer ce qui est approprié, légitime et faisable, et à l'inverse ce qui ne l'est pas ». Cette facette recouvre d'autres approches conceptuelles telles que l'« identité organisationnelle perçue » [*perceived organizational identity*], mise en avant par Dutton et al (1994), qui la définissent comme une « image » qui dévoile les croyances des membres de l'organisation sur ce qui est central, durable et distinctive à propos de leur organisation.

« Les croyances d'identité sont les croyances collectives des membres de l'organisation au sujet des traits distinctifs de l'organisation supposés d'être centraux et relativement durables », ainsi s'expriment Lerpold et al (2007d : 7). Ils mettent en exergue les convictions – Gioia (1998) les désignent de « schémas mentaux » – que les membres de l'organisation manifestent dans leur construction « relativement partagée » (p.7) de l'identité organisationnelle. Cette perspective est présente dans la littérature dès l'œuvre pionnière de Albert et Whetten (1985), successivement reprise par divers auteurs (Gioia et al, 2000 ; Hatch et Schultz, 1998, p.ex.), jamais abandonnée comme repère bien que parfois critiquée par sa « rigidité » ou « manque de précision » (p.ex. Fiol, 2001 ; Corley et al, 2006). Ces croyances ou convictions n'occupent toutes pas un même plan d'importance, pouvant aller de part et d'autre, d'une croyance sur la qualité de l'architecture et de la décoration des édifices de l'entreprise, jusqu'à des croyances qui ont de l'impact sur des pratiques de travail et la mise en œuvre des politiques de l'entreprise.

**Proposition M-IOG 11 :** L'identité organisationnelle de groupe vécue constitue l'expérience réelle de l'identité du groupe faite par ses membres, leurs attitudes, entendements et croyances à son égard.

Cette expérience n'est pas forcément la plus proche, pour ainsi dire, du quotidien des membres du groupe, qui sont disséminés par plusieurs entreprises filiales. L'expérience qu'ils font du groupe est en principe moins évidente, moins précise, moins fréquente, que celle de leur entreprise particulière. C'est comme si la « distance » des employés au groupe était plus grande, aux alentours du proverbe « loin du regard, loin du cœur ». Les éléments de notre cas permettent de démontrer cette proposition.

Nous rappelons le contexte de la formation des perceptions internes sur la signification de 'Groupe PT': l'héritage du Groupe liée à sa fondation, à laquelle s'ajoute un processus de privatisation, les deux convergeant sur une certaine idée de Groupe PT (la prépondérance du fixe, la permanence de l'intervention du Gouvernement, etc.). Par ailleurs, la façon dont ce Groupe s'est édifié a fait surgir un scénario organisationnel où s'entrelacent une mosaïque d'activités et de marques commerciales, et une mosaïque de cultures, les deux constituant un patchwork qui renforce le sentiment interne d'un assemblage hétéroclite d'entreprises, sans qu'un groupe en émerge de toute évidence.

L'image plutôt « non amiable » du Groupe PT dont nous rendons compte, n'est pas généralisée à son intérieur, si l'on pense aux centaines d'employés admis au Groupe dans les années 2000, à l'abri de plans de renouvellement de certains secteurs de l'organisation, qui viennent substituer des employés partis en retraite, et surtout en retraite anticipée. Ils sont la plupart des jeunes gens possédant des degrés universitaires, dans un stade initial de leurs carrières, ayant des attentes élevées et de l'ouverture d'esprit pour accepter une idée de Groupe (Abílio, Horta e Costa). Des embauchés des années les plus récentes le mentionnent, reconnaissant également qu'un groupe est en train de se bâtir : Miguel (« *aujourd'hui il y a un concept de groupe plus intégré* »), Anabela (« *on devrait être fier du groupe* »), Diogo (« *je sens que PT c'est un groupe* »), Paulo (« *l'identité [de groupe] est renforcée* »), Matias (« *mon insertion au groupe a été suave* »), Fausta (« *nous nous sentons plus aujourd'hui une partie du groupe* »), Ana Paula (« *aujourd'hui il y a un groupe qui n'existait pas il y a cinq ans* »).

Cette image à dominante positive, d'un échantillon d'une parcelle minoritaire du personnel du Groupe PT, n'efface pas toutefois la réalité d'une absence d'image, pour ainsi dire, dans le sens que le groupe n'est pas perçu en tant que tel par beaucoup d'employés, à laquelle s'associe une image à dominante négative qui est répandue dans plusieurs entreprises du groupe. Telle est la réalité en 2002, aux yeux de l'administration de Horta e Costa, et aux yeux de Abílio Martins. Telle est la réalité pour la plupart des interviewés (Annexe 5, paragraphe 1). Une réalité qui pourra changer en résultat des plusieurs « manifestations » du groupe décidées par cette nouvelle administration, dont nous venons de rendre compte. Mais la tâche s'avère complexe, et lente, comme nous pouvons pressentir des résultats d'une enquête générale proposée en octobre 2005 sur l'Intranet (Doc.48) par les dix-sept

« consultants internes » chargés du thème « culture de groupe » dans le Congrès des Cadres PT (Docs.46 et 49). Cette enquête n'obtient que 80 réponses (le questionnaire appliqué est assez grand, toutes ses questions sont ouvertes, on respecte l'anonymat des répondants). Ces réponses sont originaires de 9 entreprises du Groupe, avec une majorité de *PT Comunicações* (fixe), la plus grande en termes de personnel. Cet échantillon révèle une proportion de 60% d'employés avec 10 ans ou plus au Groupe, et de 30% avec du moins 3 ans.

Une des questions posées prétend sonder le degré auquel les employés se sentent partie du Groupe PT. On leur demande ainsi d'indiquer quelle est la forme dont ils se présentent à un interlocuteur quelconque (Doc.48): 40% affirment qu'ils mentionnent seulement le nom de l'entreprise spécifique où ils travaillent ; 20% déclarent qu'ils désignent le Groupe PT comme l'identification d'eux-mêmes ; les 40% restants, quoique mentionnant 'PT' comme référence de son emploi, sont presque tous de *PT Comunicações*. Ceci reflète « la forme dont les employés sentent toujours cette entreprise comme simplement PT » (Doc.48, p.28). Sachant que celui-ci n'est pas un indicateur fiable, en soi-même, d'une « conscience collective », ou d'une conceptualisation d'une organisation, les formes par lesquelles nous désignons les organisations où nous travaillons comportent des choix. Ces choix sont illustratifs de préférences, de penchants, d'affections aussi.

La question subsiste : la conscience de l'existence du Groupe PT, de sa primauté en termes de stratégie et d'affiliation identitaire, n'est pas un problème susceptible d'être résolu à peine avec des « professions » de l'identité de groupe, et des « manifestations » de l'identité de groupe, même qu'elles soient alignées au sens que Soenen (2006) et Soenen et Moingeon (2002) proposent. D'autres initiatives devront s'ajouter comme leviers des conceptualisations du Groupe PT qui soient engageantes et influentes – c'est la conviction de Horta e Costa et de son administration.

L'impératif de donnée du sens du Groupe PT implique des efforts managériaux pour « remplir un vide de signification » (Ravasi et Schultz, 2006 : 448). Le contraste est frappant avec la situation de *LEGO* mise en lumière par Schultz et Hatch (2003) : la nouvelle stratégie de la marque *corporate*, décidée au début des années 2000, portant des conséquences considérables au niveau organisationnel, est liée intimement aux « racines profondes de l'héritage *LEGO* » (p.7). Au Groupe PT, par contre, il semble qu'il n'y a pas de repères distinctifs du groupe qui soient perçus par ses membres en général comme « un legs d'un passé partagé » (Ravasi et

Schultz, 2006 : 448). Il faut en conséquence mettre en œuvre un nouveau référentiel identitaire qui puisse être plus « créateur de sens » (Soenen, 2006 : 106). Pratt (2003 : 166) affirme qu'il faut reconnaître 'quand' l'identité peut-elle constituer un construct important pour la compréhension des organisations, « en particulier [s'il s'agit] des événements qui déclenchent une analyse autoréflexive – comme des commencements (p.ex. la fondation d'une entreprise), des crises, et d'autres changements». Un nouvel angle de travail identitaire est en train de s'affirmer au Groupe PT. Un angle qui se présente concerné à la projection de l'identité 'PT' dans l'intérieur du groupe, soucieux d'un autre « discours », ou d'une autre « manifestation », ou d'une autre « expression », qui la fasse « vivre » davantage par les employés.

### **3.2.8. Projeter l'identité du Groupe PT dans son intérieur : un nouvel impératif**

La question posée par Bouchikhi et al (1998 : 77), qui leur semble inexplorée ou explorée inadéquatement, gagne à nouveau de l'importance : « quels sont les processus qui rendent plus facile, ou empêchent, l'évolution (ou même la transformation) de l'identité organisationnelle ? ». En fait, comme le soulignent Pratt et Foreman (2000 : 36), « beaucoup de mécanismes sociaux et structurels peuvent être utiles dans le management des identités multiples, que ce soit l'utilisation de schémas de compensation, des programmes de formation ou une restructuration pour influencer les croyances des membres de l'organisation sur ce qui est central, distinctif et durable à son sujet ». La « projection de l'identité » en est un.

L'identité « projetée », d'après Soenen (2006 : 93), est un « discours identitaire » tel que l'identité professée, lequel définit « la raison d'être et la mission de l'entreprise », la différence entre les deux étant que le discours projeté « est relayé par des moyens de communication de masse ». D'où l'inclusion d'éléments comme les marques (noms, logos, design) comme « signifiants » des organisations (Soenen et Moingeon, 2002 : 19), bien qu'on ne puisse réduire l'identité projetée à ce type d'éléments : Soenen et al (2007), par exemple, incluent dans cette facette les uniformes des hôtesses d'Air France. Les caractéristiques retenues pour projeter l'identité sont de même soumises aux critères de Albert et Whetten (1985), ce qui signifie qu'elles doivent constituer des « marqueurs identitaires que l'entreprise utilise pour se singulariser » (Soenen, 2006 : 94).

La « projection » de l'identité est dans la littérature une question qui concerne la construction de l'image de l'organisation à son extérieur, c'est-à-dire qu'une telle projection est dirigée fondamentalement aux parties prenantes externes. Le modèle de Soenen (2006) et Soenen et Moingeon (2002) le préconise ainsi. Le cas *Bang & Olufsen* étudié par Ravasi et Schultz (2006, 2007) le démontre, mais il apporte une autre contribution, laquelle est déjà présente dans d'autres études (Dutton et Dukerich, 1991 ; Gioia et Thomas, 1996) : les projections externes ont aussi pour but de, ou elles servent implicitement à, stimuler la définition de l'identité organisationnelle au plan interne. Au Groupe PT, son administration se propose toutefois d'adresser les « frontières du contrôle managérial sur l'identité » (Pratt et Foreman, 2000 : 36/7) d'une façon inédite, sans restreindre l'éventail de réponses du management de l'identité organisationnelle de groupe. Le cadre d'entendement de Horta e Costa et de ses pairs s'approche du positionnement reporté par Schultz et al (2000a : 1) : « les organisations concourent de plus en plus basées sur leur capacité d'exprimer qui elles sont et qu'est-ce qu'elles représentent. La capacité de s'exprimer du point de vue émotionnel et symbolique, est devenue une partie de l'expérience de gestion des affaires ».

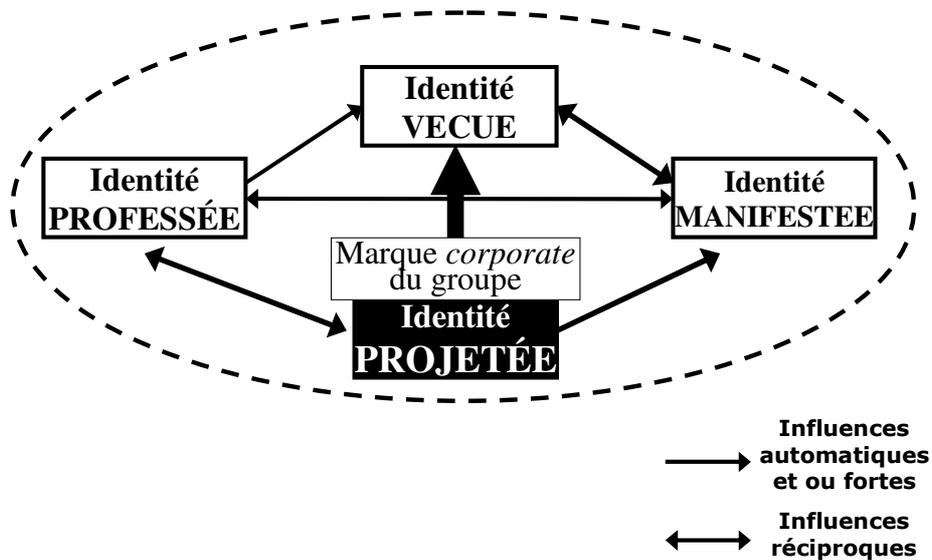
En fait, l'identité organisationnelle de groupe ne constitue pas en 2002, à l'avis de l'administration du Groupe PT, une « opportunité excitante » (Ghoshal et Bruch, 2003) aux yeux des employés du groupe. Pour qu'elle le soit, il faut rendre le Groupe « attirant », « attrayant », bref « désirable » (au sens que Gioia et Thomas, 1996, parlent des images du futur incorporées dans des conceptualisations de l'organisation). Il faut donc créer un environnement interne réceptif, appuyé sur une nouvelle « arme de persuasion » (Garvin et Roberto, 2005 : 112) qui servira à engager la prise de conscience du Groupe, sa compréhension, son acceptation. La marque *corporate* du groupe, symbole maximal du Groupe PT, surgit alors comme une « arme » possible, bien qu'elle soit surtout un outil identitaire dirigé à l'extérieur de l'organisation. Il faut qu'elle soit « vécue ou expérimentée » d'une façon stimulante, tenant en compte les associations plutôt négatives que la marque 'PT' suggère au sein du Groupe. En vue d'aider l'ensemble du personnel à développer une interprétation adéquate du Groupe (Ravasi et Schultz, 2006), il faut en conséquence la projeter aux yeux des employés, d'une façon captivante, au sens par exemple que Harquail (2007) attribue au rôle joué par l'icône interne '*Carrie King*' auprès des employés : un repère attractif de l'identité de la marque, qui a le potentiel de les « séduire » en même temps face à l'identité de l'entreprise.

**Proposition M-IOG 12 :** Projeter l'identité organisationnelle de groupe dans l'intérieur du groupe, à travers une utilisation spécifique de la marque *corporate* du groupe, constitue une nouvelle démarche du management de cette identité.

La marque *corporate* du Groupe PT est, aux yeux de l'administration de Horta e Costa, un élément central, durable et distinctif de l'identité du Groupe, une ancre identitaire à portée stratégique (5.3.1.). Son utilisation spécifique à l'intérieur du groupe est une démarche que Olins (2000 : 62) nous aide à comprendre : « c'est la contribution que la marque fait à notre aptitude pour exprimer ce que nous sommes, pour compléter et renforcer notre individualité, que fait du *branding* une force aussi puissante et extraordinaire ». Une utilisation originale, intentionnelle et programmée de la marque *corporate* du groupe au plan interne de celui-ci, n'est pas évidente d'immédiat, dans un contexte organisationnel où l'orientation marketing et la compétence *branding* en particulier ne sont pas les caractéristiques plus frappantes de l'histoire de dix années du Groupe PT – en contraste, par exemple, avec l'entreprise que Harquail (2007) étudie : vingt années au marché, « une culture organisationnelle qui souligne l'importance du marketing comme une pratique, et la primauté de la satisfaction des désirs des clientes » (p.137).

Une nouvelle dynamique identitaire au plan interne du Groupe PT sera néanmoins mise en marche (Figure 14), laquelle signifiera tout un nouveau « discours identitaire » : l'impératif de projeter l'identité du groupe à l'intérieur de ses frontières organisationnelles, avec le but de susciter une expérience identitaire plus intense et attrayante, a comme conséquence le choix de l'utilisation de la marque *corporate* du groupe, une ancre identitaire considérée par les leaders du groupe comme centrale, durable et distinctive. Une utilisation qui devra constituer elle-même une « nouveauté », susceptible, donc, de contribuer à la construction du sens du groupe qui engendre l'identité organisationnelle de groupe souhaitée, c'est-à-dire une conceptualisation du groupe engageante et influente, relativement partagée par ses membres et soutenue par ses leaders. La création d'une « marque interne » est la réponse novatrice.

Figure 14 : Une nouvelle dynamique identitaire au niveau interne



### 3.3. Conclusion : la création d'une marque interne pour manager l'identité organisationnelle de groupe

L'identité organisationnelle de groupe constitue une question particulière, au niveau théorique et managérial. Sa complexité émerge de son inclusion dans un contexte de multiples identités, dans lequel elle se présente comme une « méta-identité ». Le contexte spécifique du Groupe PT dévoile la complexité de ce type d'identité organisationnelle, et en particulier du management auquel elle fait appel. L'envisageant comme une ressource stratégique, et donc comme une source d'avantage concurrentiel (puisque'elle est liée intimement au besoin de mettre en oeuvre une stratégie de groupe), l'administration du Groupe PT aborde son travail identitaire en considérant la pertinence de créer un « outil » qui permette de répondre à l'urgence d'enraciner l'identité organisationnelle de groupe à travers toutes les entreprises filiales, sans sous-estimer l'entretien de synergies identitaires au sein du groupe. Les efforts managériaux concernant la profession de l'identité de groupe, et la facette manifestée de celle-ci, contribuent à la propagation de l'identité organisationnelle de groupe. Il faut toutefois, à l'avis de l'administration du Groupe PT, ajouter un levier additionnel à ces efforts, avec le but de rendre possible une expérience identitaire du Groupe plus intense et séduisante. Un « outil », donc, qui rende possible une identité vécue alignée avec les deux

autres facettes, professée et manifestée, autrement dit, qui puisse assurer des conceptualisations du groupe engageantes et influentes.

Dans un premier temps, la marque *corporate* du groupe est saisie comme ancre identitaire centrale, durable et distinctive, et il est décidé de la projeter au public interne. Dans un deuxième temps, la nouveauté surgit, et la projection de l'identité assume un caractère inédit, sous la forme d'une « marque interne » qui incorpore dans sa désignation même la marque *corporate* du groupe, et qui a comme public-cible unique les employés du groupe. Sans que le contexte environnemental (un événement ou une circonstance quelconque à l'extérieur du groupe) soit l'élément déclencheur de la décision de lancer cet outil de management de l'identité organisationnelle de groupe. Après explorer les enjeux théoriques sous-jacents à la décision de créer la « marque interne » – le 'pourquoi' – nous dédions ensuite nos efforts à la narration de sa biographie, pour mettre en lumière le 'comment', c'est à dire les façons concrètes par lesquelles le management de l'identité organisationnelle du Groupe PT a mis en oeuvre cet outil novateur.

**Chapitre 4**  
**LA BIOGRAPHIE DE LA MARQUE INTERNE *éPT!***

Le récit chronologique des événements les plus significatifs fournit la biographie de la marque ePT! – « toute vie est chronologie » (Huberman et Miles, 1991 : 220). La perspective d'une histoire ordonnée en une séquence temporelle garantit une entrée appropriée dans l'« atmosphère » de la marque interne telle qu'elle est construite et proposée aux employés. Cette perspective permet de mettre en lumière et d'évaluer la pensée sous-jacente aux décisions prises, la personnalité et les apports de la nouvelle marque. Ses manifestations, quoique entrelacées au long du temps, se produisent successivement avec un certain rythme, dans la pensée des décideurs, et dans la gestion opérationnelle de l'organisation de soutien de la ePT!.

Il n'existe pas de source, interne ou externe au Groupe PT, qui expose l'histoire complète de la marque interne ePT! sous un angle d'expressions concrètes de sa présence au sein du Groupe PT. Ce que nous accomplissons donc dans ce chapitre, c'est le premier essai profond d'assemblage des multiples manifestations de la marque interne (Abílio), au cours de ses trois premières années d'existence, tout en les repérant selon une perspective chronologique. La construction de cette biographie est basée sur deux types de sources : les entretiens avec Abílio Martins, le Directeur Central de Communication du Groupe PT, en particulier la première (IV.2.1.1.) ; et les Docs. 1, 2, 8, 9, 10, 11, 16, 17 à 22, 24 à 31, 33, 37, 38, 43, 52 et 53 (Annexe 6).

#### **4.1. La fondation de la marque interne ePT!**

##### **4.1.1. Une conscience accrue sur l'identité du Groupe PT**

Les dés sont jetés lors du workshop de Sesimbra et du lancement du premier portail interne du Groupe, le *InSapo*. L'histoire de *InSapo* est importante, d'une part parce qu'il pousse la création de la ePT!, et d'autre part parce que ce portail, avec une configuration améliorée, sera renommé ePT ! un an plus tard, en février 2004 (4.3.3.) – « un signe d'union et de cohérence dans l'identité du Groupe » (Doc.1.6., p.63). *InSapo* constitue comme l'« antichambre » de la marque interne, et un levier du modèle conceptuel de son lancement : « le point de démarrage du projet ePT! a été le lancement du portail du Groupe *InSapo* » (éditorial de Horta e Costa, Doc.1.1., p.3).

D'autres initiatives sont approuvées au cours de la réunion de l'administration de la *holding* du 15 novembre 2002, citée auparavant, et qui sont envisagées comme porteuses de valeur à la construction du Groupe PT : un *newsmagazine* bimestriel, un *email* journalier à destination des cadres, une *newsletter* mensuelle distribuée avec la feuille de paye, des *sms* envoyés simultanément à tous les employés. La marque interne n'est pas encore pressentie (Abílio, Doc.8). Ces quatre initiatives sont conceptualisées sous forme très simple, en ce temps là. L'administration du Groupe les perçoit comme des supports de la création d'une nouvelle culture de groupe, nécessaire à l'accélération de la mise en œuvre de la stratégie (Abílio). Il n'y a pas de déterminations définitives sur ses contenus, ou sur ses formes et dénominations. Et elles persistent pour ainsi dire en bain-marie à l'époque du lancement du portail *InSapo*. Comme si elles attendaient « quelque chose » qui leur accorderait éventuellement un autre statut, une autre portée protagoniste (Abílio). C'est cet état d'esprit qui est présent parmi les cadres du Cabinet Central de la Communication (CCC), à la *holding*, dans les deux premiers mois de l'année 2003 (Abílio, Isabel). Une vague de conscience accrue envahit le CCC, du point de vue de l'« identité de Groupe », due à ce lancement de *InSapo*, pas moins que l'administration de la *holding*.

L'agence de communication multinationale *EuroRSCG*, une des trois les plus importantes au Portugal, est convoquée au mois de mars. Le briefing présenté par Abílio Martins soutient l'ambition d'atteindre une « *cohérence conceptuelle et graphique* » (Abílio, avril 2004) dans les outils transversaux de communication déjà approuvés par l'administration du Groupe, mais pas encore créés. L'idée d'une « Marque Interne » gagne de la sorte la possibilité de se faire jour, sans que pourtant elle soit explicitée en tant que telle dans les approches initiales. Des heures longues de discussion, au fil des semaines, toujours en petit comité (membres du CCC et consultants de *EuroRSCG*), renforcent la notion de « Marque Interne » comme appropriée. Il manque toujours une désignation, avant même de parler d'image ou de logo, qui puisse synthétiser toutes les idées que l'on suppose centrales pour regrouper les employés et les diverses entreprises autour de l'identité de groupe.

Soudain, comme par condensation des efforts de tous, la voilà, la nouvelle « Marque Interne » : *éPT!* (le « é » signifie c'est). L'auteur du nom (sans le point d'exclamation) est Abílio Martins, le Directeur de la DCC, lequel rappelle ce moment historique de créativité comme tout à fait spontané. Des années plus tard (Abílio, mars 2007), il lui semble qu'« *elle était là depuis toujours (...) à vrai dire, elle était trop évidente !* ». Ça nous évoque la

constatation faite par Olins (1989 : 74) que « les meilleurs symboles et les plus appropriés jaillissent souvent de l'intérieur même de l'organisation ».

La marque ePT! en tant que marque (personnalité, logo, design, etc.) est développée à l'aide de cette agence de conseil et de créativité en communication, laquelle renforce avec sa propre perspective stratégique et son savoir spécialisé, la solidité et le potentiel d'une démarche aussi novatrice qu'une marque comme celle-ci. On sait à l'administration et à la DCC que l'on a affaire à un outil de gestion de l'identité organisationnelle, risqué dans les formes et dans les contenus, d'où l'appel à des expertises extérieures pour améliorer la proposition et pour certifier l'aptitude conceptuelle de cette initiative (Abílio).

#### **4.1.2. Les éléments constitutifs de la nouvelle marque interne**

La marque ePT! affirme le Groupe PT, ne recourant qu'à trois lettres combinées d'une façon qui assure, ou au moins propose avec véhémence, l'existence d'une certaine réalité. La marque s'exprime verbalement vite, et avec simplicité, en trois coups seulement : é / p / t. Efficacité phonétique totale, du point de vue de la communication de marque. Facile à dire, facile à mémoriser.

Image 3 : La marque interne ePT!



Les deux couleurs choisies pour la nouvelle marque sont les mêmes que celles du logo PT, une façon d'affirmer qu'il y a une concordance absolue entre les deux. Du point de vue chromatique aussi, ePT! fait l'écho d'un patrimoine majeur, établissant comme un lien filial, mais non au sens d'une extension de la marque. Une fois encore, on adopte un critère de simplicité maximale pour définir ce composant visuel de l'identité de la marque. Pas de confusion possible : on sait tous spontanément sur quoi ces couleurs veulent attirer l'attention.

Il faut remarquer le point d'exclamation, préconisé par l'agence : un renforcement substantiel de l'affirmation que la forme verbale « é » propose déjà par soi-même. Un signe très commun dans le langage écrit, il est introduit d'une façon inhabituelle dans une marque, d'autant plus qu'il s'agit d'une marque avec des caractéristiques *corporate*, pas d'un produit ou d'un service vendu au marché. Ce signe est ainsi attaché à la marque, et à la désignation PT en spécial, lui rendant une émotion additionnelle, comme une valeur ajoutée au sentiment qu'elle doit provoquer. L'importance de ce point d'exclamation est cruciale : un signe très simple sans lequel l'expression « ePT » serait moins forte, moins provocante. Il y a comme une force motrice dans cette marque qui se reporte en particulier à cet attribut visuel. Un point final pourrait renforcer la même affirmation, mais l'émotion transmise par un point d'exclamation tend à gagner par rapport à l'autre : sa gaieté est très supérieure, avec une idée de « *joie d'adhésion* », selon son créateur (Abílio, avril 2004).

La définition graphique du « é », d'autre part, est d'une importance particulière, puisque les décideurs sont convaincus, dès sa création, que son image sera, en elle-même, un élément saillant de ce que l'on veut atteindre avec la marque interne. On construit en effet, plus qu'une lettre dessinée d'une façon plus ou moins attrayante, un référentiel graphique apte à être utilisé dans beaucoup de circonstances, pouvant même apparaître sans l'attribut « PT! », sans que pour cela elle perde son lien à la désignation du Groupe (4.2.2.5., 4.3.11.). Le « é », avec ce graphisme, s'est constitué comme un facteur essentiel de notoriété de la marque ePT!. Selon Abílio Martins (Doc.24), le concept et le style sous-jacents à cette marque peuvent être résumés en quatre idées : « expression positive », « affirmation », « compréhension immédiate », « mémorisation facile ».

#### **4.1.3. Le rôle primordial de la Direction Centrale de la Communication**

Dorénavant, tout ce qui concerne la marque ePT! est de la responsabilité de la nouvelle Direction Centrale de la Communication, DCC, siégée dans l'édifice principal du Groupe PT, au centre de Lisbonne. Le rapport hiérarchique de son Directeur, Abílio Martins, est le PDG Horta e Costa, prolongeant le modèle déjà implanté avec le très récent CCC. Cette nouvelle DCC recrute plusieurs cadres à partir des directions de communication des diverses entreprises du Groupe. Celles-ci, et en particulier celles des entreprises commerciales qui vendent des marques leaders au Portugal, maintiennent toutefois leur existence, quoique

subordonnées aux orientations générales de la DCC. Sa structure interne s'adapte au fil du temps, au fur et à mesure que la marque se bâtit dans de nouveaux supports. Les défis que ceux-ci posent, du point de vue de leur ubiquité (partout dans le groupe), et de la consistance et de l'actualisation des contenus, appellent à un dynamisme organisationnel frappant. L'édification de la marque ePT!, vérifiée dans le cycle analysé (2003-2005), est ancrée dans la capacité d'intervention que l'administration de la *holding* a accordée à la DCC, et dont celle-ci a dû faire preuve.

Les budgets attribués, inédits au Portugal, ont une dimension conforme aux objectifs de la marque. Inédits pour une communication restreinte à l'intérieur, c'est-à-dire, ne concernant pas les budgets liés aux domaines des relations publiques, de la communication institutionnelle, et d'autres qui sont insérés d'habitude dans les attributions des directions de communication des grandes organisations. Ce constat a pu être confirmé auprès de quelques entreprises de taille semblable à celle de PT, dans des secteurs comme la banque, la grande distribution, l'énergie et l'alimentaire. Pas de doute : au Portugal, les investissements dans la communication « interne » mis en avant par le Groupe PT constituant, du point de vue financier aussi, un *benchmark*. Ils sont gérés avec une flexibilité remarquable, surtout en 2003, l'année qui voit naître la marque ePT! : beaucoup de dépenses faites qui ne sont pas inscrites dans le budget annuel approuvé par l'administration (Abílio, Teresa), témoignent soit de l'appui très engagé de l'administration, soit de l'inexistence d'une planification totale de la mise en œuvre de la marque interne.

#### **4.2. Le lancement *hollywoodien* de la marque interne ePT!**

Le mois d'avril 2003 est décidé comme la période adéquate pour lancer la nouvelle marque interne, suite à l'approbation rapide de celle-ci par l'administration de la *holding* (Horta e Costa, Abílio). Un plan d'action est mis en marche, dans la plus grande confidentialité, avec le but d'assurer un lancement de la marque interne avec une résonance époustouflante partout dans le Groupe. Suivant en partie le modèle du portail *InSapo*, mais en fait l'amplifiant beaucoup en formes et en contenus, il est décidé de produire un impact à la hauteur des convictions qui ont présidé à la décision de créer la marque ePT!. Trois phases sont conçues pour ce lancement, soutenues par un concept et un rythme typiques des marchés de produits de grande consommation :

#### 4.2.1. Phase 1 – Ouverture

Des objectifs sont définis pour le démarrage de cette initiative (Doc.24): « créer un climat d'expectative, engendrer de la curiosité et de l'intérêt, provoquer l'entrée du *e* dans le vocabulaire des personnes, en tant que symbole de 'quelque chose' ». Voilà dès tout le début l'ambition de faire du *e* un protagoniste presque par soi-même, sachant néanmoins que l'intention était en premier lieu, à l'époque, de soutenir sa liaison à 'PT'. Quatre actions sont conduites, le 24 et le 28 avril 2003<sup>3</sup> :

##### 4.2.1.1. Un *teaser* qui accompagne la feuille de paye

Image 4 : Le *teaser* qui accompagne la feuille de paye (avril 2003)



<sup>3</sup> Le 25 avril 2003, un jour férié au Portugal, fut un vendredi, donc les 26 et 27 ont été un week-end.

<sup>4</sup> Traduction : Qu'est-ce que c'est que ça ? (la phrase en évidence, soi-disant le titre). C'est nôtre ! C'est mien ! C'est tien ! C'est communiquer ! C'est nouveau ! C'est culture ! C'est des avantages ! C'est drôle ! C'est de la valeur ! C'est vaincre ! C'est amusant ! C'est l'union ! C'est sexy ! C'est du travail ! C'est sympa ! C'est utile ! C'est intelligent ! C'est efficace !

#### 4.2.1.2. Un *teaser* autocollant dans les ascenseurs des édifices

Image 5 : Le *teaser* autocollant dans les ascenseurs des édifices (avril 2003)



#### 4.2.1.3. Des ‘sms’ envoyés simultanément à tous les employés

Le 24 avril à 16 heures – « Qu’est-ce que c’est que ça ? C’est nouveau ! C’est utile ! C’est pour vous ! » et ensuite le 28 avril à 16 heures aussi – « Qu’est-ce que c’est que ça ? C’est amusant ! C’est intelligent ! C’est pour vous ! ».

#### 4.2.1.4. Un *banner* et un *pop up* au portail d’Intranet InSapo

### 4.2.2. Phase 2 – Révélation

De même que pour la Phase 1, des objectifs sont définis pour mettre en avant les actions du 29 avril au 5 mai 2003 (Doc.16 et Doc.25) : « expliquer d’une façon agréable, participée et engageante ce que la ePT! symbolise – un nouveau style de gestion qui marque une nouvelle étape de la vie du Groupe, un ensemble qui est plus grand que la somme de ses diverses

<sup>5</sup> Traduction : C’est l’heure ! A 16 heures accédez InSapo pour découvrir qu’est-ce que c’est que ça.

parties, une nouvelle forme d'envisager les personnes et la communication interne, une nouvelle culture de l'entreprise, ouverte, informée, participée, et en plus, un ensemble d'avantages concrets pour tous les employés ». Voici les onze actions et les « produits » qui font partie de cette phase 2 :

#### 4.2.2.1. Des 'sms' envoyés simultanément à tous les employés

Un 'sms' est envoyé le 29 avril à 12 heures, simultanément à tous les employés, avec ce message : « Qu'est-ce que c'est que ça ? C'est à voir à 16h00 sur *InSapo* (<http://insapo.telecom.pt>) ». Un autre 'sms' envoyé le 29 avril à 16h30 heures, une nouvelle fois simultanément à tous les employés, qui à son tour propose « Qu'est-ce que c'est que ça ? C'est une carte, un newsmagazine. C'est à nous. C'est pour vous ! C'est PT ! »

#### 4.2.2.2. Des affiches à l'intérieur des édifices

Image 6 : L'affiche à l'intérieur des édifices (avril 2003)



Des affiches (*posters*) (Image 6) sont placées dans des supports appropriés qui sont installés à l'intérieur des édifices des entreprises de l'univers Portugal Telecom. D'une part elles annoncent la carte de bénéfices éPT!, tout en proposant l'adhésion gratuite, et d'autre part elles définissent le concept de la nouvelle marque interne, renforçant avec des mots singuliers les idées de valeur, communication, union, succès et excellence. Toute une imagerie est construite sur une combinaison de photos de personnes et de mots simples, directs.

#### 4.2.2.3. Des autocollants dans les ascenseurs des édifices

Des autocollants sont collés dans les ascenseurs des édifices (Image 7), avec les mêmes propositions que les affiches dont nous avons rendu compte précédemment.

Image 7 : L'autocollant dans les ascenseurs des édifices (avril 2003)



#### 4.2.2.4. Des *banners* et des *pop ups* au portail d'Intranet *InSapo*

Des *banners* et des *pop ups* sont passés sur le portail *InSapo*, interpellant avec des phrases courtes, au « style éPT! », en syntonie avec tout le reste. Ce sont des *teasers* qui s'ajoutent à l'ensemble des actions du lancement de la marque interne.

#### 4.2.2.5. Les « Brigades du é »

Les « Brigades du é » sont des équipes de jeunes gens recrutés à l'extérieur pour accomplir la tâche de parcourir les édifices principaux de Portugal Telecom, dès le matin jusqu'à 16 heures, le 29 avril, annonçant aux employés, près de leurs postes de travail, d'une manière très affable quoique rapide, l'arrivée de « quelque chose de très spécial ». L'essentiel de la communication réalisée est de prédisposer tout le monde à accéder au portail *InSapo* à 16 heures et découvrir, chacun par soi-même, ce que signifie toute cette agitation. Ils livrent un petit feuillet, très simple, à chaque personne (Image 8), pour aider à leur démarche.

Image 8 : Le petit feuillet livré aux employés par les « Brigades du é » (avril 2003)



Ce feuillet, lorsqu'on l'ouvre, a comme un miroir encastré, l'idée étant de chacun se regarder comme « le » protagoniste de cette nouveauté. Il n'y a donc pas de « révélation » complète dans cette action, laquelle est conçue comme un *teaser* additionnel, qui surgit sans avis préalable, est qui a tout le charme d'une initiative avec un visage humain, de plus avec la gaieté typique d'un groupe de jeunes gens (Image 9).

<sup>6</sup> Traduction : C'est l'heure ! A 16 heures accédez InSapo pour découvrir qu'est-ce que c'est que ça ? Sachez tout de suite qui est le protagoniste !

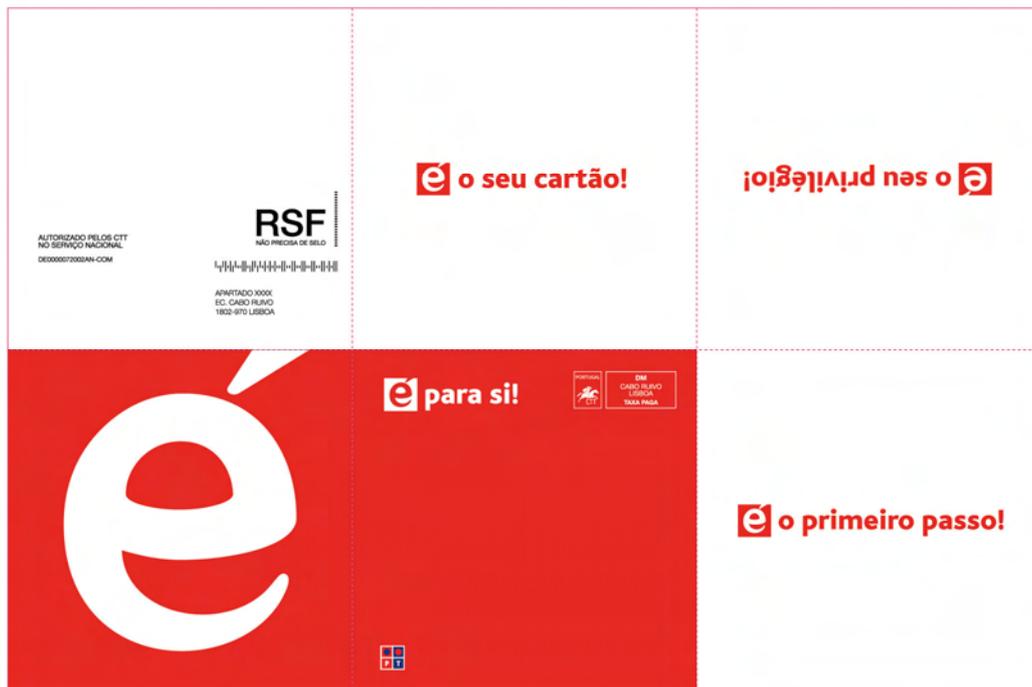
Image 9 : Les « Brigades du é » (avril 2003)



#### 4.2.2.6. Une action de marketing interne de la carte de bénéfices éPT!

Une action de marketing direct avec la nouvelle Carte éPT! comme prétexte, est dirigée à tous les employés du Groupe (Image 10). Ceux-ci reçoivent chez eux cet appel à l'adhésion à la carte de bénéfices.

Image 10 : L'action marketing direct – carte de bénéfices ePT! (mai 2003)



7



8

<sup>7</sup> Traduction des quatre petites phrases : C'est pour toi ! C'est ta carte ! C'est le premier pas ! C'est ton privilège !

<sup>8</sup> Traduction des trois plus grands mots, en rouge: Avantages, Remises, Offres. Traduction d'autres parties du texte, les plus importantes pour définir « l'ambiance » dans laquelle on voulait situer les collaborateurs à propos de cette carte : La carte ePT! est arrivée ! Adhérez à un monde d'avantages ! Etre un collaborateur de PT c'est appartenir à un groupe unique au Portugal. Aujourd'hui, comme jamais, votre rôle comme collaborateur est fondamental, et un lien essentiel dans la mise en œuvre de ce grand projet. C'est à vous, en premier lieu, que nous voulons donner tous les avantages d'appartenir au Groupe PT.

#### 4.2.2.7. La carte de bénéfices ePT!

On adhère volontairement à la carte de bénéfices ePT ! (Image 11). L'explication de ses « avantages » est faite soit à travers l'action de marketing direct mentionnée, soit sur le portail *InSapo*. Des produits et des services, issus du portefeuille des activités et entreprises du Groupe PT, sont mis à la disposition de tous les employés – mobile, fixe, cinéma, presse, Internet, câble, etc. – avec des conditions de prix ou d'accès très bonifiées par rapport aux conditions pratiquées dans le marché. Ces bénéfices ont été négociés longuement par la DCC (avec le soutien total de l'Administration de la *holding*, d'après Abílio Martins et Horta e Costa) auprès des administrations des diverses entreprises filiales. Les coûts des « offres » sont assumés par celles-ci, dans leurs comptes d'exploitation, une autre forme d'affirmer l'engagement dans l'édification du Groupe. Elle est pensée comme une « carte d'identité unique », qui permet des gains en exclusivité, et comme un « facteur décisif pour fortifier la nouvelle culture du Groupe, qui renforce le sentiment d'appartenance et fonctionne comme élément agglutinant de tous les collaborateurs » (Doc.25). Ses objectifs au démarrage sont ceux d'« assurer des bénéfices réels et tangibles à tous les collaborateurs, augmenter la connaissance sur les activités du Groupe, et dynamiser l'utilisation du *InSapo* » (Doc.25).

Image 11 : La carte de bénéfices ePT! (mai 2003)



Ces objectifs sont explicités dans les premières « Règles d'utilisation » de la carte, disponibles dans plusieurs supports d'accès facile, à *InSapo* par exemple, auxquelles on doit

adhérer de forme explicite, mais en plus on présente comme but le « renforcement d'une culture de Groupe, la carte fonctionnant comme élément agrégatif qui fortifie les sentiments d'appartenance, d'unité et de cohésion dans tous les employés du Groupe Portugal Telecom » (Doc.25). A part ces buts, on profite aussi pour gagner quelque expérience envisageant une future carte de client PT, qui n'était pas encore décidée à l'époque mais dont on commençait à considérer l'opportunité et l'intérêt (Abílio).

#### **4.2.2.8. Un bloc-notes *ePT!***

Un bloc-notes avec les inscriptions « C'est personnel ! » et « C'est le mien » est envoyé aux employés chez eux avec la carte de bénéficiaires *ePT!* que l'on avait déjà réquisitionnée.

#### **4.2.2.9. Une petite brochure sur la carte de bénéficiaires *ePT!***

Une petite brochure sur la carte de bénéficiaires est envoyée aussi avec le bloc-notes et la carte chez les employés.

#### **4.2.2.10. Un film vidéo à l'Intranet *InSapo* sur la nouvelle marque interne**

Un film vidéo est passé sur l'Intranet, le jour suivant (30 avril), d'une durée d'une minute et 40 secondes, offrant des témoignages très courts d'une douzaine de cadres sur la nouvelle marque interne, la plupart très amusants : deux membres de l'administration de la *holding* et le PDG lui-même intègrent ce groupe de « porte-parole ». L'un d'eux, Zeinal Bava, affirme « c'est gagner, c'est vaincre, c'est être leader ! », tandis qu'un autre, Vasconcellos Cruz, propose « un Groupe en mouvement ».

Le PDG Horta e Costa est le dernier à apparaître, et dévoile finalement ce qu'est *ePT!*: « c'est une belle traduction d'un sentiment, l'appartenance au Groupe le plus grand au Portugal ; nous sommes un Groupe diversifié en termes d'activités, de présence géographique et des personnes qui le constituent ; nous partageons une culture commune qui nous rend distincts et plus forts ; en 2003 nous avons fait un grand pari sur les liens qui nous unissent et sur le renforcement de l'esprit de Groupe ; c'est avec ce but que l'on a entamé un ensemble d'initiatives desquelles je mets en évidence une carte d'avantages et remises pour tous les collaborateurs du Groupe, et le lancement d'un newsmagazine commun à tout l'univers PT ;

éPT! est le symbole d'une équipe, notre équipe ; c'est la marque d'un groupe, notre Groupe ; c'est nous ».

#### 4.2.2.11. Le lancement du newsmagazine bimestriel éPT!

Le n°1 du newsmagazine éPT! (Image 12), bimestriel, de 64 pages, est lancé avec un visuel très moderne, conçu comme une revue semblable à celles qui constituent les références de qualité de la presse au Portugal. Il est doté d'une équipe de rédaction centrale et transversale au Groupe PT. Un magazine éPT!*Junior*, destiné aux plus petits, est inclus (Image 12). Le newsmagazine est envoyé chez chaque employé et chez tous les anciens employés retraités. Le matin du jour même de son lancement, des jeunes gens à l'extérieur des édifices principaux de PT offrent une marguerite à tous ceux qui entrent (la grande majorité étant évidemment des employés du Groupe), sans présenter aucune explication pour ce geste un peu bizarre – on salue avec un sourire, c'est tout. A l'intérieur des édifices on leur offre ensuite le n°1 du newsmagazine, celui avec une marguerite en couverture.

Image 12 : Le n°1 du newsmagazine éPT! (mai 2003)



Cette première édition du newsmagazine enclenche un paradigme éditorial qui subsistera pendant presque deux ans, qui comprend les sections suivantes : l'Éditorial signé par le PDG

Horta e Costa, ‘Le Monde PT’, ‘Reportage ePT!’, ‘Entreprise ePT!’, ‘Interview ePT!’, ‘Brésil ePT!’, ‘Meilleures Pratiques ePT!’, ‘Savoir Plus’, le « postface » du Directeur Central de Communication. L’Annexe 7 contient trois pages de couverture.

### 4.2.3. Phase 3 – Amplification

La troisième phase du lancement de la marque interne, que nous désignons sous le thème d’amplification, intègre sept actions. Les voici :

#### 4.2.3.1. Le lancement de la newsletter mensuelle ePT!

Image 13 : La newsletter mensuelle ePT! (2003)



Une newsletter mensuelle ePT! est lancée en mai 2003 (Image 13), pour accompagner la feuille de paye envoyée chez les employés. Selon la définition succincte faite par le responsable de la DCC (Abílio), elle constitue une synthèse des meilleurs moments vécus chaque mois, par et dans le Groupe PT, et fait ressortir les événements les plus importants à

venir le mois suivant. Il s'agit d'une feuille A4 quadrichromique, avec des textes très petits à l'appui d'idées et de phrases très simples. Les images sont très présentes, servant de compléments d'une grande partie des textes. L'éditorial du PDG Horta e Costa, comme dans le newsmagazine bimestriel, est un de ses traits caractéristiques.

#### 4.2.3.2. La 2<sup>ème</sup> Rencontre des Cadres du Groupe

La 2<sup>ème</sup> Rencontre des Cadres du Groupe, en mai 2003, a lieu dans l'emblématique Théâtre National D. Maria à Lisbonne, au cœur de la vieille Lisbonne, avec la présence, très célébrée dans la presse et à l'intérieur du Groupe, de Jack Welch, l'ex-PDG de la multinationale américaine *GE – General Electric*. Cette rencontre de cadres de tout le Groupe est la première depuis le lancement de la ePT!. Elle s'attribue le « patronage » explicite de cette marque interne. En fait, toutes ses manifestations d'annonce la portent d'une forme bien visible, rendant à cet événement une filiation pertinente bien que non attendue. Le logo ePT! est partout dans le Théâtre. Pendant que Jack Welch délivre son discours, ce logo est projeté derrière lui, dans un écran géant ; beaucoup de photos le confirment, sur l'Intranet, les jours suivants.

Image 14 : Un Administrateur (Zeinal Bava) à la 2<sup>ème</sup> Rencontre des Cadres



Derrière lui, la « signature » *Leadership ePT!*.

#### 4.2.3.3. Le « *Investor Day 2003* »

La journée annuelle des investisseurs, appelée *Investor Day 2003*, en juin 2003, se déroule à l'intérieur des édifices du Groupe, elle aussi sous le « patronage » de la marque ePT!, bien qu'il s'agisse d'un événement dirigé essentiellement à l'extérieur, les petits investisseurs et les média notamment. Les affiches dans les édifices de PT (Image 15) marquent cette filiation, en consonance avec l'ambiance ePT! qui vient d'être créée et qui est, après deux mois, en plein développement.

Image 15 : Le placard interne du « *Investor Day 2003* »

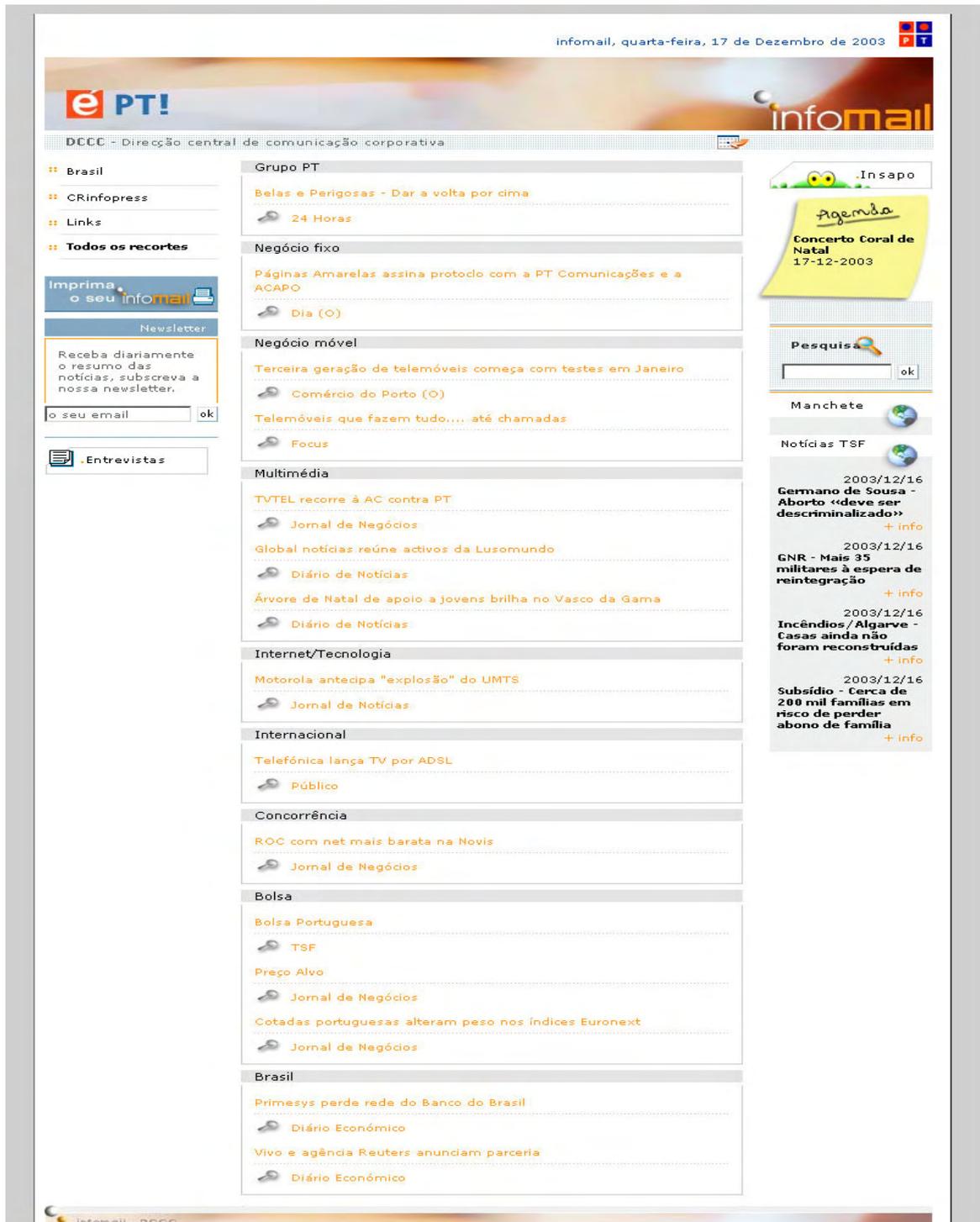


#### 4.2.3.4. Le lancement du courriel quotidien *Infomail ePT!*

Le *Infomail*, arrivé en juillet 2003 (Image 16), prend le relais de la newsletter mensuelle et l'approfondit comme concept proche du *clipping*. Il s'agit d'un courriel informatif à périodicité journalière, où se trouvent les nouvelles sur le Groupe apparues ce jour-là dans la presse portugaise, aussi bien que d'autres concernant le secteur télécoms et les concurrents. Il s'adresse spécifiquement aux cadres dirigeants du Groupe, les administrateurs et les cadres de premier rang de toutes les entreprises du Groupe, mais tous les employés qui veulent le recevoir, peuvent le demander et tout simplement avoir accès à cette autre source d'information sur le Groupe. L'activité du Groupe PT au Brésil occupe régulièrement un espace considérable. Une campagne d'annonce de cet outil est mise en place, sur le portail

*InSapo* notamment, mais sans grande communication, si nous la comparons avec les autres campagnes déjà mentionnées. L'important ici est de souligner la cohérence dans les démarches de lancement des supports de la marque ePT!. Un an après son lancement, *Infomail* avait environ 3.500 souscripteurs (Doc.26).

Image 16 : Le courriel quotidien *Infomail* ePT! (juillet 2003)



#### 4.2.3.5. Des écrans plats de télévision dans les conciergeries des édifices

Des écrans plats de télévision (Image 17) sont installés dans les conciergeries des édifices principaux du Groupe. Cette initiative, nommée de *ePT! information*, ambitionne d'une part de diffuser de l'information sélectionnée de la réalité économique et politique, et d'autre part de dynamiser la communication des événements et d'autres nouvelles concernant en spécial le Groupe PT.

Image 17 : L'écran plat dans les conciergeries des édifices (2003)



#### 4.2.3.6. La création des « Equipes ePT! »

Les « Equipes ePT! » démarrent le 11 novembre 2003 (Docs.1.3., 2.7., 22 et 25). Il s'agit d'un concept créé par la DCC comme un outil de gestion qui se propose de faire connaître les Directions et les équipes de l'univers PT, tout en construisant un espace commun de partage des projets, des pratiques d'excellence, et des succès. L'endroit choisi pour ce partage est le portail *InSapo*.

L'idée de base, selon la DCC, est d'implanter un modèle d'interactivité dans un Groupe à grandes dimensions et dispersé du point de vue géographique, avec le leitmotiv « nous connaître mieux nous même, pour que nous soyons plus forts, plus efficaces et plus cohérents », bref, d'« être plus PT » (Doc.22). La « consolidation de la culture de groupe » (Doc.2.7.) est donc au premier rang des enjeux des promoteurs de cette initiative, raison par

laquelle on suit un plan de divulgation et de motivation internes plein d'enthousiasme – sur l'Intranet, dans la newsletter, dans le newsmagazine, à travers un feuillet distribué par tous les employés dans les édifices du Groupe. L'appel à l'engagement est proposé dans une phrase de synthèse : « la participation de tous est déterminante pour une culture PT de plus en plus vive, dynamique et partagée. Participez et aidez-nous à faire de Portugal Telecom un groupe plus fort et uni » (Doc.22).

Image 18 : Le logo des « Equipes ePT! » (novembre 2003)



L'« élaboration d'une vraie carte PT » (Doc.22) mobilise progressivement nombre d'employés dans toutes les entreprises du Groupe, lesquels sont contactés par des tandems journaliste et photographe, envoyés par la DCC – une dizaine de tandems au total – suite à une identification complète des Directions (la '1<sup>ère</sup> ligne' du Groupe), et à la définition de l'itinéraire et des questions à poser. Ces tandems de « rapporteurs » font de petites interviews, prennent des photos et des images en vidéo, publiées sur l'intranet *InSapo*, dans un « coin » spécifique appelé « Directoire des Équipes ePT! », une sorte de carte d'identité de chaque Équipe ePT!. Ce Directoire a une signature, « La fenêtre de chaque équipe pour le Monde PT ».

On profite dans ces contacts réalisés avec le patronage de la DCC, pour avoir un feedback des actions de communication associées à la marque ePT!. On profite également pour écouter des suggestions à l'égard de la marque, ce qui est réalisé par recours à un questionnaire écrit, à réponse anonyme, lequel on demande au Directeur d'être distribué par tous ses collaborateurs. Les responsables des Directions insérées dans le Directoire à l'Intranet sont contactés régulièrement par la DCC, à travers le courrier électronique, pour obtenir des changements éventuels dans l'information possédée.

Dans les six semaines qui suivent, jusqu'à la fin de l'année 2003, 126 interviews et vidéos sont réalisées, et 1.233 collaborateurs photographiés. Cette nouvelle initiative ePT!, très performante dans ses premiers pas, a un impact interne remarquable : 11.211 visites au « Directoire des Équipes ePT ! » au cours de ces premières semaines<sup>9</sup>. Abílio Martins conclut (Doc.1.3., p.66) : « au portail *InSapo* chaque équipe a dorénavant les portes ouvertes du reste du groupe. Avec un seul objectif : que nous soyons de plus en plus unis, plus proches et en cohésion. Ceci est une tâche qui engage tout le groupe. Loin d'être seulement un projet de communication, elle est une initiative dont le succès exige l'engagement de tous ».

#### **4.2.3.7. Un courrier vocal du PDG à tous les employés**

La clôture de l'année s'accomplit avec un courrier vocal du PDG Horta e Costa émis presque simultanément pour les quinze mille employés du Groupe PT, le 22 et le 23 décembre, ayant évidemment comme but de souhaiter un joyeux Noël et une Bonne Année à tous. Ce fut le premier courrier vocal émis en simultané au sein du Groupe, avec une association très nette avec le concept ePT!, prolongeant la portée des nouvelles formes de communication interne initiées avec l'envoi de *sms* en simultané. La liaison de cette action avec la marque interne fut par la suite renforcée dans le portail d'Intranet et les autres moyens de communication ePT!.

### **4.3. Le développement de la marque interne ePT! en vue de sa consolidation**

Les années 2004 et 2005 vont au-delà du simple entretien de la marque interne : plusieurs initiatives sont mises sur pied, soit novatrices, soit de rafraîchissement esthétique, rendant compte du développement continu de la ePT!. Les voici :

#### **4.3.1. Une enquête interne sur la marque ePT!**

Une enquête interne sur la marque ePT!, est conduite par une entreprise de conseil de Barcelone<sup>10</sup>, en janvier et février 2004, avec les objectifs de « déterminer l'importance de la

---

<sup>9</sup> Source : DCC, rapports journaliers de l'utilisation de l'Intranet .

<sup>10</sup> *Acziona – Quantitative Market Consultants*, spécialiste dans le domaine de l'image et de la communication. Cette entreprise avait déjà réalisé, fin 2003, une étude majeure de l'image de PT et des autres marques de l'univers PT, avec le but d'orienter et de dessiner la stratégie de communication du Groupe. L'augmentation de la valeur de la marque PT était alors le souci fondamental.

communication interne et de ses moyens, auprès du public interne du Groupe Portugal Telecom ; déterminer la notoriété et l'image de la marque ePT! ; évaluer la notoriété et l'image des supports de la marque ePT! ; analyser le degré d'utilisation et la connaissance des supports de la marque ePT! (Portail Intranet du Groupe, Newsmagazine, Carte de bénéficiaires, Newsletter et SMS) » (Doc.29 ; Annexe 13). Des suggestions d'amélioration sont aussi demandées.

Les résultats obtenus ont permis à la DCC et même à l'administration de la *holding* de prendre conscience des apports de la marque interne, un an après son lancement, face aux dépenses considérables de sa création et de sa mise en œuvre. En fait, cette enquête, semblable à celles que l'on fait habituellement dans beaucoup d'entreprises lorsqu'il s'agit d'évaluer les investissements dans les marques lancées pour la première fois, ou en procès de *rebranding* accentué, a constitué une vraie « borne itinéraire », permettant de faire progresser la marque ePT! par rapport à ses objectifs originaux (Abílio).

#### **4.3.2. Le 2<sup>ème</sup> Workshop de Communication Stratégique du Groupe**

Le 2<sup>ème</sup> Workshop de Communication Stratégique du Groupe Portugal Telecom, se déroule en février 2004 à Alcácer do Sal, une petite ville située à 80 Kms au sud de Lisbonne. Quarante deux cadres supérieurs des Directions Marketing et Communication de toutes les entreprises participent, dix-sept mois après le 1<sup>er</sup> Workshop à Sesimbra. Son thème, « La Communication partenaire de l'implantation de la Stratégie du Groupe », exprime bien la portée du défi que l'on veut débattre, surtout face aux prémisses du changement culturel décrété à haute voix par le PDG Horta e Costa dans la 3<sup>ème</sup> Rencontre de Cadres du Groupe, en décembre 2003<sup>11</sup>, et résumée dans l'affirmation « PT est une seule ! », une phrase répétée désormais (Doc.37, p.109, par exemple).

---

<sup>11</sup> Il faut mettre en évidence le fait que celle-ci a pour conséquence de réunir pour la deuxième fois dans la même année les cadres principaux du Groupe, ce qui n'était jamais arrivé auparavant.

Image 19 : Le 2<sup>ème</sup> Workshop de Communication Stratégique du Groupe (février 2004)

Abílio Martins, le Directeur Central de Communication, synthétise l'importance de ce Workshop, concluant qu'« un tournant stratégique de cette dimension ne peut pas se faire sans une communication efficace, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Plus qu'un outil stratégique, la communication organisationnelle a maintenant devant soi le défi d'être présente au cœur même des centres de décision, une condition fondamentale de l'unité des attitudes et de la cohésion des processus » (Doc.28 ; Annexe 12). Le rôle de la DCC acquiert de la sorte un nouveau élan, avec l'engagement publique du PDG, « une nouvelle étape, marquée par les objectifs de l'intégration, de la transversalité et des synergies » (Doc.37, p.109). Tout au long du Workshop, la nécessité d'une structure plus transversale de gestion de l'univers de la communication dans le Groupe est répétée. Un article dans le newsmagazine ePT! n°5 (Doc.1.5., p.20/1) a permis une divulgation interne plus grande de cet événement.

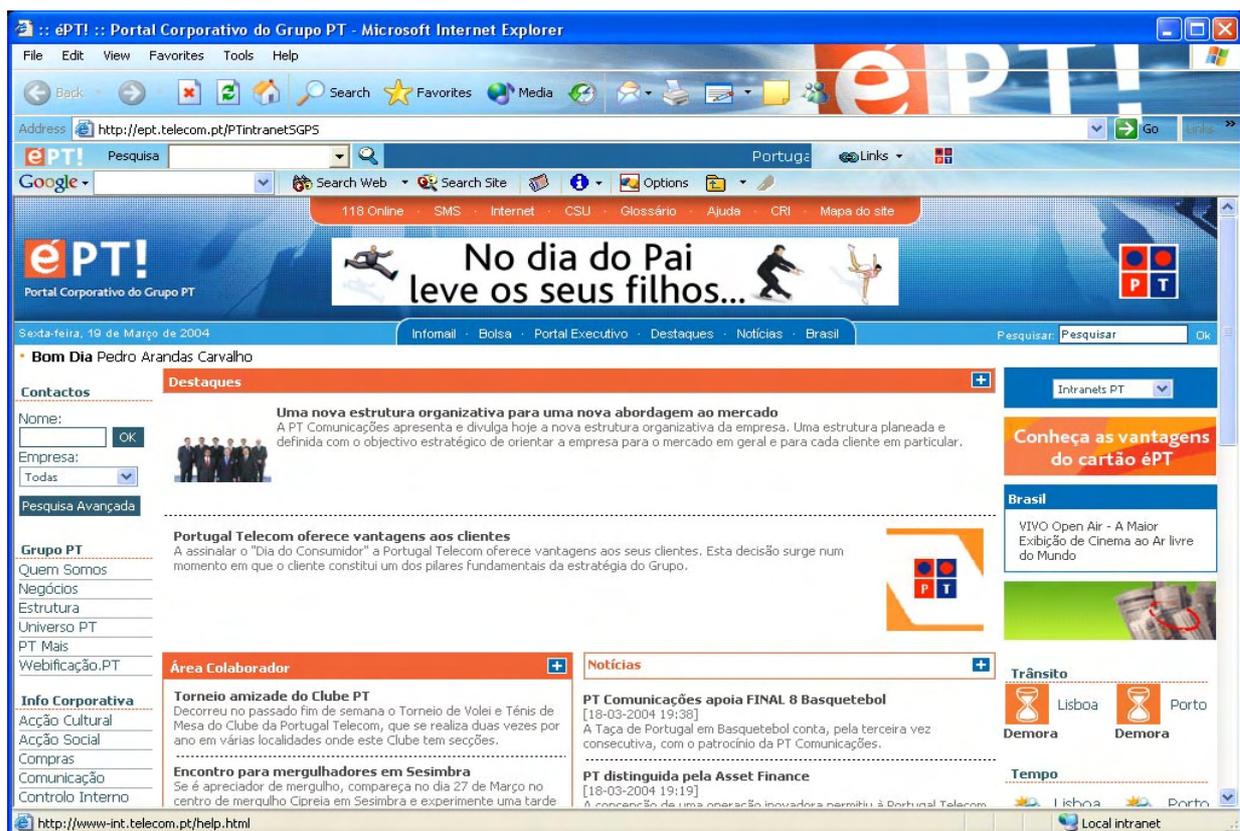
Dans l'intervention de clôture du Workshop, Horta e Costa affirme (Doc.28) : « le rôle qui vous est réservé a une très grande importance, c'est un peu comme le ciment entre les multiples parois d'une même maison. C'est très important que cette entreprise se sente de plus en plus une seule, et ça devient notamment possible grâce à la communication interne, avec tous ses composants. Le champ de la communication m'est directement relié. L'unité devra exister au niveau organique et des relations hiérarchiques et fonctionnelles, pas moins qu'au niveau de la philosophie, de la sensibilité, de la vision ». 'Cohérence' et 'Soutien' sont les buts qui guideront dorénavant l'action de la DCC, renouvelée dans sa mission et renforcée dans sa capacité de réalisation, laquelle choisit pour elle-même la « griffe » *Think Corporate*.

Selon la définition de la DCC (Brochure citée), il s’agit de « cohérence » entre la stratégie de Groupe telle qu’elle est formulée, et sa mise en œuvre propagée dans tous les ‘coins’ du Groupe ; « soutien » – de la gestion du changement – engage les concepts de consistance et de rigueur.

### 4.3.3. La substitution du portail *InSapo* par le portail ePT!

La substitution du portail *InSapo* par le portail ePT!, le 16 février 2004, est une conséquence immédiate des orientations issues du 2<sup>ème</sup> Workshop de Communication, dont le programme incluait une présentation du directeur des systèmes d’information du Groupe PT, titrée « L’Intranet du Groupe ».

Image 20 : Le nouveau portail d’Intranet ePT! (février 2004)



Un an après le lancement du *InSapo*, l’opportunité de remplacer cette dénomination par celle qui avait déjà une présence forte au sein du Groupe PT à cette époque-là, devient claire : « cette action est ancrée dans la stratégie de l’administration de mettre en avant une

philosophie d'action synthétisée dans la phrase 'PT est une seule' » (Doc.2.10.). Le *layout* et les contenus changent en simultané avec la désignation (Image 20), permettant une utilisation de l'intranet plus facile, plus généralisée et plus régulière.

Selon la définition de la DCC, « le portail du Groupe ePT! assemble les composants « information » et « outil de travail », fonctionnant aussi comme porte d'entrée dans l'ambiance Web pour tous les collaborateurs du Groupe PT. A partir du portail ePT!, il est possible d'accéder à l'univers particulier de chaque entreprise et à l'information relative aux moments principaux du quotidien du Groupe, laquelle est communiquée à travers un flux régulier d'information interne basé sur une stratégie éditoriale de qualité et de transversalité recouvrant toutes les entreprises » (Doc.25).

La divulgation interne de la substitution de *InSapo* par ePT! est soutenue par une campagne de communication au portail, avec des *flyers* dans les édifices (Image 21). Sur la page d'ouverture du portail, le jour même du lancement de la nouvelle dénomination (le 16 février), on pouvait lire que « ceci est un pas de plus pour faire davantage de l'intranet du Groupe le portail d'union de tout le Groupe PT. (...) ayant pour objectif celui de consolider auprès des 22000 collaborateurs l'identité, la mission et la vision du Groupe. La communication interne de Portugal Telecom lance aujourd'hui le nouveau nom de l'intranet du groupe : ePT! avec un nouveau layout ; tout en conservant ses diverses fonctionnalités, le portail vient ainsi renforcer la marque ePT! ».

Il faut souligner la rétrospective inscrite de l'histoire du *InSapo*, permettant de retracer les innovations principales introduites au fil des mois, toujours connectées avec l'idée d'appartenance à un grand groupe, et l'espace occupé par le Brésil dans ce flash-back, étant notamment raconté l'épisode marquant de l'union, pour la première fois, des intranets *InSapo* et *Vivo* (celle de l'activité PT au Brésil) le jour du 5<sup>ème</sup> anniversaire de l'acquisition de Telesp Celular.

Le bilan 2004 des contenus éditoriaux du portail rénové, une évaluation réalisée par la DCC, inclut dans son rapport d'activités 2004 (Doc.37), démontre un dynamisme remarquable, avec plus de 950 textes inscrits – surtout du genre 'nouvelles' –, 2.300 photos et 250 images ou films vidéo insérées. Ces contenus éditoriaux n'épuisent pas l'immensité des apports du portail en terme de connaissance du Groupe, d'accomplissement des tâches quotidiennes,

d'accès aux services corporatifs, etc (Abílio, Carla, Pinheiro, Paulo, Ferreirinha, Carlos, Ana, Villar, Paula, Maria, Sarmento).

Image 21 : L'affiche d'annonce du nouveau portail d'Intranet ePT! (février 2004)



12

#### 4.3.4. L'implantation des « bornes ePT! » dans les édifices du Groupe

Quelques centaines de « bornes ePT! » (Image 22) sont implantées dans les corridors, halls et entrées des édifices du Groupe, tout au long du premier semestre de 2004.

Image 22 : Les « bornes ePT! » (2004)



<sup>12</sup> Traduction : Maintenant c'est PT ! [un jeu de mots qui ne fonctionne qu'en Portugais]. Votre portail du groupe fête un an et il est de plus en plus PT [un autre jeu de mots qui ne fonctionne qu'en Portugais].

L'arrivée de ces supports oblige la DCC à un effort d'organisation considérable, puisque le retour sur cet investissement dépend en premier lieu de la capacité d'insérer fréquemment – une routine hebdomadaire (Doc.37, p.25) – les affiches ou posters (un total de 5.125 en 2004, Doc.37, p.25) dans le temps approprié et en simultanément, ou presque, dans tous les édifices dispersés de Portugal Telecom. La mise en place de ces « bornes » constitue un pas supplémentaire vers une présence familière de la marque ePT! dans les lieux de travail, aidant à l'idée de persévérance et de dissémination de celle-ci.

#### 4.3.5. Le lancement de la newsletter « ePT! Actifs Humains »

La nouvelle newsletter « ePT! Actifs Humains », une feuille A4 (Image 23, un détail de la tête), quatre éditions annuelles, dont la responsabilité incombe à la DCC, est lancée en mars 2004 – les autres éditions en mai, septembre et novembre 2004, la première de 2005 en février. Cette newsletter est distribuée à tous les employés du Groupe, soit via le portail ePT!, soit en papier dans les bureaux.

Image 23 : La newsletter « ePT! Actifs Humains » (mars 2004)



Les thèmes traités sont transversaux, n'ayant aucune référence à l'une ou l'autre des entreprises du Groupe en particulier. Ces thèmes concernent fondamentalement l'évaluation, commune à tout le Groupe, des performances individuelles, les sondages internes sur les niveaux de satisfaction des employés et la mobilité des cadres entre les entreprises du Groupe.

L'administrateur de la *holding* chargé des ressources humaines, Vasconcellos Cruz, introduit toujours la newsletter avec un style dialoguant.

#### **4.3.6. Le site de la carte de bénéfices ePT!**

L'accès est réalisé à travers le portail d'Intranet. C'est une source actualisée d'informations sur les produits et services disponibles, les promotions, etc.

#### **4.3.7. La newsletter électronique de la carte de bénéfices ePT!**

Présente dans le site de la carte de bénéfices.

#### **4.3.8. Le newsmagazine bimestriel ePT! en version électronique**

En mai 2004, le newsmagazine lancé un an avant est rendu disponible à l'intranet ePT!, sous la forme d'un document « pdf », en complémentarité à la version en papier, laquelle se maintiendra.

#### **4.3.9. Le 1<sup>er</sup> Tournoi de football ePT !**

Le 1<sup>er</sup> tournoi de football ePT! a lieu en juin et juillet 2005, avec des équipes masculines et féminines de sept joueurs. Il n'était pas obligatoire que chaque équipe représente une seule des entreprises du Groupe, c'est-à-dire que l'on pouvait avoir des équipes transversales au Groupe. Plusieurs équipes par entreprise ont été constituées, sans que des équipes « mixtes » aient surgi. Environ 900 employés participent, un chiffre extraordinaire pour ce genre d'initiative. Son importance peut aussi être saisie par le fait que les deux finales, la masculine et la féminine, ont été jouées au Stade *Alvalade*, à Lisbonne, propriété d'un des clubs légendaires du Portugal, le *Sporting*, inauguré pour le Championnat d'Europe de Football 2004. Le portail d'Intranet ePT! a un effet de « mobilisation » considérable (Abílio), fonctionnant comme l'antenne principale du tournoi, avec des nouvelles tous les jours, plein de photos et de commentaires, etc.

Bien que ne constituant pas une initiative novatrice, le succès de ce tournoi interne de football patronné par la marque ePT! met en évidence l'importance que ce genre d'événements peut avoir (Diogo), laquelle nous est démontrée par Hemp (2003) à l'appui du cas du tournoi annuel de 'DHL'. Il cite le responsable du tournoi 'DHL EuroCup 2003', Peter Kruse, résumant la portée potentielle de ce type de compétitions sportives : « quelle meilleure façon de créer un sentiment de famille entre les entreprises [de l'univers DHL] que de permettre aux personnes de partager la même expérience sous le toit d'une seule marque ? » (p.43). La doute subsiste néanmoins, selon l'auteur de ce texte : « est-ce que tirer au but et marquer dans un jeu de football aide une entreprise à atteindre son but de créer une forte culture commune ? » (p.44).

#### **4.3.10. L'« écho » interne de la 1<sup>ère</sup> campagne publicitaire du Groupe PT**

L'« écho » interne de la nouvelle campagne publicitaire du Groupe PT, apparue la première fois à la télé le 15 juin 2005 (5.3.2.), est obtenu à travers le portail ePT!. On peut lire, dans les lignes qui précèdent l'appel à la participation à l'enquête, que « le 15 juin est un jour marqué par le lancement d'une campagne institutionnelle qui symbolise l'engagement du Groupe Portugal Telecom à l'innovation et au développement et qui illustre comment celui-ci envisage la technologie. (...) la ePT! est allée savoir ce que les personnes ont pensé de cette initiative » [un link pour les images vidéo du type « live », avec les opinions comme qu'en direct de plusieurs employés].

#### **4.3.11. Le nouveau visuel et le nouveau nom de la newsletter mensuelle**

La newsletter mensuelle adopte en juin 2005 un nouveau visuel et un nouveau nom : *eNotícia* (C'est Nouvelle) (voir ci-dessous un détail du nouvel en-tête). Deux ans après son lancement, la newsletter cherche un nouvel élan auprès de ses destinataires (Abílio, mars 2007). Le « collage » entre l'image de la nouvelle newsletter et celle de la célébration des 10 années du Groupe PT, surtout dans l'encadrement du « é », fonctionne à merveille pour symboliser de forme saisissante le lien persistant entre la marque interne et la marque *corporate* qui représente l'ensemble du Groupe. Le « é » renforce encore plus son pouvoir de communication pour ainsi dire autonome, témoignant la permanence d'un signe qui fusionne avec la marque PT, de forme simple et directe. Les contenus de la newsletter ne changent pas

de façon significative, exposant un profil de continuité des points de vue du style d'écriture et de l'imagerie. L'Annexe 10 contient la page de couverture du n°26.

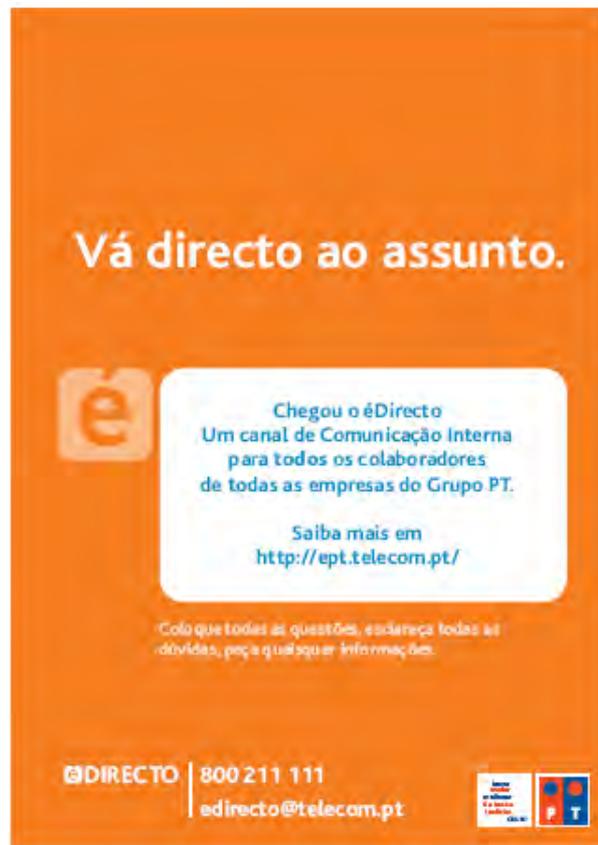
Image 24 : Le nouveau visuel et le nouveau nom de la newsletter mensuelle (juin 2005)



#### **4.3.12. Le lancement du canal interne « eDirecto »**

Le lancement du canal eDirecto (C'est Direct), en juillet 2005, répond à une ambition de longue date du Directeur de la Communication du Groupe (Abílio). L'administration de la *holding* donne son accord, fin 2004. Cette décision constitue le thème de l'éditorial de la newsletter ePT! de décembre 2004 (Doc.2.20.), signé par le PDG même : « il s'agit d'un canal de communication intégrée qui permettra à chaque collaborateur du Groupe de résoudre des problèmes courants, d'obtenir des réponses à des questions stratégiques concernant les activités, par recours à un point de contact unique. Ce sera un des projets internes les plus importants de l'année 2005 ». Les deux signatures avec lesquelles ce nouveau outil est lancé, démontrent l'intention sous-jacente : « Tout ce que vous voulez savoir, le eDirecto vous répond ! », « Allez droits au sujet. ». D'après la définition diffusée lors du lancement, « Facile et simple à utiliser, le eDirecto est un canal de communication interne pour tous les employés de toutes les entreprises du Groupe PT. Une équipe spécialisée dans des aires d'action différentes est disponible pour répondre vos questions. Un canal de personne à personne » (Doc.2.27.). En tant que service « personnalisé » au service des employés, ce canal fonctionne tous les jours de travail, dès 8h30 jusqu'à 19h30. On accède par une adresse spécifique de courrier électronique et aussi par une ligne téléphonique dédiée.

Image 25 : L’affiche d’annonce du nouveau canal « *éDirecto* » (juillet 2005)



13

Le jour de son lancement formel, le 13 juillet, tous les employés du Groupe reçoivent un message électronique de l’administrateur de la *holding* Vasconcellos Cruz, responsable des ressources humaines, avec ce texte : « Chers Collaborateurs, La communication est fondamentale pour l’édification d’équipes fortes et cohérentes. Et c’est parce que nous croyons vraiment que les personnes sont un avantage compétitif dans un groupe comme Portugal Telecom, que nous sommes engagés dans la mise en place de mécanismes qui rendent plus facile la vie et la communication au sein de PT. C’est pourquoi *éDirecto* sera dès aujourd’hui votre canal pour les questions, les suggestions ou les demandes d’information que vous avez sur PT SGPS, ou sur toute entreprise du Groupe PT. Connaissez en détail le *éDirecto* sur <http://ept.telecom.pt>. Cordialement, Carlos Vasconcellos Cruz ».

<sup>13</sup> Affiche A3 annonciatrice du nouveau canal, mise dans les « bornes *éPT!* ». Traduction : Allez droits au sujet. Le *éDirecto* est arrivé. Un canal de communication interne pour tous les collaborateurs de toutes les entreprises du Groupe. Sachez plus à <http://ept.telecom.pt/>. Posez toutes les questions, ne soyez plus dans le doute, demandez n’importe quelles informations.

Un plan d'actions de divulgation est mis sur pied, sur l'Intranet et par recours à des affiches A3 dans les 'bornes ePT !' (voir ci-dessus) implantées dans les édifices du Groupe, dans la newsletter interne de juillet, et encore à travers deux messages électroniques envoyées à tous les employés, l'une déjà mentionnée ci-dessus, l'autre issue du « siège » du canal, laquelle intègre comme une carte professionnelle avec les informations essentielles. L'utilisation du canal n'a vraiment commencé qu'en septembre 2005, puisqu'il arrive au milieu de la période des vacances d'été. Le Directeur de la Communication Abílio Martins est le premier à faire son autocritique à cet égard (Abílio) : il n'y a pas de doute, le moment du lancement n'a pas été bien choisi, dû à la disponibilité tardive du système d'information, et dû aussi au fait que le Congrès des Cadres déployait déjà une grande activité, mettant une certaine pression sur le déclenchement de cette initiative importante (4.3.14.).

Selon le Rapport de Développement Durable 2005 du Groupe PT (Doc.50.2.), en peu plus de quatre mois, cette année-ci, ce canal a reçu 2.250 demandes d'information. 97% ont obtenu une réponse immédiate. Un article en deux pages dans le newsmagazine ePT! n°11 (Doc.1.11., p.44/5) fait la présentation de cette initiative et un premier bilan. Une citation de Horta e Costa est transcrite : « Comme PDG, je suis le premier à être disponible pour aider à résoudre les questions inhérentes à la vie professionnelle des collaborateurs, ou à la vie du Groupe ». Les questions posées peuvent en fait être répondues par les administrateurs ou le président du Groupe – une possibilité qui est dévoilée dans les pièces de divulgation de ce nouveau canal.

#### **4.3.13. Le lancement de la nouvelle carte de bénéfices ePT!**

Le lancement de la nouvelle carte ePT!, en août 2005, constitue un renouvellement complet de son image, pas moins qu'un tournant dans ses caractéristiques et avantages. Ce lancement a été précédé d'une enquête interne sur l'utilisation de la carte, en mars 2005, conçue et mise en œuvre par la DCC, laquelle a autorisé un bilan sur son apport et sur les changements que l'on devrait considérer pour accroître son importance. A ce moment-là, 14.457 employés possèdent déjà la carte (Doc.38), quoique 29% ne l'aient jamais utilisée, et 49% ne l'utilisent qu'« occasionnellement » – des chiffres qui déclenchent, presque à eux seuls, la décision la plus radicale de changement de la « philosophie » des avantages : la carte devra aussi intégrer

davantage de bénéfices extérieurs au Groupe, incluant entre autres des produits et des services relatifs aux loisirs, à l'informatique, à la banque, aux autos, aux voyages et aux sports<sup>14</sup>.

Image 26 : La nouvelle carte de bénéfices ePT! (août 2005)



Le renouvellement de la carte permet de reprendre l'apport que l'on voulait associer à ce moyen d'intervention de la marque interne (Doc.38) : « Rendre la culture de Groupe plus forte ; Accroître la connaissance des collaborateurs sur les diverses activités du Groupe ; Harmoniser les bénéfices attribués par chaque entreprise du Groupe ; Rendre les produits et les services du Groupe disponibles à des prix plus attrayants ; Conquérir et fidéliser les collaborateurs ; Satisfaire les nécessités des collaborateurs ; Édifier une relation à long terme ; Offrir un différentiel ».

#### 4.3.14. Le 1<sup>er</sup> Congrès des Cadres du Groupe PT

Le premier « Congrès des Cadres » débute en mai 2005 et se termine le 24 janvier 2006 à Lisbonne, au Parc des Nations, avec une rencontre de près de six mille collaborateurs du Groupe, un événement inédit au Portugal du point de vue du nombre de personnes assemblées pour un seul événement d'entreprise. Tout au long de presque huit mois, une grande mobilisation interne est mise sur pied, avec l'engagement très fort de l'administration de la *holding* (Horta e Costa). Quatre thèmes orientent les travaux du Congrès : Gouvernance,

<sup>14</sup> Il faut souligner, d'après la même enquête, que la raison pour adhérer à la carte la plus citée, avec une grande différence face à la deuxième raison, est celle de pouvoir bénéficier des promotions et des autres avantages tangibles i.e. économiques de la carte.

Gestion Stratégique, Internationalisation et Culture du Groupe. Le *Chairman* Ernâni Lopes tient un rôle significatif, présidant les quatre équipes transversales constituées, et surtout surveillant les travaux sur la culture du Groupe PT.

Selon l'opinion de Abílio Martins, c'est le thème de la culture de groupe qui gagne l'importance majeure dans les efforts de conduite et d'obtention de résultats. D'après les documents distribués au sein du Groupe et qui annoncent le Congrès (Docs.39, et 46 à 49), les objectifs de celui-ci sont d' « accroître le niveau de la conscience organisationnelle du Groupe PT, de mettre en évidence le rôle de la 'technostructure', et de lancer un processus dynamique et profond de renforcement de la culture du Groupe PT ». La marque ePT! est très présente : des forums de discussion sur les quatre thèmes fonctionnaient de forme ouverte au fil des mois sur le portail de l'intranet du Groupe, comme 'blogs'. La marque interne constitue elle-même l'objet d'une des questions posées formellement à un échantillon d'employés du Groupe, dans le cadre d'une enquête réalisée par l'équipe responsable du thème de la culture – « Considérez-vous que la création de la marque de communication interne ePT! (carte ePT!, newsmagazine ePT!, intranet ePT!, etc.) constitue une contribution pour que vous vous sentiez une partie intégrante du Groupe PT ? » : 87% des réponses sont affirmatives. D'autre part encore, la marque ePT!, évaluée comme « contribution pour un sentiment commun d'appartenance » (Doc.48), est présente dans les sessions préparatoires du document final concernant la culture du Groupe PT : son rôle de protagoniste est mis en évidence lorsque l'on s'est questionné, parmi d'autres interrogations fondamentales, « comment avons-nous développé notre culture de groupe ? » (Doc.48).

#### **4.4. Conclusion : l'implantation de la marque interne comme repère et expérience identitaire à l'intérieur du Groupe PT**

La marque interne s'est implantée suivant un parcours de trois années au long desquelles elle s'est manifestée avec trois traits saillants :

. L'ubiquité de son utilisation : la marque interne est partout, elle « envahit » tout l'espace organisationnel que le Groupe constitue. La présence tellement répandue de la marque interne à l'intérieur de ses frontières organisationnelles, signifie une notoriété

potentielle qui est à la base de sa contribution pour la formation d'une identité organisationnelle de groupe.

. L'intensité de son utilisation dans un tel contexte : le degré vif d'activité et de puissance qui caractérise cette marque, résultant d'un assemblage de dizaines d'actions et de supports permanents, cycliques, et occasionnels, est lui aussi un ingrédient basique de l'effort d'enraciner une identité organisationnelle de groupe que la ePT! constitue.

. Son style fier de soi et gai, parfois même *hollywoodien* (surtout en 2003), lui confère une vocation aimable, indispensable pour approcher les employés de la marque *corporate* du Groupe PT, et pour propager une idée « positive » d'un Groupe qu'elle prétend symboliser.

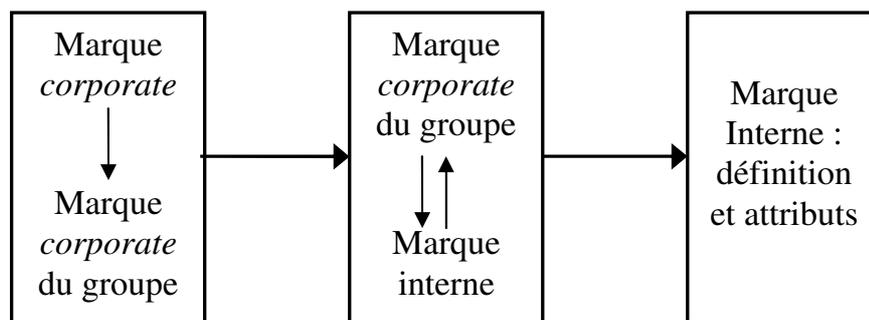
La combinaison de ces trois traits dans le repère identitaire qu'est la marque interne ePT!, consacre la possibilité d'une expérience identitaire du Groupe à travers tout l'espace que celui-ci occupe (notamment au Portugal). Le lancement et le développement de la marque ePT! font de cette marque interne un outil du management de l'identité organisationnelle de groupe, et le symbole d'un tournant organisationnel qui s'avère prioritaire dans l'histoire du Groupe PT.

**Chapitre 5**  
**LA MARQUE INTERNE, OUTIL DU MANAGEMENT DE**  
**L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE DE GROUPE**

Nous précisons dans ce chapitre le concept de marque interne. Nous le faisons par recours au champ théorique de la marque *corporate*, dans lequel la marque *corporate* du groupe prend sa place. Celle-ci est à l'origine du concept de marque interne, qui l'incorpore dans sa désignation. Notre démarche s'appuie sur des auteurs majeurs dans le domaine des marques, bien que leurs travaux ne se concentrent pas spécifiquement sur la marque *corporate*. Cette option découle du choix de la littérature de référence, hors réputation et hors *corporate identity* (Balmer et He, 2005, pour une revue de la littérature et un aperçu de cette perspective).

L'insuffisance de la littérature focalisée sur la marque *corporate* ne porte pas préjudice à notre démarche, puisque les textes que nous avons choisis, concernant ou non la marque *corporate*, permettent de saisir les questions essentielles qui se posent pour comprendre ce qu'est une marque *corporate* de groupe et une marque interne, et ouvrent ainsi la porte au développement de ce domaine spécifique de théorisation. Nous nous basons, donc, soit sur la littérature qui étudie la marque *corporate* comme thème central, soit sur celle qui traite des marques en général, construisant ensuite des liens entre leurs dimensions « de groupe » et « interne ».

Figure 15 : Schéma d'élaboration du concept de marque interne



Notre parcours commence par une définition préliminaire de marque interne. Nous examinons ensuite le concept de marque *corporate* (5.1.), avec pour but d'arriver à une définition de la marque *corporate* du groupe (5.2.). Un « dialogue » entre la marque *corporate* du groupe et la marque interne s'engage (5.3.). Nous explorons sept dimensions pour mettre en lumière des ressemblances et des différences conceptuelles, et pour caractériser ce qu'est une marque interne. Nous concluons par une proposition qui établit la définition finale de la marque

interne, ce qui nous permet d'affirmer l'avènement d'un nouveau concept de marque (5.4.), absent de la littérature.

De manière préliminaire, nous définissons la marque interne comme une marque qui intègre dans sa désignation la marque *corporate* du groupe, ayant comme public-cible exclusif l'ensemble des employés du groupe, et n'existant dans toutes ses manifestations qu'à l'intérieur de celui-ci. Son but principal est de contribuer à l'enracinement de l'identité organisationnelle de groupe. Cette définition préliminaire nous servira de point de départ à la théorisation qui suit.

## **5.1. La marque *corporate*, ancre identitaire de l'entreprise**

Nous définissons la marque *corporate* (5.1.1.), un type de marque qui constitue un thème contemporain dans la littérature et dont l'importance est de plus en plus croissante, et étudions trois niveaux de sa complexité (5.1.2.). Les marques *corporate* existantes dans le Groupe PT (5.1.3.) sont ensuite mises en scène, pour rendre compte d'une autre perspective de cette complexité.

### **5.1.1. La marque *corporate***

Nous définissons la marque *corporate* à partir de la définition de la marque en général établie par l'Association Américaine du Marketing ([www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)): un nom, terme, design, symbole, ou une autre caractéristique quelconque, qui identifie une organisation comme distincte d'autres organisations, que ce soient des entreprises ou des organisations d'autres types.

La marque *corporate* ne coïncide pas nécessairement avec la désignation institutionnelle ou la raison sociale de l'organisation. Nous souscrivons à la précision que Balmer (2002a : 5) et Ind (1997 : 2) font du qualificatif *corporate*. Ce dernier défend que « *corporate* signifie organisations dans leur totalité – tant les organisations à but lucratif que celles sans but lucratif. *Corporate* embrasse tout, de la petite entreprise familiale jusqu'à la plus grande multinationale. Ce qui définit le *corporate* c'est la cohésion : l'idée de personnes qui s'assemblent et qui travaillent pour un but commun ».

La constatation de la marque *corporate* et du *corporate branding* comme un thème à peine contemporain dans l'histoire de la recherche et de la littérature sur les marques, est partagée par beaucoup d'auteurs (Balmer et al, 2006 ; Balmer et Gray, 2002 ; Balmer et Greyser, 2006b ; Hatch et Schultz, 2003 ; Knox et Bickerton, 2003 ; Lerpold et al, 2007e). D'après Hatch et Schultz (2003), le changement de paradigme d'étude des marques découle de la globalisation, laquelle introduit un problème accru de différenciation pour les marques de produits et de services, face aux imitations et en général à l'homogénéisation de ceux-ci. « La différenciation exige que l'on positionne, pas les produits, mais l'entreprise comme un tout. En conséquence, les valeurs et les émotions symbolisées par l'organisation deviennent des éléments clef des stratégies de différenciation, et l'entreprise elle-même se déplace au centre de la scène » (p.1041). Guzmán (2005 : 10) souligne que « le tournant le plus récent dans la littérature du *branding* a émergé au milieu des années quatre-vingt-dix. Les entreprises ont commencé à déplacer leur cible [*focus*] des marques de produits au *corporate branding* » (p.10). Balmer et Gray (2002 : 5) font la même appréciation. Aaker et Joachimsthaler (1999) le problématissent à propos des défis posés par ce qu'ils appellent le *branding* global.

Coumau et al (2005 : 201) présentent une autre perspective pour justifier cette tendance récente de montée du *corporate* : « la nécessaire prise en compte de tous les *stakeholders* de l'entreprise ». Balmer et Greyser (2006b : 4) s'inscrivent dans cette perspective, soulignant le changement actuel de paradigme dans le marketing, lequel « est de plus en plus caractérisé par une cible à ampleur institutionnelle » – d'où leur concept de « marketing au niveau *corporate* » ou « marketing *corporate* », une « philosophie plutôt qu'une fonction », dont le management concerne en particulier le PDG et l'administration (p.10).

Quatre initiatives éditoriales témoignent de l'intérêt à la marque *corporate* : une édition spéciale de la *Corporate Reputation Review* (2002), introduite par Schultz et de Chernatony (2002), qui réunit plusieurs contributions exclusivement sur le *corporate branding* ; deux éditions du *European Journal of Marketing* (2003, 2006), la première sur les marques *corporate* et de services, où la plupart des articles se reportent à la facette *corporate*, et la plus récente sur le *corporate marketing*, ancrée dans ce concept tel qu'il est proposé par Balmer (2006), Balmer et Greyser (2002, 2006a, 2006b), et Balmer et Gray (2003) ; et une édition spéciale du *Journal of Brand Management* (2006) consacrée au thème « Communications,

Identité et *Corporate Branding* », où participent des auteurs de renommée comme Hatch, Keller, Balmer, van Rekom, entre autres.

La réédition récente de l'ouvrage central de Kapferer (2005), dédiée à la marque *corporate* un chapitre, le sous-titrant de « Donner du poids à la marque corporate ». Un autre ouvrage récent, de Coumau et al (2005), focalisé sur le management par la marque, qu'ils considèrent un « outil de motivation et d'alignement stratégique », évoque « la montée du corporate » (p.195). Un autre exemple est l'ouvrage le plus récent de Aaker (2004), qui lui consacre le 9<sup>ème</sup> chapitre, « Le soulèvement [*leveraging*] de la marque *corporate* ». Enfin, la plupart des marques présentes dans la liste des 'Top 100' publiée par 'Interbrand', en 2004, sont des marques *corporate* (Balmer, 2005a : 5).

En contrepoint, cependant, deux organisations internationales de tutelle des marques ne reconnaissent pas encore l'individualité de la marque *corporate*. L'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle ([www.wipo.int/portal/index.html.fr](http://www.wipo.int/portal/index.html.fr)) définit une marque comme « un signe distinctif qui indique que des produits ou services sont produits ou fournis par une certaine personne ou une certaine entreprise ». L'organisation ou l'entreprise, et donc la marque *corporate*, n'est pas reconnue dans cette définition qui nonobstant est utilisée par des auteurs spécialistes en marques. Lencastre (2007b : 39) considère ce concept adéquat par deux raisons : le « caractère distinctif » de la marque est reconnu, aussi bien que le « principe de la spécificité » (la marque est liée à un produit ou service particulier). Le terme « signe » est inclus, ce que lui confère une ampleur suffisante pour abriter un nom, un symbole, un logotype, etc. Le Règlement (CE) n° 40/94 du Conseil de l'Union Européenne, sur la marque communautaire (*Journal officiel* n° L 011 du 14/01/1994), établit par ailleurs que « peuvent constituer des marques communautaires tous signes susceptibles d'une représentation graphique, à condition que de tels signes soient propres à distinguer les produits ou les services d'une entreprise de ceux d'autres entreprises ». Une fois encore, le concept de marque ainsi défini (et légiféré) n'intègre pas la marque *corporate* d'une forme explicite. Une fois encore, le « signe » est un terme utilisé dans la définition, aussi bien que le « caractère distinctif » de la marque et le « principe de la spécificité » sont reconnus.

### 5.1.2. Trois niveaux de la complexité de la marque *corporate*

Balmer (2002a), en évaluant dix années de conceptualisation de la marque *corporate* et du *corporate branding*, observe qu'il y a eu peu de progrès depuis la publication d'un article de Stephen King (1991), auquel Balmer attribue un statut pionnier dans ce domaine. Il y a désormais un désordre conceptuel, et la marque *corporate* devient un concept « à tout faire », en subsumant d'autres comme l'identité *corporate*, l'identification visuelle et la réputation *corporate* – une vraie « promiscuité conceptuelle » ! (p.3).

La marque *corporate* présente une complexité qu'il importe de saisir : quelle « face de l'organisation » représente-t-elle, si l'on pense à l'immensité des aspects de l'organisation qui peuvent être engagés dans son association avec la marque *corporate* ? (voir cette question en détail chez Ind, 1997 : 8/11). Et si l'on pense aussi, comme Olins (2006 : 10), que « toutes les organisations sont uniques, même si les produits ou services qu'elles produisent ou vendent sont à peu près les mêmes de leurs concurrents » ? Quel est l'apport de la marque *corporate* à la perception du caractère distinctif de l'organisation qu'elle symbolise, et donc à la construction de l'identité organisationnelle ? La littérature n'offre pas de réponses à ces questions, qui soient valables génériquement (Balmer, 2002a ; Balmer et al, 2006 ; Balmer et Gray, 2003 ; de Chernatony, 2001 ; Ind, 1997, 2004, Kapferer, 2002 ; Keller, 2000 ; Knox et Bickerton, 2003 ; Olins, 2000, 2005 ; Rao et al, 2004).

Nous croyons, comme Keller (2003), que la marque *corporate* est plus qu'un nom, ou symbole, puisqu'elle peut signifier « de la conscience, de la réputation, de la proéminence » (Keller, 2003) chez ceux qui s'engagent dans un rapport avec elle. Cette expression de l'organisation comme distincte des autres – Kapferer (1998) affirme qu'une marque ne décrit pas une organisation, elle la distingue – ne réside pas seulement en un nom ou un symbole en tant que tels. Ceux-ci évoquent des différences, et parfois des similarités, mais ils évoquent également des idées, des connaissances, même vagues ou abstraites. Si le *branding*, comme le proposent Kotler et Keller (2006 : 275), concerne l'attribution aux produits et services du « pouvoir d'une marque », et de ce fait il ambitionne « la création de différences », nous admettons que le *branding* d'une organisation comporte une complexité plus grande. Knox et Bickerton (2003 : 1013) la reconnaissent en proposant leur propre définition de marque *corporate* : « l'expression visuelle, verbale et comportementale du modèle *business* unique d'une organisation ». La complexité du concept de marque *corporate* se déploie à plusieurs

niveaux, et nous en étudions trois plus précisément : le périmètre conceptuel des marques, la marque *corporate* au cœur de la dichotomie identité organisationnelle / identité *corporate*, et la marque *corporate* vis-à-vis de la marque de produit ou de service.

### **5.1.2.1. Le périmètre conceptuel des marques**

La complexité conceptuelle est au cœur même du thème marques, elle lui est inhérente. Les approches théoriques du concept de marque sont presque infinies, et on assiste tous les ans à la publication de dizaines de textes qui se proposent d'étudier une facette quelconque du thème marques. Coumau et al (2005 : 65) considèrent qu' « il est assez difficile de voir clair derrière le concept de marque car une marque est à la fois beaucoup de choses et une seule chose ». De Chernatony (2001) relève treize interprétations de la marque, trouvées dans la littérature et dans des interviews auprès de consultants spécialisés. Ind (2004 : 18) reconnaît aussi une immensité de définitions de marque dans « l'arène du marketing ». Ambroise et al (2005 : 3) s'en réfèrent : « le langage utilisé pour définir le domaine des marques est sans cesse renouvelé, étendu et approfondi. Il est désormais courant d'entendre parler de territoire, d'ADN, de noyau, de personnalité... des marques ; or toutes ces expressions ne sont pas toujours clairement définies. De la volonté de comprendre la signification véritable des marques, naît en réalité une certaine confusion ».

Nous adoptons, avec Keller (2003 : 22), le suivant périmètre conceptuel de la marque : « les marques s'étendent au-delà des produits et services. Les personnes et les organisations peuvent être aussi regardées comme des marques ». Kotler et Keller (2006 : 276) précisent ce que représentent aujourd'hui les marques, et l'effort multiforme qui les soutient : « le *branding* peut être appliqué à presque tout ce qui conduit au choix du consommateur. Il est possible d'attribuer une marque à un bien physique, à un service, à un magasin, à une personne, à un lieu, à une organisation, ou à une idée ». Ind (2004 : 17) explicite les organisations de volontariat et les organisations gouvernementales dans un concept élargi de marques. A la limite, comme le font récemment Balmer (2005a) et Balmer et al (2006), se servant de recherches sur la monarchie en Grande-Bretagne et en Suède, la Couronne peut être conceptualisée comme une marque *corporate*, et donc managée en tant que tel.

### **5.1.2.2. La marque *corporate* au cœur de la dichotomie identité organisationnelle / identité *corporate***

La marque *corporate* est une expression singulière de l'identité de l'organisation, du caractère unique de l'organisation qu'elle veut symboliser, dès lors parce qu'une marque « est unique par sa dimension identitaire » (Coumau et al, 2005 : 65). Elle l'est pour diverses parties prenantes externes (consommateurs, investisseurs, fournisseurs, public en général, etc.), bien que pouvant signifier des notions identitaires différentes selon leurs caractéristiques. Elle l'est aussi pour les parties prenantes à l'intérieur de l'organisation, ses membres en général, lesquels sont mis en relation avec la marque *corporate* en deux territoires, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Au contraire d'autres symboles, artefacts, et autres éléments qui ne sont contactés par les membres de l'organisation qu'à l'intérieur de celle-ci, la marque *corporate* établit une double convivialité avec ces membres, un fait qui lui donne de la singularité, et un « charisme » spécifique comme ancre identitaire (Hatch et Schultz, 2003).

Cette caractéristique de la marque *corporate* nous place devant les relations entre identité organisationnelle et identité *corporate*, et met en évidence des points de contraste et de proximité entre les deux concepts (Hatch et Schultz, 2000). Le logo, et donc la marque *corporate*, est un choix lié au siège de l'identité *corporate*, qui a comme cible prédominante, comme « réceptifs » primordiaux, les parties prenantes externes, par la voie de la communication réalisée à travers les média. « Reconnaître que les membres de l'organisation peuvent appartenir aussi à plusieurs groupes de parties prenantes externes, signifie qu'ils reçoivent des communications médiatisées de l'identité *corporate* de même que d'autres parties prenantes externes. Leur double statut de parties prenantes internes et externes peut même les rendre plus attentifs à ces messages des média, par rapport aux parties prenantes externes » (Hatch et Schultz, 2000 : 19).

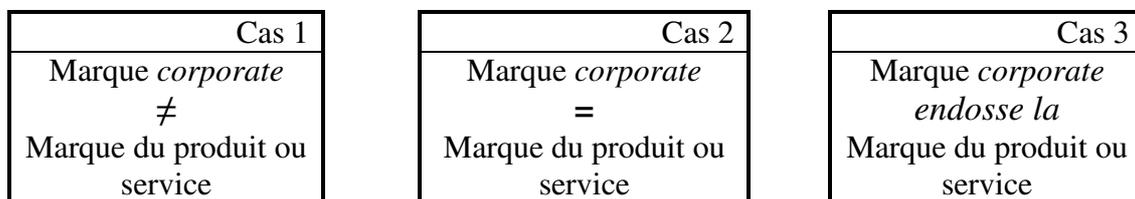
Si nous comparons la marque *corporate* à d'autres formes de proposition et de représentation de l'identité d'une organisation, nous concluons qu'elle n'est pas confinée à des frontières précises : elle existe à l'extérieur sous des formes très diverses (publicité, presse, emballages de produits, cartes de crédit ou de fidélité, etc.), et en plusieurs contextes relationnels, et elle existe aussi à l'intérieur de l'organisation sous des formes très diverses (discours des leaders, rapports, imagerie, papeterie, artefacts, service après-vente, etc.), et en plusieurs contextes relationnels aussi. La marque *corporate* se présente donc comme une ancre singulière de

l'identité organisationnelle, parce qu'elle est également une ancre de l'identité *corporate*, d'un « côté » et de l'autre pouvant influencer sur la construction de l'identité organisationnelle, résultante d'une expérience qui n'est donc pas enfermée, dans ce cas, à l'intérieur de l'organisation. D'où Olins (2006 : 9) de se poser la question : quel peut être le « facteur dominant » de construction de l'identité ?

### 5.1.2.3. La marque *corporate* vis-à-vis des marques de produits ou de services

On peut repérer trois situations dans la réalité de la marque *corporate* (Figure 16) : sa séparation complète face aux marques de produits ou services commercialisées par l'entreprise (Lindon et al, 2004 : 171/2, la désignent de « marque institutionnelle pure ») ; la coïncidence entre marque *corporate* et marque de produit ou service ; et sa liaison proche à ces marques, assumant le rôle de leur endossement (désignée parfois comme « marque *umbrella* ou marque parapluie »). Ces situations possibles rendent compte d'une autre dimension de la complexité conceptuelle que nous adressons.

Figure 16 : La marque *corporate* vis-à-vis de la marque du produit ou service



Le rôle de la marque *corporate* comme ancre identitaire de l'entreprise, et son apport à la construction de l'identité organisationnelle, peuvent différer selon les « statuts » qu'elle acquiert. Nous reprenons ce thème à 5.3.2.

Nous survolons ensuite les critères plus importants de comparaison entre la marque *corporate* et la marque de produit (Tableau 8).

Tableau 8 : Une comparaison entre marque *corporate* et marque de produit

	Marque <i>corporate</i>	Marque de produit
Parties prenantes	Multiples, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise	Surtout les clients / consommateurs et les distributeurs
Rôles ou buts	Amples, engageant des dimensions sociale et autres	Focalisés, précis, « économiques »
Tangibilité	Diversifiée, conditionnée par les multiples possibilités de rapports avec l'entreprise	Circonscrite, attributs perceptibles
Associations à la marque	Complexes, à cause des innombrables facettes de l'entreprise	Simple, en nombre et en typologie
Siège du management	PDG ou direction générale / direction communication	Direction marketing

La marque *corporate* adresse de multiples *parties prenantes*, dans l'entreprise et au dehors de celle-ci : employés, investisseurs, fournisseurs, média, législateur, institutions politiques et sociales, entre autres. Ce n'est pas le cas des marques de produits, qui n'ont en règle générale que les consommateurs et la distribution comme parties prenantes. La responsabilité d'entreprise et le développement durable sont des thèmes qui exemplifient le clivage entre les deux types de marques, du point de vue des parties prenantes. Le cas des marques de services peut être envisagé comme particulier, à cause de l'importance de « vivre la marque » à l'intérieur de l'organisation (5.3.7.), ce qui fait des employés des parties prenantes primordiales de ces marques. Cette caractéristique distinctive de la marque *corporate* ressortit davantage quand nous nous apercevons de l'ampleur possible de ses *rôles ou buts* (Aaker, 2004 : 270 à 272) – les fonctionnalités qui lui sont inhérentes en tant que « face » d'une entreprise – une question que nous approfondissons au sujet de la marque *corporate* du groupe (5.3.4.).

Sous l'angle de la *tangibilité*, celle d'une entreprise n'est pas évidente, à l'opposé de celle d'un produit. La marque d'un produit identifie quelque chose de tangible qu'est ce produit, dont la réalité s'avère évidente à travers des rapports plus ou moins proches avec lui (par exemple, la publicité à la télévision, ou la manipulation dans le rayon d'un magasin, ou l'utilisation ou dégustation chez soi). La marque *corporate* identifie une entreprise qui ne peut pas être tangible d'une façon aussi évidente. Un produit est en général précis, définissable par des attributs spécifiques, plutôt évidents, et perceptibles dans leur totalité, sans que leur saisie par la conscience soit en principe compliquée. L'entreprise, par contre, est plutôt imprécise, au sens d'avoir d'innombrables facettes de toutes les sortes, sans que nous puissions certifier en définitif qu'est-ce que c'est exactement l'entreprise x ou y. Cette impossibilité manifeste de nommer toutes les caractéristiques d'une entreprise qui s'imposeraient à l'esprit par leur caractère d'évidence, contribue à la difficulté de cerner le concept de marque *corporate* (voir Balmer, 2002a, 2006, Balmer et Gray, 2002, et Hatch et Schultz, 2003, pour une comparaison plus complète entre marques *corporate* et marques de produits, à cet égard).

Comment une entreprise se rend-elle tangible par la marque *corporate* ? La réponse est qu'une entreprise, et sa marque *corporate*, est « touchée » dans les rapports que ses services mettent en œuvre ; par la voie des multiples sources de sa communication institutionnelle (publicité, rapports annuels, articles ou interviews à la presse, papeterie, p.ex.) ; à travers les édifices où elle est siégée et les équipements qu'elle utilise (les voitures de service, le mobilier des bureaux ou du réseau de magasins, p.ex.) ; dans les relations de ses employés en des situations très diverses (dans des congrès ou conventions, en famille ou chez des amis, p.ex.) ; dans les emballages et étiquettes des produits, ou dans le sponsoring et merchandising de l'entreprise. La marque *corporate* et donc l'entreprise qu'elle symbolise, peuvent être présentes dans cette immense panoplie de « supports » et de contextes. Sans que nous en puissions discerner clairement qu'est-ce qui est tangible de l'entreprise, ou qu'est-ce qui est plus ou moins retenu suite aux contacts avec ces manifestations contextuelles de la marque *corporate*. « Tandis que les produits et les services tendent à devenir similaires au long du temps, les organisations sont inévitablement très différentes, en partie parce qu'il y a tant de façons dont une organisation peut différer » (Aaker, 2004 : 270).

Du point de vue des *associations aux marques*, le panorama est aussi aux contrastes – nous explorons ce point de vue à 5.3.5., à propos de la marque *corporate* du groupe. Breininger et al (2004 : 5) parlent de la marque comme « la face de l'organisation dans le monde, qui porte

avec elle des associations et des attributs, les deux tangibles et intangibles, émotionnels et intellectuels », une perspective adoptée également par Balmer et Gray (2002 : 18). Keller (2000 : 133) conclut qu'« une marque *corporate* forte permet à l'entreprise de s'exprimer en termes de 'qui elle est' et de 'qu'est-ce qu'elle représente', et fournit par conséquent un moyen pour dépasser les types d'associations que les produits éveillent » (voir Spears et al, 2006, pour un exemple de modèle d'évaluation des associations au sujet d'une organisation). Balmer (2005b) adopte cet argument, mentionnant l'importance des marques *corporate* face à l'accélération des cycles de vie des produits : elles contribuent comme facteur de stabilité (p.4) dans les esprits des consommateurs, réduisant le dégât provoqué par la substitution fréquente des produits.

Le *siège du management* est un autre élément différenciateur des marques : les marques de produits ou de services sont en règle générale sous la responsabilité exclusive de la direction marketing, tandis que la marque *corporate* est couramment sous la responsabilité directe du PDG ou de la direction générale de l'entreprise, en général à travers la direction de la communication sous son commandement (voir 5.36.).

Reste à mettre en évidence que la complexité conceptuelle de la marque *corporate*, est accrue quand elle coïncide avec une marque de produit ou de service (Cas 2, Figure 16). Les stimuli et les références symboliques que la marque *corporate* suscite, deviennent alors plus complexes : le symbolisme de la marque *corporate* reste intimement connecté à l'usage du produit ou du service concerné, et non seulement à l'entreprise qui les délivrent. L'entreprise devient de ce fait « tangible » de façons particulières : sa « face » et sa « personnalité » se présentent « mélangées » ou « fusionnées » avec un produit ou un service spécifique. Elle tend à être identifiée majoritairement, voire exclusivement, avec ce produit ou service.

### **5.1.3. Les marques *corporate* dans le Groupe PT**

Le Groupe PT est caractérisé par la coexistence de plusieurs marques *corporate* dans le même territoire organisationnel. Sous le même toit s'abritent en fait onze marques *corporate* (hors la marque *corporate* du propre groupe), dont certaines sont aussi des marques commerciales (Tableau 9).

Tableau 9 : Les marques *corporate* et commerciales dans le Groupe PT

	Marque <i>corporate</i>	Marque commerciale
PT Comunicações	Oui	Oui
PT Corporate	Oui	Oui
PT Contact	Oui	Oui
PT Prime	Oui	Oui
PT Wi-Fi	Oui	Oui
TMN	Oui	Oui
PT Inovação	Oui	Non
PT Sistemas de Informação	Oui	Non
PT Multimédia	Oui	Non
PT PRO	Oui	Non
PT Compras	Oui	Non
TV Cabo	Non	Oui
NetCabo	Non	Oui
Sapo	Non	Oui

Une perspective théorique pertinente est apportée par Ettenson et Knowles (2006) : ce qu'ils désignent de stratégie « *business as usual* » (p.48/9) s'approche de notre cas, dans le sens que les marques sont créées ou intégrées au groupe et se maintiennent au fil du temps, les marques commerciales autant que les marques *corporate*. Un éventail de marques *corporate* au sein d'un groupe d'entreprises nous fait penser que leur coexistence porte des conséquences pour les parties prenantes, soit à l'intérieur du groupe, soit à son extérieur, pour la construction de l'identité (et de l'image) de chaque marque *corporate*, et donc de la distinction entre elles, faite au sein du groupe et à son dehors.

Le portefeuille de marques du Groupe PT s'accroît selon une logique d'autonomie, c'est-à-dire sans que la synergie entre elles soit professée ou réalisée. En 2002 la nouvelle administration du Groupe attaque l'absence de synergies au plan interne (voir 1.3., 3.2.6.), mais les marques *corporate* et commerciales sont maintenues dans leur totalité – et elles le sont encore en 2007. Quand les marques ne sont pas fusionnées ou changées, « un signal fort

et sans ambiguïtés est envoyé : l'activité continuera comme toujours » (Ettenson et Knowles, 2006 : 49). D'où la doute et la question que ces auteurs posent, de savoir à quel point l'acquisition / fusion est nécessaire ou utile. Citons Ana Paula : « *si demain quelqu'un décidait de séparer à nouveau les entreprises, est-ce que quelqu'un s'en rendrait compte ?* ». Autrement dit : à quel point le groupe est-il nécessaire ou utile comme groupe, si toutes les marques *corporate* et commerciales qu'il abrite se maintiennent toujours ? A la limite, le fait que ces marques subsistent suggère que la valeur que chacune apporte au groupe ne peut pas être envisagée comme d'importance mineure.

## **5.2. La marque *corporate* du groupe, ancre identitaire du groupe**

Nous proposons notre définition de la marque *corporate* du groupe (5.2.1.), et mettons en lumière un fait marquant de l'histoire du Groupe PT (5.2.2.) : la première campagne publicitaire dans laquelle la marque *corporate* du groupe est l'« étoile », renforçant de ce fait son statut d'ancre identitaire.

### **5.2.1. La marque *corporate* du groupe**

En nous appuyant sur notre définition de marque *corporate*, nous définissons la marque *corporate* du groupe comme un type spécifique de marque *corporate*, qui identifie un groupe d'entreprises, quelque soient sa composition actionnariale, son modèle de gouvernance, ses activités et sa structure organisationnelle. Nous considérons, en cohérence avec la définition que nous avons proposé d'identité organisationnelle de groupe, que ce groupe d'entreprises est fédéré typiquement dans une *holding* qui rassemble l'actionnariat du groupe et qui est propriétaire, à 100% ou majoritairement, de chacune des entreprises du groupe. Cette *holding* est le siège de la stratégie de l'ensemble du groupe.

La marque *corporate* du groupe ne coïncide pas nécessairement avec la désignation institutionnelle ou la raison sociale du groupe. La marque *corporate* qui identifie le groupe, peut être celle de l'entreprise *holding* du groupe, ou non. Si elle ne l'est pas, elle peut vivre indépendante d'une organisation « physique » concrète, n'existant que comme « emblème officiel » du groupe. Cette marque *corporate* du groupe peut quand même être attachée à un ou plusieurs de ses produits ou services, quoique pas associée à une entreprise du groupe en

particulier. La variété de situations possibles est un fait, ce qui rend difficile de préciser davantage le concept de marque *corporate* du groupe, au-delà de la définition que nous avons énoncée. La complexité de ce concept découle de celle du concept de marque *corporate*. Nous l'approfondissons à 5.3.

### 5.2.2. La première campagne publicitaire du Groupe PT

La première campagne publicitaire du Groupe PT en tant que groupe date de juin 2005, onze années après sa création formelle. Cette campagne ne surgit pas au hasard : l'année antérieure, celle du dixième anniversaire du Groupe PT, le Groupe avait commandé à l'entreprise multinationale de conseil *McKinsey* une étude de l'image de la marque *corporate* PT (Doc.37, p.113), avec l'objectif d' « évaluer la notoriété, l'image et le positionnement du Groupe PT et de ses entreprises au Portugal ». Le « public interne » (p.113) a fait partie de cette analyse. En conclusion, la marque PT est associée surtout au téléphone fixe, et perçue comme « bureautique, lourde, étatique », avec une notoriété élevée quoique « basée sur une image fragmentée et diluée », « très peu associée aux activités et services non traditionnelles (*pay-TV*, Internet, etc.) », « avec une image qui est plus mauvaise auprès des jeunes qu'auprès des publics plus âgés » (Doc.28, p.12 à 14 ; Annexe 12). La révision de la stratégie de la marque *corporate* PT s'ensuit (Doc.37, p.115). Il faut cependant remarquer que l'indice de notoriété de la marque PT est toujours supérieur à 90%, dans les années 2000, selon le baromètre des marques le plus utilisé au Portugal (*Marktest*).

Image 27 : Le logo de la 1<sup>ère</sup> campagne de publicité du Groupe PT (2005)



Cette campagne publicitaire est la première de toute l'histoire de Portugal Telecom où les protagonistes sont le Groupe et sa marque PT eux-mêmes, et non un produit ou service, ou une marque commerciale en particulier. Tout d'un coup, c'est comme s'il n'y avait qu'une seule histoire, une seule identité, toujours présente quoique non professée ou manifestée au fil du temps. Cette histoire consacre la fusion d'un ensemble de réalisations des diverses activités, entreprises et marques du Groupe. Bref, la mise en scène d'« une perspective identitaire de la marque *corporate* » [du groupe] (Balmer, 2006 : 7). Hugo suggère à ce propos que « *la nouvelle campagne publicitaire du groupe force une attitude, quelle est ta contribution au groupe ?* ».

La campagne a pour levier le concept « Innover, Changer, Améliorer, telle est notre tradition », défini comme la signature et le symbole de l'identité du Groupe PT, une « *synthèse des valeurs et de l'attitude du Groupe PT* » (Abílio). C'est la première fois que ces trois valeurs du Groupe PT sont désignées (Abílio). En les liant à l'idée de « tradition », on veut souligner qu'elles existent dans une histoire qui est là depuis un temps (Abílio). Une histoire qui a déjà des réalisations, ancrée dans les valeurs de l'innovation, du changement et de l'amélioration (voir Knox et Bickerton, 2003, sur l'importance du « contexte de la marque *corporate* » pour établir les « coordonnées » de celle-ci). Soenen (2006 : 92) nous aide à préciser l'enjeu de cette campagne : « lorsque le discours sur l'identité évolue, il demeure nécessaire de conserver une cohérence historique : c'est pourquoi il est fréquent des entreprises réinterprètent leur passé de façon à le rendre cohérent avec le présent ». Bouchikhi et Kimberly (1998 : 26) soulignent que l'identité « transporte l'idée de continuité entre le passé, le présent et le futur ».

Un événement marque le démarrage de la campagne, le 15 juin 2005 : le discours du PDG Horta e Costa adressé aux employés du Groupe est prononcé à la télévision publique (canal « RTP »), à 7h25 du matin, dans une émission tout à fait inédite au Portugal, qui avait été annoncée en interne à la veille : « ce que vous venez de voir pour la première fois [*l'annonce*], n'est pas une campagne publicitaire de plus. Telle est la vision de Portugal Telecom. Ses valeurs sont celles-ci. La tradition de notre Groupe d'édifier le futur nous a amené jusqu'ici. Maintenant il nous revient d'être à la hauteur de ce que nos clients attendent de nous ». Cette consonance entre valeurs souhaitées et pratiquées est un souci managérial que Hatch et Schultz (2003 : 1048/9) mettent en évidence : « si le *corporate branding* veut devenir plus qu'un romantisme sur le futur de l'organisation, les valeurs déclarées par la

marque *corporate* doivent être concordantes avec les valeurs et les significations tacites que les membres de l'organisation soutiennent et mettent en scène ».

Ces valeurs sont validées par l'administration de la *holding* du Groupe, sur proposition de la Direction Centrale de la Communication (Abílio), avec l'appui de l'agence de communication choisie pour cette campagne. Il n'y a pas d'enquêtes internes ou d'autres formes de sondage de l'opinion des employés, pour parvenir à cette nomination (Abílio). Il y a, par contre, une enquête informelle sur l'Intranet, pour obtenir des réactions à la campagne de publicité (4.3.9.). Ces valeurs sont « créées » parce qu'elles représentent, en vision rétrospective et en vision de futur, de l'avis de leurs décideurs, le « patrimoine PT » (Abílio) commun à toutes les activités et entreprises du Groupe.

Ce patrimoine est incarné par la marque *corporate* du groupe. Kapferer (2002 : 175) affirme que « les entreprises ne se sont rendues compte que récemment qu'elles sont des marques ». Et Olins (2005 : 115) explique : « dans un monde turbulent qui change toujours, où presque tout est opaque, le statut de la marque devient central comme symbole de l'entreprise et de ce qu'elle fait et vend. En plus d'avoir un rôle au plan interne, stabilisateur et de focalisation, la marque est un symbole de continuité, clarté et cohérence pour l'extérieur ». Le temps était venu de faire une « déclaration » à tout le monde, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur du Groupe, et la marque *corporate* du groupe a été l'« outil » choisi pour ce but. Kapferer (2002 : 176) indique que « la signification de la marque n'est pas inventée ou dérivée de l'analyse du marché : elle est révélée. La vérité des marques *corporate* se trouve en elles-mêmes. Les entreprises ont besoin de promouvoir leurs propres vérités, de mettre en avant leurs propres croisades ».

Pour la première fois, le Groupe PT met en œuvre une communication interne et externe à une seule voix, intégrant presse, télévision, sites et portails d'Internet et d'Intranet, des affiches dans les édifices du Groupe, le newsmagazine et la newsletter internes. Tous les moyens convergent en simultané pour annoncer un Groupe qui affirme avoir des raisons fortes pour fêter de cette façon les dix années de son existence (un peu plus en fait) – nous rappelons la notion de « vie émotionnelle sous-développée » (Gobé, 2007 : 121) pour décrire l'existence de marques qui ont besoin d'être « stimulées » pour devenir « pleines de sensations ». L'importance de cette campagne même au plan interne est témoignée par la newsletter *éPT!* de juin 2005 (Doc.2.26.), qui lui dédie une page entière. L'éditorial du PDG Horta e Costa,

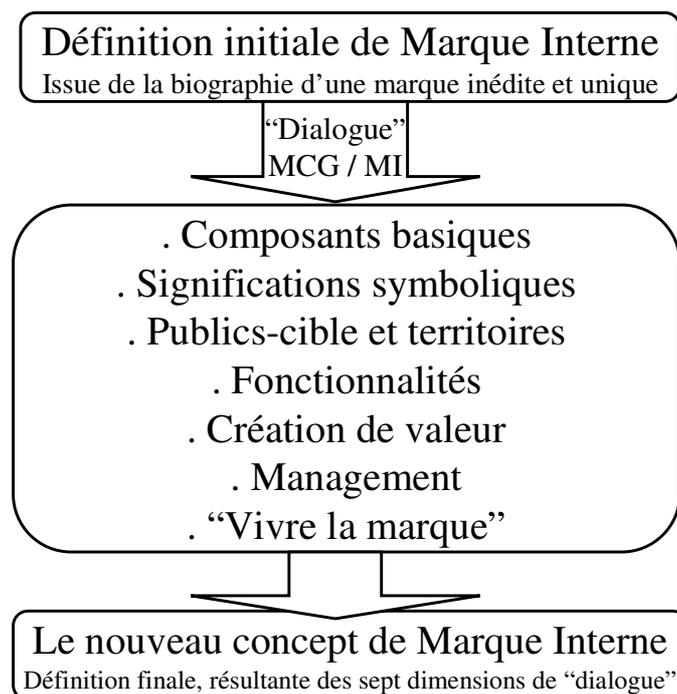
titré « Tradition de Futur », explique que « la nouvelle campagne du groupe PT synthétise les valeurs et l’attitude du Groupe dans le monde où il s’insère ».

La campagne publicitaire, dans tous les médias, est conçue pour souligner l’enracinement de PT dans l’histoire même du Portugal : les diverses actions publicitaires recourent à des citations de l’œuvre de Camões. La promesse (5.3.2.) de la marque *corporate* du Groupe PT est engagée de la sorte comme un contrat en vigueur depuis des années, lequel sera maintenu dans le futur : contribuer au développement de la société (Abílio). « Tradition de futur », donc. La marque *corporate* du Groupe PT renforce son statut d’ancre identitaire fondamentale de celui-ci. Et le futur appartient aux entreprises qui ont « le sens de la marque » (Kapferer, 1998 : Conclusion).

### 5.3. Dialogue entre marque interne et marque *corporate* du groupe

Le but de cette section est de préciser le concept de marque interne. Nous le faisons à travers un « dialogue » entre marque *corporate* du groupe et marque interne, selon sept dimensions, afin de dégager des ressemblances et des différences conceptuelles, et en faisant l’aller-retour entre la perspective théorique et les données du cas. La Figure 17 synthétise notre démarche.

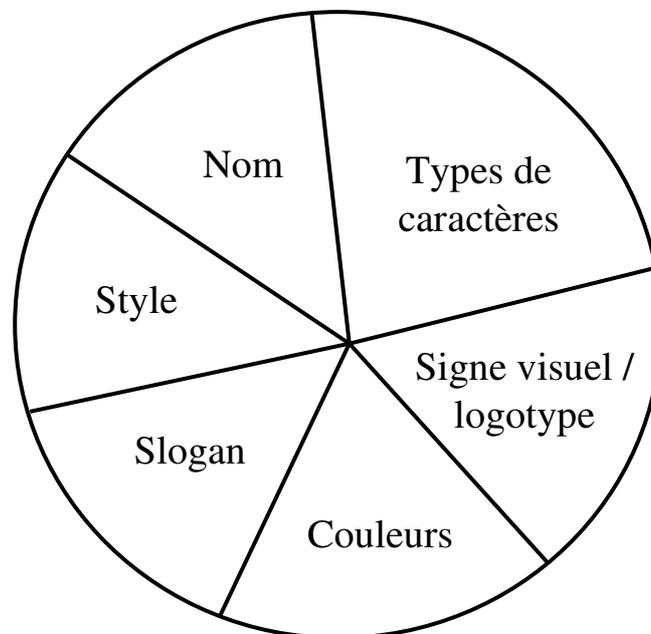
Figure 17 : Dimensions de construction du concept de marque interne



Nous soumettons des propositions concernant soit la Marque *Corporate* du Groupe (« Proposition MCG ») – 19 au total – soit la Marque Interne (« Proposition MI ») – 22 au total. Nous complétons progressivement la définition préliminaire de la marque interne, en incorporant à la fin de chaque paragraphe les nouvelles propositions qui la concernent. La proposition finale, complète, de marque interne, résulte de ce développement progressif de caractérisation du nouveau concept.

### 5.3.1. Composants basiques

Figure 18 : Les composants basiques de la marque



La mémorisation est au coeur de ce thème : « le critère de la mémorisation pour évaluer un nom ou un logotype est le niveau le plus élémentaire et essentiel d'analyse » (Lencastre, 2007a : 170), ces composants étant les plus basiques d'une marque – « le degré zéro de l'existence de la marque » (Lencastre, 2007a : 169). Sans cette mémorisation, et la réponse cognitive qu'elle exprime, il ne peut pas exister de réponse affective ou comportementale (voir aussi Schmitt et Simonson, 1997). Kotler et Keller (2006 : 282) proposent que « les éléments de la marque doivent être reconnus et rappelés facilement, et être descriptifs et persuasifs par inhérence », raison par laquelle, « plus la valeur image d'un stimulus [verbal,

visuel ou autre] est grande, plus la mémorisation du stimulus est facilitée » (Lencastre, 2007a : 174). Cette valeur image consiste en une capacité de produire des associations mentales, laquelle n'est pas seulement une affaire de stimuli, en eux-mêmes, puisque elle concerne aussi les individus et leurs différences, l'historique de relations avec la marque, et les circonstances contextuelles qui « enveloppent » le contact avec les stimuli.

### Le nom

Lindon et al (2004 : 176) indiquent que « le nom est l'élément le plus important du système d'identification d'une marque », ce que Coumau et al (2005 : 68) interprètent par l'idée que « le nom est l'une des principales portes d'accès à l'univers de la marque ». L'organisation *Interbrand* ([www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)) défend dans sa 8<sup>ème</sup> « Loi des Marques » que la marque n'est à long terme rien de plus qu'un nom. Lencastre (2007b : 41) l'indique aussi : « la marque, en tant que signe et dans son sens le plus strict, est un nom ». Il conclut que « gérer une marque, du point de vue de l'identité, c'est gérer un nom » (p.59), une perspective qui est proche de la conviction de Aaker (2004 : 210) que « le nom de la marque est souvent l'actif clef de l'entreprise ».

Lindon et al (2004 : 177) affirment que « le nom [de la marque] doit être *court* (pas plus de trois syllabes) et mémorisé facilement ». Schmitt et Simonson (1997 : 149) définissent les avantages des noms comme des ancrés qui rendent la mémorisation plus facile, tandis que de Chernatony et McDonald (2003 : 111/2) proposent que le nom de la marque soit simple pour être efficace, c'est-à-dire facile à lire et à comprendre, et qu'il soit aussi distinctif, pouvant d'un seul élan être reconnu facilement. Le choix du nom d'une marque, « une des parties les plus importantes d'une stratégie *branding* » (Gobé, 2007 : 88) – voir Olins (2006 : 57) pour une synthèse des critères pertinents – est une affaire qui n'est traitée dans la littérature que récemment : Lencastre (2007) réfère l'œuvre pionnière de Charmasson (1987), où surgit l'expression « soupe alphabétique », qui veut rendre compte du choix de trois ou quatre lettres pour résoudre les inconvénients de la longueur d'un nom, ou de sa perte potentielle de signification. Kapferer (2002 : 182) en offre une explication : « au fur et à mesure que la marque essaye de synthétiser les forces et les valeurs accrues de l'entreprise, il y a une tendance structurelle pour abrégier le nom de l'entreprise afin de le rendre convenable aux objectifs du *branding* » – un diagnostic cher à cet auteur (1983, 1998).

De Chernatony et McDonald (2003 : 112) soutiennent que « le nom de la marque doit être plein de sens et donc compatible avec les produits ou services qu'elle représente », une perspective que Aaker (2004 : 203) défend également. Olins (2006 : 57) propose aussi que la marque doive « se rapporter à l'activité de l'entreprise ».

**Proposition MCG 1 :** Le nom de la marque *corporate* du groupe suit les règles basiques des noms des marques.

« PT » est un nom qui se dit comme s'il avait deux syllabes (pé – té), il est donc simple, court, facile à lire ou prononcer, et facile à mémoriser. La marque PT correspond à l'abrégement de Portugal Telecom, et se reporte à l'activité du Groupe. Quand le nom d'une entreprise coïncide avec la marque *corporate* qui la symbolise, nous sommes devant un « artefact culturel et institutionnel », ou un « marqueur de l'identité organisationnelle » (Glynn et Marquis, 2006 : 226) qui mobilise des significations, et des interprétations, ce qui nous rappelle la notion de « symboles comme un langage » de Pratt et Rafaeli (2001) – dans ce cas, le symbole est le langage, c'est-à-dire le nom de l'organisation. Cet artefact ou marqueur (5.3.7.2.), a un caractère émotionnel, au-delà de son caractère cognitif, lequel met en scène des processus de construction du sens chez ceux qui entrent en contact avec lui.

**Proposition MI 1 :** Le nom de la marque interne suit les règles basiques des noms des marques.

éPT! est un nom court, simple à prononcer – trois syllabes, é-pé-té – qui se mémorise facilement. Il obéit aux « règles de l'économie de l'information », communiquant une « différenciation clef aux cibles pertinentes » (Kapferer, 2002 : 182) : dans ce cas, la différenciation clef est dans l'affirmation accentuée de la marque *corporate* du groupe PT, et les cibles pertinentes sont les employés du Groupe PT. Olins (2006 : 56) constate, sous un angle que Gobé (2007) à son tour explore en profondeur, que « les noms [des marques] sont émotionnels, tels que les symboles ». Être distinctif demande, selon Gobé (2007 : 124), un « vocabulaire sensoriel » qui transmette la force de la marque dans tous ses points de contact.

« Souvent, moins le bénéfice de la marque est concret, plus est important que les éléments de la marque saisissent les caractéristiques intangibles de celle-ci » : cette affirmation de Kotler et Keller (2006 : 282/3), nous amène à mettre en évidence le point d'exclamation dans la *éPT!*. Nous n'avons trouvé qu'un seul exemple d'utilisation d'un point d'exclamation dans le nom d'une marque : le logo *SPLAT!* des emballages de détergents de *Unilever*, dont l'histoire est racontée par Gobé (2007 : 112/4). Ceci est un symbole créé pour renforcer des significations et des valeurs associées à la marque, parce qu'il est facilement mémorisable et un « facilitateur puissant de la transmission continue du message ». Le point d'exclamation constitue ainsi un élément de l'iconographie de la marque, qui aide à la différencier du point de vue émotionnel, en lui rendant une « énergie » supplémentaire.

### Les types de caractères

Schmitt et Simonson (1997 : 97) définissent les types de caractères [*typefaces*] comme un élément esthétique : « les types de caractères constituent un aspect unique du style, puisque ils ajoutent des qualités représentationnelles directement aux mots ou lettres, celles-ci bien sûr exprimant déjà de la signification par elles mêmes. Un type de caractères peut assumer une forme particulière pour créer des perceptions déterminées ». C'est pourquoi Henderson et al (2004 : 60/1, 70) le désignent « outil visuel qui transmet aussi de l'émotion, un médium avec sa propre message ». Gobé (2007 : 128/31) parle de la « typographie, le langage de l'icône », et élabore sur la puissance potentielle d'une lettre qui peut, à elle seule, définir par son style un message irrésistible. « *Le 'é' [de éPT!] qualifie, donne l'idée d'appartenance* » (Alexandre) : une lettre qui peut même fonctionner isolément, hors l'ensemble des lettres qui forment la marque dans sa totalité, où elle s'intègre, ne perdant pas de ce fait sa capacité de susciter la reconnaissance de sa source identitaire (4.3.11. et 4.3.12.). La spécificité du style d'un caractère typographique, sa « personnalité unique » (Gobé, 2007 : 131), est donc un élément important de l'« expérience sensorielle » qu'une marque provoque, influençant sa lisibilité et mémorabilité (voir Henderson et al, 2004, pour les critères de sélection des types de caractères).

**Proposition MI 2 :** La marque interne utilise le type de caractères spécifique de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore.

Le type de caractères des lettres « PT » dans la marque interne, et celles de la marque *corporate* du groupe PT, sont les mêmes, ce qui contribue pour la consistance du rôle de la *ePT!*, celui de mettre en évidence la marque PT comme symbole de l'identité du Groupe. Le « é » et le « ! » sont spécifiques de cette marque interne, et sont d'une typologie distincte de celle des lettres PT.

### Le signe visuel et le logotype

Outre que le nom de la marque, stricto sensu, le signe de la marque est un de ses composants fondamentaux. Selon l'Association Américaine du Marketing ([www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)), un signe « c'est cette partie de la marque qui ne peut pas être parlée. Il est en général un symbole, une image, le design, un lettrage distinctif, une couleur, ou une combinaison de ceux-ci ». Olins (2006 : 11) considère que le symbole ou logo de la marque a comme but essentiel celui de « présenter l'idée centrale de l'organisation » – « le *logotype* est l'étendard de la marque » (Lindon et al, 2004 : 178) – le faisant avec « impact, brièveté et imminence ». D'où son caractère de « gâchette visuelle » (p.12), de stimulant ou de déclencheur d'émotions, avec un pouvoir qui est reconnu souvent comme supérieur à celui des mots : Aaker (2004 : 32), par exemple, mentionne que ce symbole de la marque est souvent le point central d'évaluation de la marque, et de son caractère distinctif. Cet avantage d'attirer l'attention – Baruch (2006 : 183) parle du « management des impressions » – est reconnu aussi par Schmitt et Simonson (1997 : 149), et par Lindon et al (2004 : 178), qui affirment l'importance du « codage graphique » de la marque comme élément permanent d'expression formelle d'une marque. Schmitt et Simonson (1997 : 85/86) résumant l'enjeu : « l'axiome d'Aristote que 'toute perception commence avec les yeux' est particulièrement vraie pour l'identité *corporate* et la marque. En comparaison avec les mots, les images sont extrêmement distinctes et peuvent donc être souvenues longtemps ».

Gobé (2007 : 79/81/85) précise davantage : « un logo devient ce que nous lui insérons point de vue émotions, il est la révélation profonde de toutes les significations associées à la marque. C'est un phare, une promesse et une comète, tous en même temps. Les marques émotionnelles les plus puissantes ont développé leur perception du logo non comme un simple marqueur, mais comme un outil iconique et visiblement émotionnel, utilisé dans leur

programme de communication ». La dualité de la nature des logos, rationnelle et émotionnelle, est reconnue aussi par Baruch (2006 : 182).

**Proposition MCG 2 :** La marque *corporate* du groupe inclut un signe visuel (logotype ou autre) dans son identité.

La marque PT a effectivement un logotype (Image 1), qui fait partie de son identité visuelle dès 1998, l'année où le rafraîchissement de son image a été accompli, et qui lui confère un caractère distinctif. Ce logotype n'est pas utilisé uniquement dans la marque *corporate* du groupe en soi-même, mais aussi dans plusieurs autres marques *corporate* qui font partie du groupe, associées à des entreprises qui l'intègrent (Tableau 9)

Baruch (2006) propose que le rôle du logo se manifeste non seulement à l'extérieur de l'organisation, mais à son intérieur également, constituant un « thème de la gestion des personnes » (p.188) : « il sert comme véhicule pour aider les membres de l'organisation à construire une auto-image et une identité de groupe » (p.182). Sa contribution à la définition de l'identité organisationnelle, est donc mise en avant, et Baruch soutient son « caractère unique » (p.183), par comparaison aussi avec d'autres artefacts organisationnels, parce qu'il est en fait l'élément symbolique par excellence de l'organisation. Cet auteur reconnaît toutefois (p.188) que, bien que le logo « présente, maintienne et renforce l'image d'une organisation, il n'est pas encore clair comment le logo, en tant qu'artefact organisationnel, aide les individus et les collectifs à 'construire le sens' de l'organisation ».

**Proposition MI 3 :** La marque interne ne contient pas le signe visuel (logotype ou autre) de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore.

La marque *éPT!* n'a pas de logotype à soi, et elle n'incorpore pas non plus aucun signe visuel de la marque PT – sauf pour les lettres P et T. C'est comme si elle n'aurait pas besoin, soit d'avoir un logo spécifique, soit de lui associer le logotype de la marque PT. A cet égard, il faut ajouter aux considérations de Baruch (2006) en haut, concernant l'à-propos du logotype au plan interne, « sauf si l'on est en présence d'une marque interne ».

### Les couleurs

Schmitt et Simonson (1997 : 93) lancent le thème : « les entreprises peuvent faire de la couleur la focalisation majeure de son identité par l'utilisation d'une seule couleur distinctive ou bien d'une palette de couleurs comme partie de son identité visuelle. Si une couleur est utilisée avec consistance dans plusieurs éléments d'identité, elle devient une partie de la signature de l'entreprise ». Et ces auteurs concluent qu'« une couleur peut être choisie pour les associations spécifiques qu'elle porte avec elle. (...) Au-delà de la simple identification et association, la couleur peut être utilisée pour créer des expériences » (p.94). Callebaut et Pollaerts (2005) expliquent pourquoi la couleur est un outil fondamental du marketing, et un « produit culturel » (p.16) : les couleurs sont interprétées par les personnes d'après leur mémoire, connaissances et imagination. Le plus important, selon ces auteurs, c'est de reconnaître la signification historique, sociale, culturelle et symbolique des couleurs (p.17). Ancrés dans cette perspective, ils mettent en évidence les fonctions culturelle, psychologique et symbolique des couleurs (p.32/5), pour souligner ce qu'est l'« expérience des couleurs » dont les individus rendent compte.

**Proposition MCG 3 :** Les couleurs de la marque *corporate* du groupe sont un élément basique de son identité visuelle.

Le nom et le logotype de la marque PT, tels que rafraîchis en 1998 (Image 1), utilisent seulement deux couleurs, l'orange et le bleu, qui constituent dorénavant, jusqu'à nos jours, le référentiel chromatique de cette marque.

**Proposition MI 4 :** Les couleurs de la marque interne sont les mêmes que celles de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore.

Une fois encore, nous trouvons un indice de la consistance du rôle de la marque interne dans la coïncidence de ses couleurs avec celles de la marque PT. Pas de contrastes, donc, dans un des éléments les plus importants de l'expérience de la marque interne en termes de repérage de la marque *corporate* du groupe.

### Le slogan

Kotler et Keller (2006 : 283) définissent le slogan comme « un élément de la marque très puissant. Tels que les noms des marques, les slogans sont un moyen extrêmement efficace de construire la valeur de la marque. Ils peuvent fonctionner comme des ‘crochets’ ou ‘poignées’ pour aider les consommateurs à saisir ce que c’est la marque, et ce qui la rend spéciale ». Le slogan est une formule concise et frappante.

**Proposition MCG 4 :** La marque *corporate* du groupe peut se présenter avec un slogan propre.

La première fois que la marque PT s’est présentée avec un slogan fut dans la première campagne publicitaire dans laquelle elle apparaît comme « étoile », en 2005 : « Innover, Changer, Améliorer, telle est notre tradition ».

### **Proposition MI 4**

La marque interne ne se présente pas avec un slogan qui lui serait propre ou qui proviendrait de la marque *corporate* du groupe qu’elle incorpore.

Il semble que la force d’un slogan propre n’est pas nécessaire pour la *PT!*, puisqu’elle n’est pas le référentiel sur lequel doivent se concentrer les attentions de son public-cible. Elle fonctionne comme un intermédiaire, un moyen qui sert à communiquer ou à identifier une autre réalité. Elle n’utilise pas non plus le slogan de la marque PT qu’elle incorpore : simplicité et efficacité pourraient être les mots d’ordre de son identité.

### Le style

Schmitt et Simonson (1997 : 84/85) nous introduisent à cette caractéristique d’une marque : « quand nous nous référons à un *style*, nous voulons signifier une qualité ou une forme distinctive, ou bien une manière d’expression. Les styles accomplissent des fonctions importantes. Ils créent de la visibilité de la marque [5.3.4.]; ils provoquent des associations

émotionnelles et intellectuelles [5.3.5.]. Ils aident à différencier les produits et les services ». Et les organisations aussi, ajoutons-nous. Bien que « les styles à eux seuls ne soient pas suffisants pour exprimer une identité » (Schmitt et Simonson, 1997 : 119), quand une organisation prétend d'avoir une personnalité forte, et veut prouver son individualité à toutes ses parties prenantes, « il n'y a pas d'énoncé plus claire et plus puissant que celui d'un fort style visuel propre » (Olins, 1989, 67). Le lien entre style et personnalité de la marque (5.3.2.) est reconnu.

**Proposition MCG 5 :** Le style de la marque *corporate* du groupe est une façon de s'exprimer propre à cette marque, qui contribue à différencier le groupe en tant que tel.

Notre cas révèle que la marque *corporate* du Groupe PT n'a pas une manière d'expression, un style propre, que l'on puisse certifier. C'est plutôt l'absence de style que nous repérons dans son histoire. La marque « PT » est comme que « cachée » jusqu'à la création de la marque interne *éPT!*: celle-ci sert à la « découvrir », à la rendre évidente à peine au sein du Groupe, avant même que soit mise en avant la première campagne de publicité où la marque *corporate* du groupe est « l'étoile ». Bien que cette circonstance ne veuille pas signifier que la marque interne aide à créer un style propre de la marque *corporate* du groupe, nous croyons que la *éPT!* contribue à la formation de l'image de celle-ci auprès des employés. La marque « PT » n'a pas eu d'autres campagnes après celle que nous reportons. En interne, c'est toujours la *éPT!* qui assume la responsabilité de la faire présente continuellement, d'où sa fonctionnalité comme « catalyseur » de la marque *corporate* du Groupe (5.3.4.).

**Proposition MI 5 :** La marque interne a un style propre, autonome vis-à-vis de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore.

Voici les quatre composants du style de la marque interne *éPT!*:

. la multiplicité des moyens ou supports – plus de trente – par lesquels la marque se manifeste continuellement dès son lancement (Kotler et Keller, 2006 : 285, affirment que « les marketers ont besoin d'une variété d'activités marketing différentes qui puissent

renforcer la promesse de la marque »), ce qui nous permet d'affirmer que les décideurs du Groupe (Abílio) pensent comme dans les approches tactiques à des batailles difficiles : mettre en mouvement un assortiment de moyens, autant diversifiés qu'intégrés, qui rendent plus facile arriver au succès (voir l'éclectisme des artefacts de la marque interne, à 5.3.7.1.).

. la qualité de design et graphique des moyens ou supports par lesquels la marque se manifeste, une constatation qui nous conduit à l'approche esthétique de Strati (2006 : 25), et à une conception des artefacts organisationnels (5.3.7.1.) comme ayant un « pathos » – c'est de l'art, donc une perception et un jugement à travers les sens, et pas seulement un fait – et un « ethos » – incorporant des principes non écrits, des codes moraux, etc. En fait, le quotidien des organisations contient des artefacts qui éveillent des sentiments esthétiques, et en conséquence des émotions : des effets qui ne sont pas indépendants ou séparés des artefacts eux-mêmes, et donc des contextes où ceux-ci existent et se mettent en rapport avec les individus. Alexandre résume « *éPT! est une marque très réussie [en tant que design de marque]* ». Filipe conclut : « *j'aime la marque, son graphisme, sa sonorité, sa charge positive, très simple !* ».

. le lancement des moyens ou supports de la marque à travers un fort dynamisme promotionnel, est un trait permanent de son style, quoique nous considérons que quelques uns des lancements réalisés en 2004 et 2005 (4.3.5., 4.3.11., 4.3.12., et 4.3.13., par exemple) n'ont pas eu l'aura *hollywoodienne* qui marqua ceux de l'an 2003 – « *un processus de communication très réussi* », comme le rappelle Adriana ; on n'a toutefois jamais laissé passer l'opportunité d'annoncer les nouveaux supports avec de l'enthousiasme promotionnel.

. un rythme énergique d'affirmation de la *éPT!*, depuis son lancement, dans une séquence d'actions crescendo ; ce dynamisme du lancement constitue un repère pour l'évolution de la marque interne, contribuant à une association positive à une idée d'énergie, de vitalité, d'itinéraire qui se parcourt avec détermination (Abílio), un trait reconnu par Machado : « *il y a du dynamisme, on remarque l'évolution dans les supports et les contenus* ».

Nous pouvons considérer la marque *éPT!* comme une « griffe », parce qu'elle identifie une création tout à fait originelle, et le territoire d'une griffe ne s'exprime pas par rapport à des objets, mais en relation avec une compétence notoire, avec un style. Comme qu'une signature. Cette marque est créée avec un style bien défini, une façon typique de se présenter partout, s'affirmant avec une compétence remarquée par presque tous les interviewés (Annexe 5). Nous considérons, d'autre part, que le style de la *éPT!* est marqué par la consistance de sa

communication auprès de ses parties prenantes, un thème cher à Knox et Bickerton (2003 : 1009), et à Hatch et Schultz (2001 : 1041) – ceux-ci parlent de « cohérence de la marque ». Lindon et al (2004 : 179) concluent qu'« une marque doit rester simple et constante, pour que son image ne soit pas confondue ».

En synthèse, l'étude des composants basiques des marques permet d'affiner notre définition préliminaire de la marque interne :

La marque interne est une marque avec un nom qui suit les règles basiques des noms des marques, et qui intègre dans sa désignation la marque *corporate* du groupe. Par rapport à celle-ci, la marque interne utilise les mêmes couleurs et le même type de caractères, ne contient pas son signe visuel, se présente sans slogan, a un style spécifique et autonome vis-à-vis de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore. La marque interne a comme public-cible exclusif l'ensemble des employés du groupe, et n'existe dans toutes ses manifestations qu'à l'intérieur de celui-ci. Son but principal est de contribuer à l'enracinement de l'identité organisationnelle de groupe.

### 5.3.2. Significations symboliques

La marque est un signe, donc quelque chose qui représente quelque chose pour quelqu'un. Une marque représente un « objet », que ce soit un produit, un service, une idée, une entreprise, etc., pour quelqu'un qui l'interprète. Les significations symboliques des marques, qu'importe leur type, sont un thème incontournable de leur conceptualisation primaire (Lencastre, 2007). Un thème que l'ouvrage le plus récent de Gobé (2007 : 66) approfondit avec la conviction que « les marques sont devenues une source de référence, un langage sensoriel qui aide à communiquer nos sentiments, nos croyances et nos émotions ». Olins (2000 : 65) affirme que « l'affiliation que l'individu réalise avec la marque est une caractéristique unique et surprenante de nos jours – un phénomène culturel et sociologique ». De Chernatony et McDonald (2003 : 129) expliquent cette perspective symbolique de la marque : « aujourd'hui l'activité marketing et de recherche sur les consommateurs est en train de changer dans le sens de refléter le fait que les consommateurs évaluent de plus en plus les produits non seulement par ce qu'ils font, mais plutôt par ce qu'ils signifient ».

L'importance des significations attribuées aux marques, et les processus par lesquels elles sont acquises au sein de l'organisation, est un thème de plus en plus présent dans la littérature : Hatch et Rubin (2006), par exemple, le traitent à l'appui de la herméneutique. Selon Kapferer (2002 : 191), « les organisations ont compris qu'elles ont une dimension symbolique. La marque est le haut-parleur qui annonce ce que l'entreprise veut représenter », une prise de position pareille à celle de Keller (2000 : 115), qui envisage la marque *corporate* comme « un moyen puissant d'expression des entreprises ». Hatch et Schultz (2003 : 1060) affirment que « toutes les marques *corporate* sont des expressions symboliques ». Une marque *corporate* a donc une signification qui lui est intrinsèque : « le processus de définition de l'identité d'une marque *corporate* accentue la nécessité de comprendre l'organisation elle-même, son identité » (Kapferer, 2002 : 176). Une question complexe du point de vue du management de la marque, qui nous renvoie à la perspective de la construction du sens de l'identité organisationnelle de groupe, puisqu'il s'agit d'un processus où des interprétations sur la réalité organisationnelle sont mises en avant.

La diversité de significations symboliques selon les individus, est défendue par Berthon et al (2007 : 39) : « au niveau plus simple, ce que la marque signifie pour l'organisation et ses membres peut être différent de ce qu'elle signifie pour ses clients cible ou pour d'autres parties prenantes, incluant le grand public ». Ces auteurs soulignent la « hétérogénéité dans les perceptions de la marque » (p.40) à l'intérieur même de l'organisation, conférant au thème « vivre la marque » (5.3.7.) de la complexité évidente. De Chernatony et McDonald (2003 : 131) concluent que « les consommateurs [ou les employés, défendons-nous] perçoivent les marques de manières très personnelles et leur attachent leurs propres valeurs » (voir Berthon et al, 2007, pour un approfondissement de la pluralité de perceptions des marques).

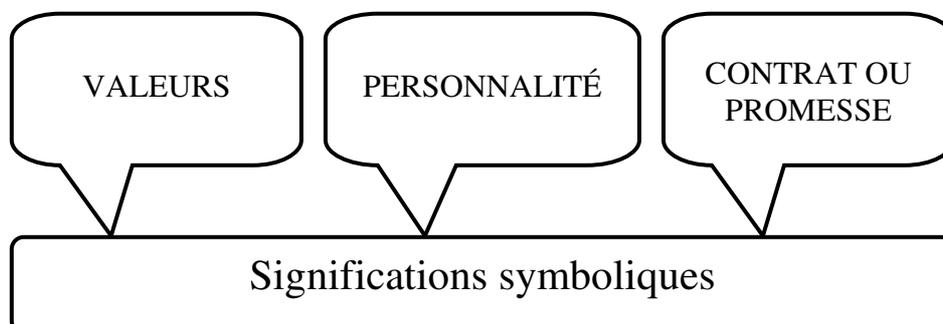
**Proposition MCG 6 :** La marque *corporate* du groupe est un moyen d'expression du groupe, qui peut engager des significations symboliques diverses.

La marque *corporate* du Groupe PT est un moyen d'expression du Groupe PT, qui porte des significations symboliques au plan interne et externe. A l'intérieur du Groupe, la marque porte des significations qui sont liées à la construction du Groupe (1.1.), qui sont enracinées dans le tissu culturel de l'organisation. Nous avons constaté qu'elles étaient plutôt négatives.

**Proposition MI 6 :** La marque interne est un moyen d'expression du groupe, au plan interne, qui peut engager des significations symboliques diverses, similaires ou distinctes de celles associées à la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore.

La signification symbolique de la marque *éPT!* est indubitablement liée à la marque *corporate* du Groupe PT qu'elle incorpore dans sa désignation, et donc au Groupe lui-même : Abílio Martins affirme (Doc.37, p.11) que « la marque *éPT!* signifie de façon non équivoque le caractère et la personnalité du groupe ». Nous considérons que la marque interne constitue un moyen d'expression du groupe, au plan interne uniquement. Nous pouvons aussi défendre que la marque interne n'a pas de significations symboliques qui lui soient spécifiques et distinctes de celles que la marque PT engendre. Ceci ne nous conduit pas à affirmer que la marque *éPT!* n'engage que des significations homogènes de la marque PT, transversales au groupe. Il peut en fait se vérifier des contrastes dans la formulation de ces significations, des sentiments opposés : Margarida, par exemple, exprime que « la marque [*éPT!*] ne doit être associée qu'à des choses positives, parce qu'on peut aussi hausser les épaules et dire *éPT!* avec de l'indifférence, de la tristesse, ou même de la rage », et Pedro le traduit d'une autre façon, « avec *éPT!* on veut nous dominer [son impression quand la marque est lancée], on a commencé par regarder la marque de côté, on veut détruire les cultures internes (...) nous étions obligés à avoir *éPT!* comme homepage, ça nous a agacé ».

Figure 19 : Les domaines de la problématique des significations symboliques



### Les valeurs de la marque

Kapferer (2002) remarque que 'valeurs' est un terme utilisé par lui et par d'autres auteurs au sens d'objectifs finaux, lesquels peuvent constituer un repère pour l'action des personnes. Urde (2006) mentionne toutefois le besoin de mettre en lumière ce que sont ces valeurs, en face de ce qu'il considère une « confusion » (p.1017) dans la littérature concernant les termes utilisés pour nommer et décrire les plusieurs valeurs qui aident à créer l'identité d'une marque *corporate*. Urde (2006) identifie trois perspectives, l'une qui porte sur les valeurs reportées à l'organisation (c'est le domaine par excellence de l'identité organisationnelle, de la définition de soi-même que l'organisation produit) ; une autre qui met l'accent sur les valeurs qui synthétisent la marque (où surgissent des notions telles que « l'essence de la marque », « le cœur de la marque », « l'âme de la marque ») ; et une autre encore qui met en évidence les valeurs de la marque telles que les consommateurs les expérimentent. Balmer et Gray (2002 : 4) concluent que la perspective dominante dans la littérature conçoit les marques *corporate* comme des symboles associés aux valeurs clef de l'organisation.

Plusieurs auteurs considèrent que les valeurs d'une marque *corporate* sont une de ses caractéristiques qui contribue le plus à son caractère unique (Urde, 2006). Balmer et Gray (2002 : 10) synthétisent cet entendement : « typiquement les valeurs de la marque *corporate* sont clairement énoncées, concises, bien définies et distinctives. Elles sont généralement constantes au long du temps, et reconnaissables dans les activités et les comportements à et de l'entreprise. Elles demandent l'engagement total de l'organisation, en particulier de la part du personnel » – Ind (2004 : Chap.5) explore cette perspective en profondeur. Kapferer (2002 : 179) réfère une « facette culturelle » de la marque *corporate*, des « fondements culturels de la mission et vision de la marque », et conclut que « toutes les marques fortes sont basées sur des valeurs », des valeurs, donc, qui sont associées dans les esprits des personnes aux marques *corporate* des entreprises qui les identifient (voir Thompson, 2003, et son concept de valeurs de la marque comme « piliers » de la marque).

**Proposition MCG 7 :** La marque *corporate* du groupe symbolise les valeurs du groupe.

Le Groupe PT ne présente pas de valeurs que l'on puisse discerner avec clarté ou consistance, jusqu'au moment où sa marque *corporate* apparaît comme « étoile » d'une campagne publicitaire : les valeurs du Groupe sont alors affirmées dans le slogan même de sa marque *corporate*, « innover, changer, améliorer ». Ces valeurs ne sont pas toutefois celles que l'on peut constater dans d'autres sources – le site du Groupe ([www.telecom.pt](http://www.telecom.pt)), ou la Charte d'Éthique. L'absence d'une insistance au long du temps sur les valeurs du Groupe, du point de vue de leur divulgation interne, contribue à la faible conscience de ces valeurs – n'importe qu'elles exactement – parmi les employés du Groupe (Abílio, Garcia, Duarte, Isabel, Villar).

**Proposition MI 7 :** La marque interne n'a pas de valeurs propres, parce qu'elle doit diffuser celles de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore.

La marque interne n'attire pas l'attention sur elle-même, elle veut « parler » d'une autre réalité : ceci est vrai en ce qui concerne aussi les valeurs. La marque *PT!* ne présente pas de valeurs propres, elle « endosse » celles du groupe, symbolisées dans la marque *corporate* du groupe.

### La personnalité de la marque

L'Association Américaine du Marketing ([www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)) définit la personnalité de la marque comme « la nature psychologique d'une marque particulière intentionnée par ses vendeurs, quoique des personnes dans le marché puissent la voir autrement (celle-ci est l'image de la marque) ». Précisant davantage, Aaker (1996 : 141) définit la personnalité de la marque, comme « l'ensemble des caractéristiques humaines associées à une marque » (Ambroise et al, 2005 : 7, et Keller et Richey, 2006 : 74, la définissent dans ces mêmes termes), lesquelles incluent des traits classiques de la personnalité humaine comme les valeurs, l'affection, le souci et la sentimentalité. Cet ensemble, comme le réfèrent Kotler et Keller (2006 : 279), est « unique » – Lindon et al (2004 : 179) proposent « caractère » de la marque comme équivalent de sa personnalité – puisque les associations à la marque représentent ce que celle-ci soutient et promet aux consommateurs. Il s'ensuit que « la personnalité d'une marque *corporate* est une forme de personnalité de marque spécifique d'une marque *corporate* », une définition que nous accueillons de Keller et Richey (2006 :

75). Ces auteurs défendent que « les marques *corporate* ont typiquement un ensemble de traits de personnalité qui est plus vaste que l'ensemble de ceux des marques de produits, et composé différemment » (p.75).

**Proposition MCG 8 :** La personnalité d'une marque *corporate* du groupe est une forme de personnalité de marque spécifique d'une marque *corporate* du groupe.

En vue des raisons déjà énoncées, nous croyons que la marque *corporate* du Groupe PT ne présente pas une personnalité que l'on puisse discerner, et donc caractériser, si « cachée » qu'elle est, jusqu'au moment où elle apparaît au centre d'une campagne publicitaire. Celle-ci n'est cependant qu'un événement épisodique, sans répétition. La campagne de 2005 dévoile une marque PT avec une mine institutionnelle, sérieuse (elle proclame des valeurs, s'affirme encadrée dans l'histoire du pays), traditionnelle (imprégnée d'histoire, et donc d'une tradition).

Azoulay et Kapferer (2003) mentionnent que la personnalité de la marque n'est pas un thème récent – ces auteurs se réfèrent à l'article pionnier de Martineau (1958) – et que la métaphore des marques comme personnes, cet anthropomorphisme, est de plus en plus pertinente « dans un temps où le marketing souligne tellement l'importance de la création de relations avec les marques » (p.144) – voir par exemple le cas de *Volvo* étudié par Urde (2006). L'importance du thème de la personnalité de la marque est dans le fait qu'elle « peut aider les stratégestes de la marque en enrichissant leur compréhension des perceptions et des attitudes des personnes à l'égard de la marque, contribuant de la sorte à rendre distinctive l'identité de la marque, au guidage des efforts de communication, et à la création de la valeur de la marque » (Aaker, 1996 : 150). Ambroise (2005) certifie l'importance actuelle de ce concept : ses conclusions « mettent en exergue l'existence réelle d'une congruence entre la personnalité du consommateur et celle de la marque », confirmant ce que des auteurs comme Aaker (1996), Kapferer (1998), Gobé (2001), et de Chernatony et McDonald (2003) s'efforçaient déjà de théoriser. Ces derniers (p.141) énoncent : « quand une marque a une personnalité bien définie, les consommateurs entraînent des relations avec elle et développent un rapport pareil à celui des personnes dans leur vie ». Ambroise et al (2004 : 6) l'expliquent : « par opposition aux attributs des produits, qui tendent à remplir une fonction utilitaire pour les consommateurs, la

personnalité de la marque tend à jouer une fonction symbolique et expressive de soi ». Un lien identitaire entre marque et individu est ainsi proposé.

**Proposition MI 8 :** La personnalité d'une marque interne est une forme de personnalité de marque spécifique, dont les traits caractéristiques peuvent être semblables ou différents de ceux de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore.

De Chernatony (2001) soutient que les traits de personnalité sont l'ingrédient le plus fécond dans le design d'un positionnement accrocheur de la marque (Keller et Richey, 2006, et van Rekom et al, 2006, s'en réfèrent). *éPT!* adopte deux traits de personnalité saillants :

- . une personnalité communicative, expansive – « *éPT! est le grand outil de communication* » (Hugo), « *c'est une marque 'fun'* » (Ana), « *la carte de bénéfices est très gaie* » (Adriana) – révélant le choix d'une voie amicale, d'un parcours plutôt détendu pour aider à la visibilité et à l'acceptation du référentiel identitaire du Groupe – Marnoto conclut que « *éPT! c'est une façon gentille de nous faire voir quelque chose en commun* ».

- . une personnalité affirmative, sure d'elle-même, comme qu'ayant une « mission » à accomplir – « *la marque est très affirmative* » (Paulo), « *la éPT! est affirmative, elle projette l'image du groupe, la fierté d'appartenir* » (Pereira), « *la marque est forte, agrégative* » (Eduardo) ; nous considérons que le point d'exclamation dans la désignation de la marque interne, contribue à l'idée de conviction qu'elle veut transmettre (Abílio).

Ces deux traits saillants sont continus dans l'histoire de la *éPT!*. Les deux convergent sur la consolidation d'une « personnalité émotionnelle claire » (Gobé, 2007 : 73), importante en vue du rôle de la marque interne comme repère de l'identité du Groupe auprès du public-cible interne. Raison par laquelle Kapferer (2002 : 181) considère que « la marque devrait être inspiratrice », et Anabela déclare « *j'adore la marque [éPT!], elle encourage l'employé* ».

Au plan interne du Groupe, la marque *éPT!* met vraiment en scène la marque *corporate* PT, c'est elle qui la rend visible continuellement partout dans le Groupe. L'affirmation de Aaker (1996 : 145) que, « de même que la personnalité perçue d'une personne est influencée par presque tout ce qui est associé avec cette personne – incluant son voisinage, ses amis, ses

activités, ses vêtements et sa façon de se mettre en relation – la personnalité de la marque l'est aussi », nous conduit à une hypothèse que nous ne sommes pas capables de démontrer avec des éléments du cas (d'où ne pas en faire une proposition) : la personnalité de la marque interne peut influencer la formation de la personnalité de la marque *corporate* du groupe. Abílio est un des défenseurs de ce type d'apport de la marque *ePT!* : il mentionne que la marque interne aide à « transférer un certain 'goodwill' à la marque *PT* », par la voie du « caractère » avec lequel la marque interne a été conçue, et est managée au jour le jour.

### Le contrat ou la promesse de la marque

La perspective de la marque, et de la marque *corporate* en spécial, comme un « contrat », est très présente dans la littérature, surtout à l'appui de la notion de « promesse ». Kotler et Keller (2006 : 278) soutiennent qu'« une marque est essentiellement la promesse d'un *marketer* de pourvoir à une performance prévisible d'un produit ou service. La promesse d'une marque est la vision du *marketer* de ce que la marque doit être et faire pour les consommateurs » (voir aussi Blackett, 2003 : 18 ; Coumau et al, 2005 : 23 ; et Ind, 2004 : 18/22). Balmer et Gray (2002 : 12) soulignent qu'une marque *corporate*, en tant que contrat symbolique entre l'entreprise et ses plusieurs parties prenantes, doit démontrer sans cesse qu'elle tient ses promesses (en fait, que l'entreprise qu'elle représente tient ses promesses). Le logo et le nom de la marque *corporate* assument en conséquence un rôle important comme « signes d'assurance ». Nous croyons toutefois, avec Gobé (2007 : 95), que « les significations de la marque peuvent évoluer », et même changer profondément.

La marque *corporate* *PT* peut changer sa promesse, en raison par exemple du changement de stratégie du Groupe. Par ailleurs, la marque interne pourra maintenir sa promesse, même dans le cas d'un changement de promesse de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore. Nous ne pouvons pas le démontrer à travers des éléments du cas (et donc nous n'en faisons pas une proposition), mais le type d'« endossement » que la marque *ePT!* met en scène (5.4.4.) nous permet de pressentir cette hypothèse. Cette marque est dotée, sous cet angle, comme que d'une « neutralité » du point de vue de son contrat avec les employés du groupe. Elle n'a pas d'autonomie, de volonté propre, du point de vue de sa promesse à ceux-ci. Ce n'est pas la marque interne qui doit déterminer ce que la marque *corporate* du groupe doit ou ne doit pas faire pour ses parties prenantes. Raison pour laquelle nous considérons la pérennité potentielle de la marque *ePT!*, nous supposons sa longévité intrinsèque.

En synthèse, nous pouvons compléter davantage, une deuxième fois, la définition du concept de marque interne, à l'appui des trois nouvelles propositions soutenues en haut :

La marque interne est une marque avec un nom qui suit les règles basiques des noms des marques, et qui intègre dans sa désignation la marque *corporate* du groupe. Par rapport à celle-ci, la marque interne utilise les mêmes couleurs et le même type de caractères, ne contient pas son signe visuel, se présente sans slogan, a un style spécifique et autonome vis-à-vis de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore. La marque interne a une personnalité spécifique, bien que dépourvue de valeurs propres, dont les traits caractéristiques peuvent différer de ceux de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore. La marque interne a comme public-cible exclusif l'ensemble des employés du groupe, et n'existe dans toutes ses manifestations qu'à l'intérieur de celui-ci. Elle est un moyen d'expression du groupe, en interne, qui peut engager des significations symboliques diverses, similaires ou distinctes de celles associées à la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore. Son but principal est de contribuer à l'enracinement de l'identité organisationnelle de groupe.

### 5.3.3. Publics-cible et territoires

La marque *corporate* ne comporte pas dans sa définition des cibles ou parties prenantes spécifiques. Ses conceptualisations ne les précisent pas en règle générale, mais la plupart des fois ce type de marque n'est envisagé que dans ses rapports avec l'extérieur de l'entreprise, admettant de ce fait que son rôle majeur se joue au dehors de celle-ci, et pas tellement en interne (Hatch et Schultz, 2003 : 1049, et Kapferer, 2002 : 192, par exemple, s'en réfèrent ; Ind, 1997, se concentre fondamentalement sur l'impact externe de la marque *corporate*). C'est la prédominance de certains thèmes du management des marques, tels que l'image, l'endossement de marques commerciales, la réputation ou la valeur comptable (*equity*), qui justifie cette tendance. Balmer et Gray (2002 : 11) introduisent le critère du « *stakeholder focus* » (Balmer, 2002a) pour distinguer ce qu'ils considèrent le penchant primordial de ces marques pour l'extérieur. Ces auteurs signalent quand même que les parties prenantes internes « sont aussi importantes » dans le cas des marques *corporate*.

**Proposition MCG 9 :** Le public-cible de la marque *corporate* du groupe est constitué par des parties prenantes internes et externes au groupe.

La marque PT devient de plus en plus, surtout à partir de son rafraîchissement en 1998, le symbole d'un Groupe qui ambitionne la séduction de clients potentiels, au Portugal et ailleurs. Cette ambition devient particulièrement focalisée sur le plan interne dès que la nouvelle administration de Horta e Costa est élue, en 2002. La première campagne publicitaire du Groupe PT, en 2005, est le point culminant d'un parcours d'affirmation de la marque *corporate* PT.

**Proposition MI 9 :** Le public-cible de la marque interne est constitué uniquement par des parties prenantes internes au groupe : ses employés.

Cette différence entre les deux marques est fondamentale, et dévoile une des caractéristiques les plus distinctives, et novatrices, de la marque interne : une marque comme la *PT!* n'est pas concernée avec les publics-cible des marques traditionnellement primordiaux ou prioritaires, voire exclusifs, que sont les parties prenantes extérieures à l'organisation. Elle se concentre sur les employés du Groupe.

Lindon et al (2004 : 179) définit « le territoire d'une marque comme l'espace du marché ou des marchés où la marque est légitime ». La marque *corporate* soulève sous cet angle une question qui lui est propre, en face de sa nature : ses « marchés légitimes », par rapport aux marques de produits, sont plus vastes, et potentiellement plus complexes, d'autant plus qu'il existe une coïncidence entre marque *corporate* et marque de produit, ou l'endossement de cette dernière par la première. Il faut remarquer que les membres de l'organisation expérimentent la marque *corporate* régulièrement et des façons spécifiques à l'intérieur de celle-ci, en parallèle avec les contacts ou relations qu'ils peuvent établir avec la même marque en dehors de l'organisation. Ceci ne se vérifie pas chez les personnes qui n'entrent en rapport avec la marque *corporate* qu'à l'extérieur de celle-ci. Il n'y a pas une proposition pertinente

que nous puissions mettre en avant, concernant le territoire de la marque *corporate* du groupe.  
Par contre,

**Proposition MI 10 :** Le territoire de la marque interne est constitué dans sa généralité par l'espace organisationnel du groupe.

Nous pourrions dire qu'une différence entre la marque *ePT!* et la marque *corporate* du groupe réside dans le fait que la marque interne est liée à un « produit » qui n'a pas pour ainsi dire des produits concurrents. Cette marque n'existe que dans un « marché » ou territoire spécifique, que nous définissons comme l'espace organisationnel du groupe, celui de ses entreprises. Dans ce « marché », la marque *ePT!* s'impose comme la tutelle d'un « produit » qui ne surgit pas pour attaquer voire annuler un autre produit quelconque, qui ne veut pas combattre l'existence d'autres produits semblables (les identités organisationnelles des entreprises du Groupe) jusqu'à leur réduction à une expression minimum, ou même à leur éventuelle élimination. La métaphore du « marché commun » peut être utilisée pour mieux éclairer cet enjeu. D'où aussi la métaphore de la « part de marché majoritaire » pour signifier le poids relatif de l'identité organisationnelle de groupe dans l'éventail d'identités organisationnelles au sein du groupe, d'après la perspective de l'administration de Horta e Costa.

Nous pourrions ajouter à l'espace organisationnel du groupe tel que nous le définissons en haut, l'espace privé domestique des employés, à cause du newsmagazine bimestriel et de la newsletter mensuelle, les deux envoyés chez les employés. Nous pourrions encore mentionner un espace « virtuel » hors l'espace organisationnel, où la marque *ePT!* peut être « accédée » : suffit de penser que l'Intranet *ePT!* est accédée de l'extérieur par les employés à travers le site du Groupe, par recours à une clef individuelle confidentielle. Et que beaucoup des moyens ou actions de la marque sont passés sur l'Intranet (4.2.2.10., 4.2.3.4., 4.3.1., 4.3.5. à 4.3.8., 4.3.12.). Mais en fait, l'impression qui découle des entretiens c'est que l'on n'accède pas l'Intranet de l'extérieur, dans la plupart des cas.

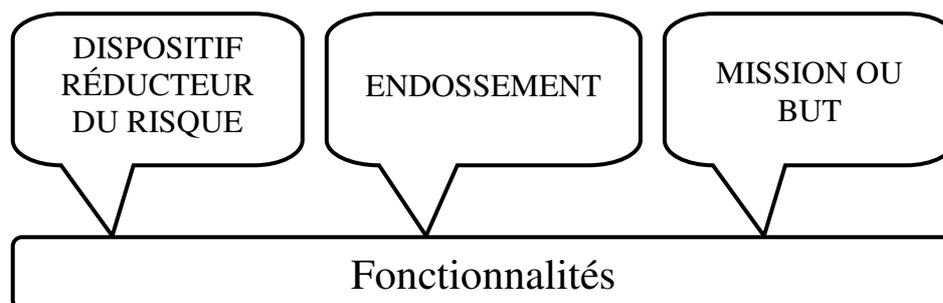
En synthèse, nous complétons, pour la troisième fois, la définition de marque interne :

La marque interne est une marque avec un nom qui suit les règles basiques des noms des marques, et qui intègre dans sa désignation la marque *corporate* du groupe. Par rapport à celle-ci, la marque interne utilise les mêmes couleurs et le même type de caractères, ne contient pas son signe visuel, se présente sans slogan, a un style spécifique et autonome vis-à-vis de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore. La marque interne a une personnalité spécifique, bien que dépourvue de valeurs propres, dont les traits caractéristiques peuvent différer de ceux de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore. La marque interne a comme public-cible exclusif l'ensemble des employés du groupe, et existe dans la généralité de ses manifestations dans l'espace organisationnel qu'est le groupe. Elle est un moyen d'expression du groupe, en interne, qui peut engager des significations symboliques diverses, similaires ou distinctes de celles associées à la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore. Son but principal est de contribuer à l'enracinement de l'identité organisationnelle de groupe.

#### 5.3.4. Fonctionnalités

La marque *corporate* a plusieurs fonctionnalités, outre celle d'identifier une organisation. Elle dépasse en diversité les apports des marques de produits et de services aux produits et services auxquels elles sont attachées. Cette multiplicité fonctionnelle de la marque *corporate* (Hatch et Schultz, 2001 : 133), bien que non généralisable à évidence (par exemple dans les cas où la marque *corporate* et celle d'un produit ou d'un service coïncident), constitue un trait saillant de son identité conceptuelle, avec des conséquences importantes du point de vue de son management.

Figure 20 : Les domaines de repérage des fonctionnalités



### Dispositif réducteur du risque

Les marques, qu'importe l'objet ou le sujet qu'elles souhaitent exprimer ou symboliser, remplissent des fonctions importantes dans un monde où l'on est placé constamment et partout devant des alternatives qui comportent des jugements, des décisions, et des actions. Soit dans l'univers de la consommation de biens et de services, soit dans beaucoup d'autres domaines des relations sociales, les marques constituent des facteurs influents dans les processus de prise de décision, pouvant avoir la capacité de les simplifier et de réduire les risques inhérents (Aaker, 2004 ; de Chernatony et McDonald, 2003 ; Kapferer, 1998 ; Keller, 2003). Ind (2004 : 17) soutient que la fonction principale des marques est de « réduire notre anxiété en faisant des choix », ce qui nous rappelle la réflexion de Kapferer (1998) sur la suppression de l'incertitude que la marque peut apporter. Olins (2003 : 173) propose l'enjeu : « créer et soutenir la confiance, c'est ça dont le *branding* est concerné le plus ».

**Proposition MCG 10 :** La marque *corporate* du groupe constitue un dispositif réducteur du risque.

Notre cas dévoile l'émergence de la marque *corporate* du Groupe PT comme dispositif réducteur du risque, à partir du moment où la campagne publicitaire de 2005 est mise en avant. Le besoin de mettre en scène la marque PT, avec cette clameur, ne traduit pas moins la conscience de son importance comme dispositif réducteur du risque, que l'urgence de la faire ressortir en tant que symbole du Groupe et de la cohésion interne indispensable à la mise en œuvre de sa stratégie. L'attrait à la marque PT que l'on veut renforcer prétend contribuer aussi à « soutenir la confiance » dans le groupe, à « supprimer l'incertitude » qui peut concerner son existence, et son importance du point de vue identitaire. A la limite, contribuer à l'acceptation (à l' « achat ») de la stratégie du groupe.

**Proposition MI 11 :** La marque interne constitue un dispositif réducteur du risque.

La marque *éPT!* contribue à simplifier la décision du membre du Groupe PT en ce qui concerne l'« achat » de son identité, laquelle est symbolisée par sa marque *corporate*. A cet égard, la marque interne correspond à ce que Balmer (2005b : 4), Balmer et Gray (2002 : 4) et Balmer et al (2006 : 138) désignent « outil de navigation » [*navigational tool*], un des avantages que ces auteurs associent à la marque *corporate*, qui prétend mettre en évidence son pouvoir d'aider des parties prenantes à prendre des décisions qui concernent des thèmes divers. « Dans un monde saturé de produits et de messages, les marques représentent un outil de navigation important pour les parties prenantes. La marque *corporate* permet à l'organisation qui est en derrière de traverser le brouhaha de communications qui caractérise aujourd'hui le monde *corporate* » (Balmer et al, 2006 : 138). Autrement dit, la plupart des organisations cherchent à créer un symbole « qui inspire des sentiments de confiance, de confort et d'empathie » (Olins, 1989 : 74). Pour que ces « sentiments » puissent émerger, nous croyons que le style et la personnalité de la marque *éPT!* sont des facteurs puissants.

### Endossement

D'après Aaker (2004 : 52 à 57), le rôle primordial de la marque endosseuse est d'apporter de la crédibilité à la marque qu'elle endosse, au sens par exemple de la « marque caution » de Kapferer (1998), ou de « cachet d'approbation » de Hatch et Schultz (2001). Elle peut le réaliser en tant que source principale ou additionnelle de crédibilité, sans qu'elle assure nécessairement des résultats positifs à cet égard (Aaker, 1990, 2004).

<p><b>Proposition MCG 11 :</b> La marque <i>corporate</i> du groupe peut constituer une marque endosseuse d'autres marques <i>corporate</i> ou de produits, existantes dans l'univers organisationnel respectif.</p>
--

Notre cas révèle l'utilisation de la marque *corporate* du groupe 'PT' dans la désignation de plusieurs marques *corporate* du Groupe, aussi bien que dans celle de quelques marques commerciales, constituant de ce fait leur endossement (Tableaux 3 et 9).

**Proposition MI 12 :** La marque interne constitue une marque endosseuse d'une seule marque, la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore.

L'histoire de la marque interne, aussi bien que les opinions cueillies dans les entretiens (Annexe 5), permettent de démontrer cette proposition. Filipe synthétise ce rôle de la marque *éPT!* en affirmant que « *la marque est facilement utilisable dans un autre référentiel [stratégique]* », tandis que Miguel est certain que « *la éPT! est un actif pour n'importe quelle administration* », c'est-à-dire qu'elle maintient son caractère d'endossement de la marque *corporate* du groupe, même dans la circonstance de ce groupe changer son cap stratégique, d'administrateurs, ou d'actionnaires. Nous considérons encore que les affirmations de plusieurs interviewés, concernant la possibilité de la marque interne constituer comme un 'haut parleur' du PDG ou de l'administration, témoignent davantage de la pertinence de notre proposition : « *la marque a une identité à soi, elle n'est pas inféodée à cette administration* » (Adriana) ; « *à mon avis, la marque n'est pas liée à cette administration* » (Marnoto) ; « *la marque n'est pas inféodée à la holding du groupe, c'est celle-ci qui devait la lancer* » (Eduardo) ; « *je n'associe pas la marque à cette administration* » (Sarmiento). Dulce l'exprime autrement : « *la marque est suffisamment enracinée pour ne pas souffrir avec une nouvelle administration à la holding* ».

Sous cet angle, la marque interne constitue un « catalyseur » [*branded energizer*] (Aaker, 2004 : 144) de la marque *corporate* du groupe. Le besoin courant de la plupart des marques de manifester plus de vitalité est une constatation de Aaker (2004) qui le conduit à proposer ce concept : une solution qui consiste en la mise en œuvre d'une nouvelle marque « énergétique », non existante encore, qui sert spécifiquement à doter d'énergie une certaine marque, qu'importe le type. Aaker (2004 : 145) affirme que le « catalyseur » « est un produit, une promotion, un sponsoring, un symbole, un programme, [ou encore, comme il réfère à la p.146, un PDG, un style de vie, une coutume, etc] signé par une marque, ou une autre entité que par association enchérit et catalyse [*energizes*] une marque cible, avec un management actif durant une période longue de temps, soit du catalyseur, soit de son association avec la marque cible ». Le cas de l'icône de marque '*Carrie King*' (Harquail, 2007), utilisé seulement à l'intérieur de l'entreprise concernée, en est un exemple.

Élever la vitalité de la marque *corporate* du groupe est donc le rôle d'un catalyseur tel que la marque interne, lui rendant plus de visibilité, d'intérêt, d'associations positives. Lui conférant, au nom de la marque endossée PT, un statut renforcé de « brevet mental » (Kapferer, 1998). Aaker (2004 : 146/7) déclare que cette marque « énergique » doit elle-même démontrer de la vitalité, à travers des traits de caractère assertif, engageant, dynamique, jovial, etc – voir le style et la personnalité de la marque. Et de la durabilité aussi : cet auteur souligne que ce genre de marque ne peut pas se limiter à un seul événement, ou à un événement qui se répète épisodiquement, et doit au contraire constituer un levier persévérant dans le temps, pour que ses liens avec la marque cible se consolident – l'histoire de la marque interne le témoigne à l'évidence. Aaker (2004 : 153) conclut que « la plupart des programmes énergétiques auraient pu être accomplis sans marques [c'est-à-dire sans les « catalyseurs »], mais une marque rend beaucoup plus facile atteindre les objectifs présumés ». La marque interne est un outil de management qui adopte cette conviction (Abílio, Horta e Costa).

Aaker (2004 : 173) mentionne aussi l'existence de « sources internes » pour ces catalyseurs, c'est-à-dire qu'il est possible de créer des dispositifs issus du périmètre de l'organisation, qui contribuent à la construction ou à la revitalisation d'une marque. La marque interne en est un exemple que nous proposons en pionnière. Mais Aaker (2004) considère que ceux-ci sont difficiles à trouver, plutôt lents à s'implanter et certainement coûteux à développer, raison par laquelle il se concentre à élaborer exclusivement sur les catalyseurs externes. Il s'occupe d'ailleurs d'initiatives qui sont mises en œuvre avec un souci principal d'impact en dehors de l'organisation. La marque interne, bien qu'elle émerge du périmètre de l'organisation, n'est créée qu'avec un souci d'impact à son intérieur.

### Mission ou but

La mission de la marque, qu'importe son type, est le but auquel elle est destinée. Une mission qui est en principe unique, parce qu'elle propose un but singulier, différencié (Lencastre, 2007b ; Urde, 2006). Kapferer (2005) discute l'importance de ce thème, le considérant un défi qui s'est agrandi ces dernières années : « il faut retrouver le sens de la mission de la marque ».

**Proposition MCG 12 :** La marque *corporate* du groupe a une mission : symboliser l'identité du groupe, l'ancre centrale, durable et distinctive de celle-ci, pour rendre repérable ce groupe auprès de ses parties prenantes, internes et externes.

Notre cas démontre cette mission ainsi définie : « la marque [PT] est envisagée par PT comme une signature à laquelle est associée notre Groupe. C'est pour ça un actif qui doit être géré au sens de la diffusion des valeurs, de l'attitude, et des engagements de PT. La marque PT est l'élément principal de l'Identité de l'entreprise » (www.telecom.pt, le site du Groupe ; Doc.50.2., p.58/9). La marque *corporate* du Groupe renforce le statut de symbole majeur du Groupe, notamment dès le rafraîchissement de son visuel en 1998 (Image 1), et spécialement dans la campagne publicitaire de 2005.

**Proposition MI 13 :** La marque interne a comme mission de contribuer à l'enracinement de l'identité organisationnelle de groupe, en endossant la marque *corporate* du groupe.

La mission concrète de la marque *éPT!* est donc de contribuer à la construction de « conceptualisation [du groupe PT] engageante et influente, relativement partagée par ses membres et /ou soutenue par ses leaders », une conceptualisation qui fait l'objet du management intentionnel, et qui résulte notamment des croyances et entendements des membres sur ce qui est central, durable et distinctif au sujet du Groupe, aussi bien que des souhaits de ses membres en général à son regard. La marque *éPT!* présente aux employés du Groupe PT un repère identitaire qui s'additionne à une pluralité d'autres repères identitaires déjà existants. Dans leur essence, les marques sont des symboles autour desquels des parties prenantes construisent des identités (Berthon et al, 2007 : 38).

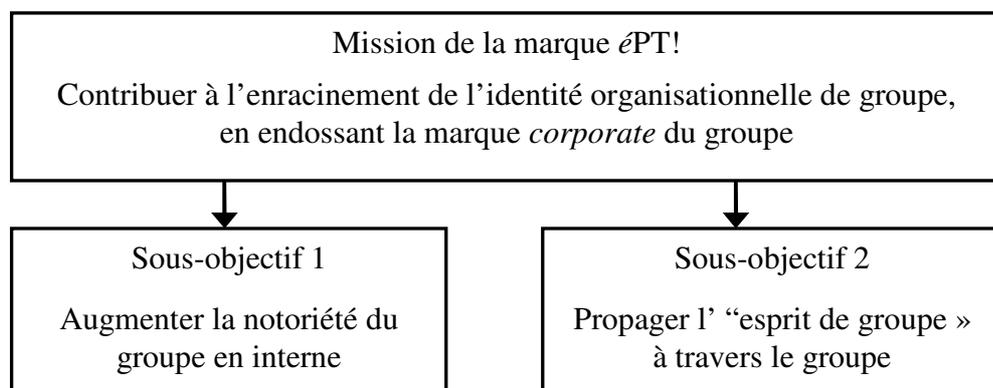
La marque interne n'est pas créée pour répondre aux attentes des actionnaires. Elle n'est pas créée non plus comme réponse marketing ou commerciale à une action ou une stratégie quelconque de la concurrence. Ou pour que la « promesse » de la marque *corporate* du groupe soit délivrée par tous les employés. Ou comme une griffe commune aux marques commerciales du Groupe PT, un endossement. Ou même comme un appui au remodelage de la marque *corporate* du groupe, pour augmenter sa valeur de marché. Ou encore comme un

rite de passage pour faire remarquer un événement ou un changement particulier. Ou bien pour accomplir d'autres fonctions inhérentes à la marque *corporate*.

Le Rapport de Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable – 2004 du Groupe PT (Doc.50.1.) permet de constater l'importance accordée à la marque *ePT!* par son inclusion dans le chapitre dédié à la stratégie de « gestion des actifs humains » du Groupe. La décision de créer la marque interne est mise en contexte : « chaque entreprise du Groupe travaillait de forme isolée, avec des outils distincts, faisant que le vrai statut du Groupe n'existât que dans la constitution juridique des entreprises. La dimension du Groupe et la méconnaissance qu'en découlait pour les employés, en ce qui concerne les lignes d'action des entreprises qui l'intègrent, expliquent le besoin que l'on a senti de la création de supports de communication transversale dans le Groupe. C'est de ce fait que la marque *ePT!* est née en 2003 » (p.66). Le Rapport de l'année suivante (Doc.50.2.) maintient une partie dédiée à la marque *ePT!*. Lors du changement de désignation du portail d'Intranet, de *InSapo* à *ePT!*, par ailleurs, les affirmations abondent sur la signification de la marque *ePT!* ; nous en sélectionnons une (Doc.1.9., p.56) : « *ePT!* est la marque dessinée avec l'objectif de consolider l'identité, la mission et la vision du Groupe auprès des 22 mille collaborateurs du Groupe ».

Nous pouvons dédoubler la mission de la marque interne *ePT!* en deux sous-objectifs (Figure 21):

Figure 21 : Les sous-objectifs de la mission de la marque *ePT!*



### Sous-objectif 1 : Augmenter la notoriété du Groupe en interne

Aux yeux de certains cadres – a fortiori d'employés des premiers rangs – il n'est pas clair que le Groupe existe, qu'il y ait une « identité de groupe » évidente. Le Groupe doit se faire « visible » à son intérieur, ce que Miguel traduit par l'affirmation « *la marque sert à consolider l'image du groupe au sein des employés* ». Un indicateur de l'apport de la marque éPT! à la conscience de l'existence du groupe PT, est dans la réponse à une question posée aux collaborateurs du Groupe dans le contexte de l'enquête de satisfaction 2003 (Doc.7.2.), « les moyens de communication éPT! contribuent-ils à la création d'une culture de groupe ? » : le niveau 7,5 sur 10 est atteint, un résultat considéré « excellent » (Doc.1.10, p.41), d'autant plus que 56% des employés ont répondu cette année-là à l'enquête. L'année suivante (Doc.7.3.), cette classification ira passer à 7,7 sur 10 (63% de répondants à l'enquête). L'existence même du Groupe PT doit être mise en évidence à son intérieur : « *la marque [éPT!] révèle les autres entreprises* », considère Pinheiro. Villar ajoute : « *la marque réussit à gérer au long du temps l'équilibre de l'information entre les entreprises et les activités* ». Nous explorons ce thème en profondeur à 5.3.7.2. (l'étude de l'expérience vécue de la marque interne).

### Sous-objectif 2 : Propager l'« esprit de groupe » à travers le groupe

La marque interne éPT! est décidée et mise en œuvre comme un levier pour faire avancer l'« esprit de groupe », une cohésion interne du Groupe PT, d'après la définition du PDG Horta e Costa dans l'éditorial du premier newsmagazine éPT! (Doc.1.1., p.3) : « éPT! est la marque qui nous unit ». Olins (2005 : 111) précise cette question clef, nous plaçant devant ce sous-objectif de la marque interne éPT! : « pourquoi les marques sont-elles importantes à l'intérieur des entreprises – *bonding as much as branding* » (Gobé, 2007 : 65, se réfère au *branding* comme la construction de liens [*bonds*]). Kapferer (2002 : 179) reconnaît qu'« aujourd'hui le *mantra* du marketing moderne c'est 'lier les clients' [*bond the clients*], tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation ».

Paula reconnaît le problème existant au Groupe : « *la mission de cette marque n'est pas facile ni simple, il faut aligner tous sur une perspective de groupe* ». Le 16 février 2004, en synthétisant l'histoire de la marque éPT! au portail du Groupe qui vient d'adopter cette marque comme sa désignation, en substitution de « *InSapo* », on peut lire : « le renforcement

de l'esprit de groupe est un objectif du lancement de la marque *éPT!* ». Le newsmagazine *éPT!* met aussi en relief ce but de la marque interne, en synthétisant son histoire un an et demi après son lancement : « une marque unificatrice, stimulante et capable d'assembler 24 mille employés autour d'une mission : avancer dans la même direction » (Doc.1.6., p.62). Abílio Martins le souligne dans son éditorial du premier newsmagazine *éPT!* (Doc.1.1., p.62) : « nous avons créé un concept de partage d'un esprit de groupe. Un tel concept est basé sur une marque – *éPT!* – que nous croyons traduire ce qui est commun aux employés des plusieurs entreprises du groupe, dans des activités et des localisations très diverses ». Cetra le confirme : « *la marque existe parce que le groupe a besoin d'alignement, de fonctionner en harmonie, il fallait un élément qui fasse bouger les personnes, qui leur donne un sens d'union* ». Cet élément – la marque interne – agit comme un repère différenciateur qui attire l'attention et les intérêts des parties prenantes internes du Groupe (Hatch et Schultz, 2003).

L'introduction du Rapport de Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable – 2004 du Groupe PT (Doc.50.1.) parle de la marque *éPT!* comme « un concept fondé sur la construction d'un esprit de groupe », une marque « qui traduit tout ce qui est commun aux employés des diverses entreprises du Groupe, existantes dans plusieurs activités et dans des réalités géographiques distinctes et multiformes ». Abílio Martins souligne la perspective de l'union que le groupe doit constituer, par exemple quand il affirme (Doc.1.6., p.70) que « communication [au groupe] c'est de la cohérence, de la transversalité, et un partage très grand. C'est comme ça que nous aurons des employés qui sont des porte-parole du groupe, de sa stratégie et de ses valeurs ! ».

« *La marque [éPT!] sert à créer l'esprit de groupe* », ainsi se prononcent Adriana et Pereira, une idée que Mário défend aussi – « *la marque est créée pour renforcer l'esprit de corps* » – et que Paulo traduit par la conviction que « *éPT! nous identifie à tous* », ou que Pinheiro exprime par « *[éPT!] c'est un lien entre nous employés* ». Matias déclare que cette marque existe « *pour que les personnes se sentent engagées dans un tout, pour faire partie d'un groupe* », et Duarte conclut : « *c'est un instrument d'agglutination* ». Ce même entendement est exprimé d'une autre façon par plusieurs interviewés, qui se réfèrent à la « culture du groupe » : « *créer la culture de groupe, ça c'est pourquoi la marque a été créée* » (Allen), « *la marque ne disparaîtra pas, elle nous aide à construire la culture de groupe* » (Matias), « *la marque est aujourd'hui le support principal de la culture de groupe* » (Margarida).

Machado va au point d'affirmer que la marque *éPT!* est « *une des initiatives avec plus de succès en termes de culture de groupe* ».

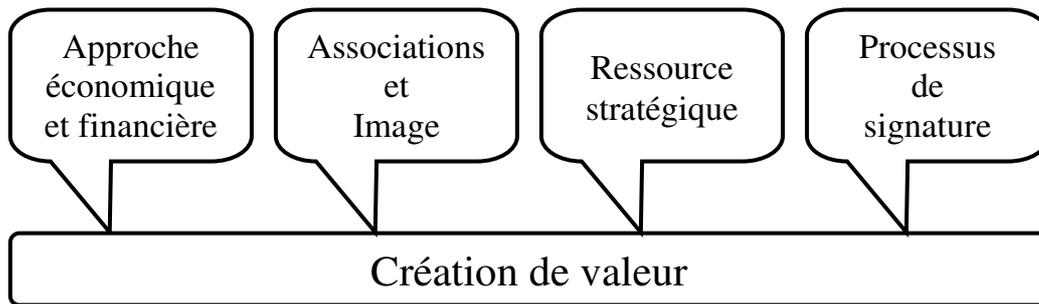
En synthèse, les trois propositions de ce paragraphe permettent de compléter, une nouvelle fois, la définition de la marque interne :

La marque interne est une marque avec un nom qui suit les règles basiques des noms des marques, et qui intègre dans sa désignation la marque *corporate* du groupe. Par rapport à celle-ci, la marque interne utilise les mêmes couleurs et le même type de caractères, ne contient pas son signe visuel, se présente sans slogan, a un style spécifique et autonome vis-à-vis de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore. La marque interne a une personnalité spécifique, bien que dépourvue de valeurs propres, dont les traits caractéristiques peuvent différer de ceux de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore. La marque interne a comme public-cible exclusif l'ensemble des employés du groupe, et existe dans la généralité de ses manifestations dans l'espace organisationnel qu'est le groupe. Etant un moyen d'expression du groupe, en interne, qui peut engager des significations symboliques diverses, similaires ou distinctes de celles associées à la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore, sa mission principale est de contribuer à l'enracinement de l'identité organisationnelle de groupe, en endossant la marque *corporate* du groupe, et en constituant à cet égard un dispositif réducteur du risque.

### **5.3.5. Création de valeur**

Admettant que la création de valeur est le cœur de tout sujet de management, nous nous proposons d'adresser les rapports entre marque et création de valeur.

Figure 22 : Les domaines de repérage de la valeur



### L'approche économique et financière

Notre démarche comporte un choix : ne pas discuter le thème de la valeur comptable de la marque, ce que la littérature anglo-saxonne désigne de *equity*. Nous ne nous occupons pas de l'approche économique et financière à la valeur de la marque, très présente dans la littérature (Aaker, 1991, 1996, 2004 ; Barwise et al, 1989 ; Berthon et al, 2007 ; Clifton et Simmons, 2003 ; de Chernatony et McDonald, 2003 ; Delgado-Ballester et Munuera-Alemán, 2005 ; Kapferer, 1998 ; Keller, 2000), une approche que Guzmán (2005) reconnaît comme pionnière dans l'article de Farquhar (1989). Elle n'apporte pas une contribution éclairante au positionnement théorique que nous choisissons. Nous sommes intéressés au rôle de la marque interne, joué dans le cadre du management de l'identité organisationnelle de groupe. La valeur de la marque interne constitue une problématique qui n'est pas à son essence économique ou financière, raison par laquelle les méthodes que l'on peut utiliser pour évaluer les marques (Aaker, 1991 ; Barwise et al, 1989 ; Farquhar, 1989 ; Giannias, 1999 ; Kapferer, 1998 ; Pedro, 2007 ; Simon et Sullivan, 1993) ne sont pas saisies ici. Nous considérons, avec Hatch et Rubin (2006), que les mesurages économiques et financiers sont insuffisants pour rendre compte de ce qui est nécessaire au management efficace des marques, et notamment au « soutien de la marque par les employés » (p.56).

La marque interne ne peut pas se « détacher » de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore dans sa désignation, elle n'existe qu'en liaison unique et intrinsèque avec celle-ci. Elle ne peut pas de ce fait avoir une valeur économique ou financière propre, qui puisse être mesurée en séparé. Elle n'est pas susceptible d'être vendue isolée de la marque *corporate* du groupe.

### Associations à la marque et image de la marque

En recourant à Aaker (1991, 1996) et Keller (2003), Pedro (2007 : 284/98) introduit la question des « associations aux marques » sous la perspective des sources de valeur de la marque. Pedro (2007 : 285) considère que « c'est la forme dont une marque est connue et interprétée qui renforce la réponse différentielle du consommateur » et que « c'est à partir de la notoriété et des associations à la marque que les autres types de réponse se développent, notamment au niveau affectif et comportemental (tels que l'estime, la préférence, l'achat et la loyauté) » (voir aussi Keller, 2000, 2003 ; Keller et Richey, 2006 ; et Spears et al, 2006, pour ce qui concerne la marque *corporate* en particulier).

Les associations à une marque représentent l'ensemble des perceptions de la marque que les consommateurs retiennent dans leur mémoire, c'est-à-dire la signification de la marque pour ceux-ci (Aaker, 1991, 1996 ; Keller, 2000, 2003). Keller (2003) les désigne d'« image de la marque », un concept que Kotler et Keller (2006 : 286) définissent comme « les perceptions et les croyances soutenues par les consommateurs telles que reflétées dans les associations présentes dans leur mémoire ». Un tel concept est élaboré pareillement par l'Association Américaine du Marketing ([www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)): « l'image de la marque c'est ce que les personnes croient au sujet d'une marque – leurs pensées, sentiments, attentes ». Kapferer (2002 : 179) élucide que « dans l'interaction de communication, l'image est dans le côté de la réception, tandis que l'identité est dans celui de l'émission », ce qui constitue une perspective généralisée dans la littérature (Lindon et al, 2004).

La valeur de la marque est donc dans l'effet différenciateur que celle-ci engendre en termes de réponse ou réaction du consommateur aux produits et services abrités sous la marque. Une réponse qui peut être, selon Keller et Richey (2006 : 76), Lencastre (2007b : 64), et Pedro (2007 : 280), cognitive (connaissance, compréhension), affective (sentiments à qualité et intensité variables), ou comportementale (achat, rejet). Keller (2003) soutient, en résumé, que pour que cette réponse constitue de la valeur pour la marque, il faut que les associations à la marque soient simultanément fortes (rappelées d'immédiat), favorables (elles créent une attitude positive face à celle-ci), et uniques (pas communes à d'autres marques) – voir Pedro (2007) et Van Rekom et al (2006) pour une discussion de ce thème, et Lencastre (2007a) pour une validation empirique.

Reste à souligner qu'« une marque *corporate* est différente d'une marque de produit parce qu'elle embrasse une étendue d'associations beaucoup plus large » (Keller, 2000 : 115). Plusieurs exemples permettent de le ressortir (Aaker, 2004 : 270 ; Balmer, 2005b : 4 ; Balmer et Gray, 2002 : 5, 14/15 ; de Chernatony, 2001 : 285/6), confirmant la complexité conceptuelle de ce type de marque (5.1.2.) : les programmes de responsabilité sociale et de commandite implémentés par les entreprises, et les systèmes de recrutement de personnel, ont d'habitude un rapport de convenance supérieur avec les marques *corporate*, en comparaison avec les marques de produits ou de services ; l'affiliation des employés aux valeurs et à la mission de l'entreprise, ou leur alignement sur la stratégie de celle-ci, sont incités d'une façon plus profonde par la marque *corporate* que par une marque de produit ou de service ; les efforts de communication basés sur la marque *corporate* sont plus pertinents quand il s'agit d'adresser des parties prenantes telles que des investisseurs ou des employés potentiels, les médias ou des détaillants.

Bien que la littérature adresse la question des associations plutôt au niveau externe de l'organisation, l'« image » de la marque *corporate* du groupe au niveau interne est aussi importante.

**Proposition MCG 13 :** La marque *corporate* du groupe suscite des associations auprès de ses parties prenantes internes.

Le cas de la marque *corporate* PT apporte des évidences de ces associations (1.1.1., 1.1.2., 1.1.3., 2.2., 5.1.3., 5.2.2.), de la formation d'une certaine image de la marque PT en interne.

La valeur des associations à la marque, ou de l'image de la marque, résulte de l'acquisition d'un niveau de conscience et de familiarité avec la marque de la part des parties prenantes de l'organisation, et notamment des membres de celle-ci (Keller, 2003 : 67, reprend cette notion). Cette valeur sera en principe d'autant plus élevée que le niveau de la conscience et de la familiarité avec la marque soit élevé.

**Proposition MI 14 :** La marque interne suscite des associations et une image auprès de son public-cible.

Nous rendons compte des associations à la marque interne, et de son image, lors de la mise en lumière de l'expérience vécue de la *éPT!* (5.3.7.2.). Suffit pour le moment de mettre en évidence que la marque interne introduit du nouveau : en incorporant la marque *corporate* du groupe dans sa désignation, en l'endossant, elle contribue aussi à susciter des associations à la marque *corporate* du groupe, outre que celles qui sont incitées face à elle-même. Cette caractéristique de la marque interne du Groupe PT nous renvoie à la perspective que nous soutenons en termes de contribution de la personnalité de la *éPT!* à la personnalité de la marque *corporate* PT (5.3.2.). Elle nous rappelle d'ailleurs notre considération sur l'importance de la « neutralité » de la marque *éPT!* en ce qui concerne les valeurs de la marque : la marque interne doit « endosser » les valeurs de la marque *corporate* du groupe.

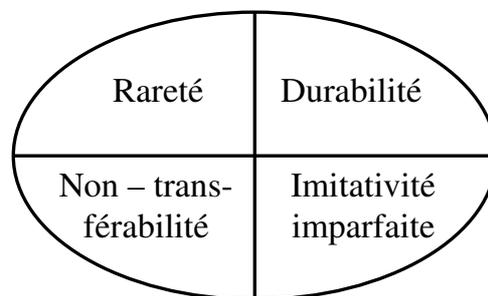
#### Ressource stratégique

L'intérêt considérable accordé aujourd'hui à la marque *corporate* en tant que ressource stratégique, est reconnu par plusieurs auteurs (Balmer, 2005b ; Balmer et Gray, 2002 ; de Chernatony et McDonald, 2003 ; Hatch et Schultz, 2001, 2003 ; Ind, 1997 ; Knox et Bickerton, 2003 ; Schultz et Hatch, 2003). De Chernatony et McDonald (2003 : 49) proposent que « les marques doivent être traitées comme des dispositifs stratégiques », pour qu'elles puissent être soutenues en tant qu'avantages compétitifs. Balmer et Gray (2002 : 14 à 18) définissent la marque *corporate* comme ressource de grande valeur – Balmer (2005b : 4) la désigne « ressource stratégique », et Balmer (2005a : 4) la considère « un composant clef de la stratégie d'une organisation » – qui permet à une organisation d'être dotée d'un avantage compétitif durable, si certains critères spécifiques sont respectés. Ces critères ressortent du courant théorique connu comme 'l'approche par les ressources' [*resource-based view of the firm*] (Foss, 1997 ; Grant, 1996).

Nous en choisissons quatre (Figure 23), semblables à ceux que Soenen (2006) utilise pour traiter de l'identité organisationnelle en tant qu'avantage concurrentiel. Leur conjugaison permet de reconnaître la marque *corporate* du groupe comme un actif intangible, un concept

qui s'est introduit dans la comptabilité financière et qui est utilisé, selon Roberts et al (2003 : 2), « pour exprimer les facteurs productifs sur lesquels l'entreprise peut revendiquer la propriété mais qui ne sont pas des biens physiques ». Les marques, la loyauté des clients, l'accès des réseaux, la connaissance et l'expertise des employés, ou les droits de propriété intellectuelle, sont des exemples d'actifs que l'entreprise peut posséder, et qui ne sont pas des biens tangibles ou comptables, par contraste avec les biens ou actifs qui assument dans ses comptes une certification entendue comme objective et mesurable.

Figure 23 : Les critères de définition de la marque comme ressource stratégique



Olins (2000 : 65) suggère que « le fait qui compte c'est que les marques émergent de plus en plus comme la seule façon dont une entreprise peut se distinguer d'une autre. Les marques se révèlent comme l'actif unique de l'entreprise ». Clifton (2003 : 2) considère la marque l'actif le plus important et soutenable d'une organisation, et Lencastre (2007b : 69) définit la valeur essentielle de la marque comme « la valeur d'une adhésion et d'une loyauté, à une image, à une mission, à un signe ». La littérature met en avant des exemples : la capacité de la marque *corporate* à « servir de catalyseur dans l'entreprise » (Coumau et al, 2005 : 38) en est un ; l'apport de la marque *corporate* au « portefeuille des marques » de l'entreprise (Aaker, 2004 : 263 ; Pappasolomou et Vrontis, 2006 : 178) en est un autre. Des rôles, entre autres, qui font des marques des « actifs idiosyncrasiques » (Kaplan et Norton, 2004).

**Proposition MCG 14 :** La valeur de la marque *corporate* du groupe réside aussi dans le fait qu'elle constitue une ressource stratégique.

La marque *corporate* du groupe PT est rare parce qu'elle résulte d'un processus de développement historique unique, où des valeurs spécifiques du groupe se sont encastrées dans la marque, raison pour laquelle « la discussion des marques *corporate* ne peut pas être engagée isolément de la discussion de l'identité organisationnelle » (Balmer et Gray, 2002 : 16). La durabilité de la marque PT est constatée (née en 1994, renouvelée du point de vue visuel en 1998, toujours existante en 2007), ce qui lui confère une longévité aussi grande ou même plus grande que d'autres ressources importantes du Groupe. Lindon et al (2004 : 179) considèrent que « la marque est aujourd'hui un synonyme de permanence dans le marché ». La non-transférabilité [*inappropriability*] de la marque PT : bien qu'elle puisse être acquise, la marque PT n'est pas susceptible d'être transférée à une autre entité, puisqu'elle n'est utile que pour l'organisation qu'elle représente, n'étant donc pas appropriée à être « déplacée » d'une entreprise à l'autre, en contraste par exemple avec les employés et certaines marques de produits. L'« imitativité imparfaite » est une autre caractéristique de la marque PT, d'une part à cause de la protection de ses signes par un brevet (nom, logo), et d'autre part à cause de l'intangibilité de sa « substance sous-jacente », de sa « complexité sociale » (Balmer et Gray, 2002 : 17) : « composée d'éléments interdépendants d'une façon que peu d'individus, ou aucuns, ont la profondeur de connaissance qui leur permettent de la comprendre dans sa totalité ; [la marque] concerne non seulement le système formel de communication mais aussi les plusieurs interactions que l'entreprise engage avec ses diverses parties prenantes (...) [et encore] internement, l'affinité du personnel à des subcultures donne à l'organisation un caractère distinctif qui trouve également l'expression dans la marque *corporate* ». La diversité de ces interactions et communications rend très difficile le saisissement des causalités, des caractéristiques et des subtilités (Balmer, 2002a) de la marque PT, et donc son imitativité (voir Roberts et al, 2003, pour un approfondissement de ce thème).

**Proposition MI 15 :** La valeur de la marque interne réside aussi dans le fait qu'elle constitue une ressource stratégique.

La marque interne *PT!*, sauf pour le critère de la durabilité (elle n'est que dans son « enfance », avec près de cinq années d'existence), est une ressource semblable à la marque *corporate* du Groupe PT : du point de vue de la rareté, elle est unique ; elle ne peut pas être transférée à n'importe quelle autre réalité organisationnelle ; la possibilité de l'imiter tout

court est hors question, parce qu'elle incorpore dans sa désignation une marque *corporate* du groupe. Nous pouvons quand même poser l'hypothèse que le concept sous-jacent à la marque est susceptible d'être copié : en utilisant le « é » et le « ! », on peut substituer « PT » par n'importe quels noms ou lettres, en portugais exclusivement.

La marque interne est encadrée dans un seul contexte, avec lequel elle maintient une interaction unique. Sa valeur est à peine contextuelle, on ne peut la saisir que dans un cadre de référence particulier. La marque interne existe dans un contexte organisationnel précis, où se joue son apport à l'identité organisationnelle de groupe. La valeur de la marque interne comme ressource stratégique est liée à sa participation spécifique dans la réalisation de l'identité organisationnelle de groupe. Gratton et Ghoshal (2005) proposent dans cette ligne de raisonnement le concept de « processus de signature » : ceci n'est pas une pratique d'excellence [*best practice*], puisqu'il provient de l'intérieur de l'entreprise, il résulte de « passions et d'intérêts » (p.49) nés au cœur de l'entreprise, enracinés dans les valeurs et les aspirations spécifiques de ses dirigeants. Non « importés » de son environnement. Le concept de signature mis en avant par le dictionnaire *Le Robert Micro* (1998) est ici retenu : « inscription qu'une personne [on peut substituer par 'entreprise'] fait de son nom en vue de certifier exact ou authentique, ou d'engager sa responsabilité ».

Gratton et Ghoshal (2005) soulignent qu'une tâche critique du management est de préserver les signatures dont dispose l'entreprise, à cause de leur caractère unique, et donc d'être plus difficiles à imiter, ou de transférer dans d'autres organisations. Ces processus ne sont pas épisodiques, ils se structurent en longévité. Bref, des processus idiosyncrasiques qui peuvent se constituer comme avantages compétitifs. Ces processus de signature ont du potentiel pour créer de l'« énergie » qui entraîne une performance majeure de l'entreprise : telle est la conclusion à laquelle arrivent ces auteurs. Ils deviennent partie du tissu culturel de l'entreprise, un patrimoine qui est de ce fait un composant de son identité organisationnelle. « Les valeurs de chaque entreprise sont au cœur des processus de signature » (p.53), et le « renforcement journalier des processus de signature [est] une des meilleures opportunités pour les managers de lier les buts avec les valeurs des activités » (56/7). Marnoto n'a pas de doutes : « [la éPT!] c'est comme une signature ! ».

**Proposition MI 16 :** La marque interne est un processus de signature du groupe dans lequel elle existe.

En synthèse, notre cinquième démarche pour mieux préciser le concept de marque interne, nous permet de compléter encore sa définition :

La marque interne est une marque avec un nom qui suit les règles basiques des noms des marques, et qui intègre dans sa désignation la marque *corporate* du groupe. Par rapport à celle-ci, la marque interne utilise les mêmes couleurs et le même type de caractères, ne contient pas son signe visuel, se présente sans slogan, a un style spécifique et autonome vis-à-vis de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore. La marque interne a une personnalité spécifique, bien que dépourvue de valeurs propres, dont les traits caractéristiques peuvent différer de ceux de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore. La marque interne a comme public-cible exclusif l'ensemble des employés du groupe, et existe dans la généralité de ses manifestations dans l'espace organisationnel qu'est le groupe. Etant un moyen d'expression du groupe, en interne, qui peut engager des significations symboliques, des associations et images diverses, similaires ou distinctes de celles associées à la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore, sa mission principale est de contribuer à l'enracinement de l'identité organisationnelle de groupe, en endossant la marque *corporate* du groupe, et en constituant à cet égard un dispositif réducteur du risque. La valeur de la marque interne réside aussi dans le fait qu'elle constitue une ressource stratégique, et un processus de signature du groupe auquel elle appartient.

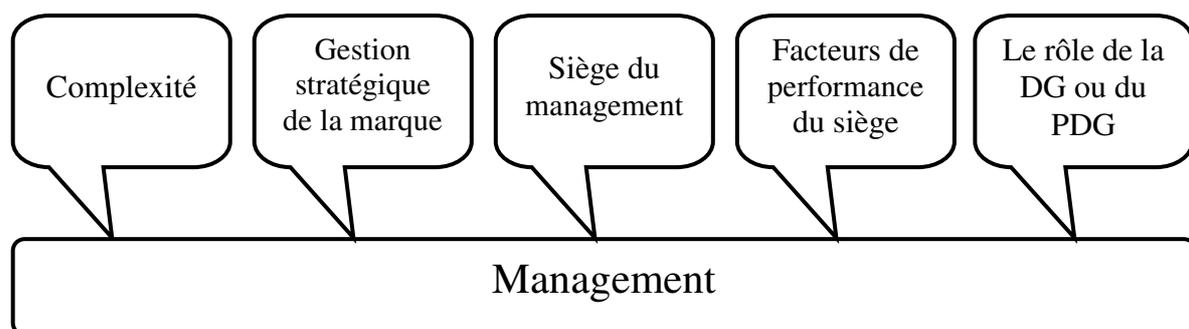
### 5.3.6. Management

« Si la marque est une source majeure de valeur, elle requiert de l'investissement et un management dédié » : cette affirmation de Brymer (2003 : 68) nous rappelle une des œuvres de Kapferer (1998), qui révèle dès sa première édition (1991) les soucis du management adéquat des marques. Elle nous rappelle encore la certitude de Aaker (1990 : 47) qu'« une marque forte est un actif inestimable [que] les managers doivent savoir quand l'explorer et

quand le protéger ». Hatch et Rubin (2006 : 57) partagent ce point de vue : « managés adroitement, ces symboles culturels [les marques] apportent de la valeur économique par la voie de l'engagement de toutes les parties prenantes, les employés en particulier, à l'histoire de la marque ». Schultz et Hatch (2003) le démontrent à travers une étude sur le tournant dans le management de la marque *corporate LEGO*. Ind et Bjerke (2007) confirment la pertinence du management des marques comme question théorique, de recherche, et de pratique de gestion. Olins (2000 : 51) éclaire la raison contextuelle pour le caractère central du management des marques : « dans la révolution des connaissances de nos jours, les organisations continuent à chercher des idées qui leur donnent un avantage qu'elles n'aient pas à partager. Elles cherchent des facteurs intangibles qui soient uniques. Les marques sont les seuls facteurs intangibles qu'aucune entreprise n'a pas besoin de partager ».

D'où l'insistance sur ce que la littérature anglo-saxonne appelle de *branding* : « *branding* c'est accorder aux produits et aux services [nous pouvons ajouter 'organisations'] le pouvoir d'une marque. *Branding* est tout au sujet de la création de différences. Pour attribuer une marque à un produit [ou organisation, comme nous le défendons], il est nécessaire d'enseigner les consommateurs [ou les membres de l'organisation] 'qui' est le produit [ou l'organisation], 'qu'est-ce' qu'il fait et 'pourquoi' les consommateurs devront s'en intéresser » (Kotler et Keller, 2006 : 275/6). Le management des marques, ou le *branding*, est concerné donc avec l'engagement de positionnements mentaux (attitudes, p.ex.) sur les produits, les services ou les organisations, à travers les marques qui les symbolisent – « en termes d'importance stratégique et tactique, le positionnement adéquat de la marque est essentiel pour créer une marque forte » (Keller, 2003 : 156).

Figure 24 : Les domaines de repérage du management



Complexité du management de la marque *corporate*

Aaker (2004 : 279) affirme que « l'identité et le positionnement de la marque *corporate* ont besoin d'être activement managés ». Ind (2004 : 23) considère que « le *branding* est plus complexe au niveau *corporate* », surtout à cause de la grande diversité des parties prenantes, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation (de Chernatony, 2001 : 286 ; Ind, 1997 : Chap.10). Knox et Bickerton (2003) le démontrent, certains que « la marque *corporate* est un phénomène intrinsèquement complexe » (p.1004). Hatch et Schultz (2001 : 130) affirment que « créer une marque *corporate* est tant compliqué que nuancé », d'où, par exemple, le concept d'« architecture du *corporate branding* » que Balmer (2002a) et Balmer et Gray (2002) mettent en scène, pour manager la complexité accrue de ce type de marques, par rapport aux marques de produits (Thompson, 2003, propose aussi une « architecture de la marque »). Kapferer (1998, 2002) n'a pas de doutes sur où demeure l'activité la plus ardue : « les marques *corporate* ont quelque chose de spécial qui fait leur gestion plus difficile que celle des marques classiques de produits », ayant pour conséquence que « construire une marque *corporate* est une tâche complexe » (2002 : 175).

Cette complexité est reconnue par Aaker (2004 : 275/81) : il ne faut pas envisager les défis du management de la marque *corporate* comme un simple « exercice de cosmétique », lequel n'est pas au centre du *branding* (Clifton, 2003 : 6). Elle est également reconnue par Balmer (2005a), et Balmer et al (2006), quand ils comparent la monarchie comme institution à une marque *corporate* : « manager une Couronne implique une perspective de long terme, et la puissance d'une monarchie repose sur sa nature symbolique et son usage des symboles ; une monarchie aide à définir une nation, et aide les gens à se définir à eux-mêmes » (Balmer et al, 2006 : 158/9). Cette perspective identitaire de la marque *corporate*, est partagée par de Chernatony (2001 : 286), qui mentionne la responsabilité de cette marque de « permettre au personnel de mieux comprendre le type d'organisation pour laquelle ils travaillent, et ainsi influencer l'adoption des styles de comportement souhaités ».

**Proposition MCG 15 :** Le management de la marque *corporate* du groupe s'avère complexe, à cause des caractéristiques particulières de cette marque.

Nous soutenons que la marque *corporate* du groupe a des particularités, qui la rendent complexe au plan conceptuel. Au plan du management, la marque PT rend compte d'une complexité qui lui vient de son contexte d'existence, et qui devient d'ailleurs évidente quand nous étudions ses significations symboliques, ses fonctionnalités, et sa valeur. Le caractère particulier de cette marque, et sa condition singulière de symboliser un groupe comme PT, est à l'origine de la création de la marque interne *ePT!*. L'administration du Groupe décide de la créer en admettant qu'« il est aussi important de positionner la marque [PT] en interne, c'est-à-dire d'expliquer et de communiquer le positionnement de la marque à l'intérieur de l'entreprise» (Keller, 2003 : 159), avec le but d'enraciner l'identité organisationnelle du groupe.

**Proposition MCG 16 :** Le management de la marque *corporate* du groupe, focalisé sur les parties prenantes internes du groupe, est intégré dans le management de la marque interne.

Au niveau de sa relation avec les employés du Groupe, la marque PT est prise en mains par la marque interne. Son management est comme « absorbé » par le management de celle-ci, les deux se réunissent et se fusionnent. La complexité de ce que serait le management de la marque *corporate* du groupe, ciblé vers l'intérieur du groupe, obtient de ce fait une réponse organisationnelle spécifique – et novatrice.

### Gestion stratégique de la marque

Breining et al (2004 : 85) définissent « la stratégie de la marque [comme] un plan pour le développement systématique de la marque face à ses objectifs ». Incluant tous les types de marques dans cette perspective, ces auteurs mettent en lumière leur enjeu stratégique : « comportements, mots, actions, visuel et sensations, tous doivent être alignés et focalisés sur la garantie d'une mise en œuvre consistante de la promesse et de l'expérience [des marques] ». D'où la constatation de Aaker (1996 : 340) que « construire des marques engage des impératifs stratégiques et tactiques qui engendrent des défis organisationnels considérables ». Le territoire que le management stratégique de la marque occupe, tel que Keller (2003 : 44) le conçoit, « comporte le design et l'implémentation d'activités et de

programmes marketing en vue de construire, mesurer et gérer la valeur de la marque. Le processus de gestion stratégique de la marque se déploie en quatre pas principaux : 1. L'identification et la fondation du positionnement et des valeurs de la marque ; 2. La planification et la mise en œuvre de programmes de marketing de la marque ; 3. Le mesurage et l'interprétation de la performance de la marque ; 4. La croissance et la soutenance de la valeur de la marque ». Notre cas ne dévoile pas l'existence d'un management stratégique de la marque *corporate* PT, dans ces termes. Par contre,

**Proposition MI 17** : La marque interne est l'objet de la gestion stratégique.

Nous suivons les quatre pas référés :

1. La marque *ePT!* est fondée sur un positionnement clair, mis en évidence dans la construction de sa personnalité, lequel se suit à l'identification des objectifs de la marque interne ; ce positionnement est encore démontré par la permanence des « grands thèmes » dans les newsmagazines et newsletters *ePT!* (Docs.1 et 2), aussi bien que par la perspective généralisée des interviewés sur la personnalité et les buts de la marque interne ;

2. La marque *ePT!* est lancée et se développe à travers des programmes de marketing de la marque, qui font l'objet de la planification ;

3. La marque *ePT!* est soumise plusieurs fois à son évaluation interne, par recours à des différentes méthodes de sondage, ce qui permet d'interpréter son rôle et son évolution, et donc de la manager (voir aussi 5.3.7.2.). Ces démarches de sondage génèrent une autre conséquence, précieuse pour les managers de la marque (Abílio, Teresa) : l'émergence d'un attribut attrayant de la personnalité de la marque interne : une « ouverture d'esprit » qui ne se dérobe pas à un regard critique sur soi-même.

4. La marque *ePT!* amplifie sa présence au fil du temps, elle ne réduit jamais son rôle protagoniste. Il en résulte une « valeur » accrue, au sens que nous discutons à 5.3.5.

### Siège organisationnel de la marque

Nous adressons le thème du siège organisationnel de la marque *corporate* du groupe et de la marque interne, sous l'angle de sa contribution à l'impact de ces marques à l'intérieur de

l'organisation, et non sous celui de sa structure ou de ses compétences. Le thème est d'autant plus important que la « fragmentation » interne est une caractéristique de plusieurs organisations. Ind (1997 : 10) propose que l'on réduise ou efface cette maille départementale, « à travers des structures et des systèmes qui encouragent la convergence, et plus important encore, à travers d'une vision partagée qui aide les employés à atteindre une uniformité dans les attitudes et les comportements ». Le management de la marque *corporate* du groupe, portant sur le plan interne de l'organisation, engage cette prise de position.

La littérature en général (Aaker, 1996 ; de Chernatony et McDonald, 2003 ; Ind, 1997 ; Keller, 2003 ; Kotler et Keller, 2006) démontre que les marques de produits sont d'habitude sous la responsabilité des directions marketing, sans que les PDG soient en règle concernés directement avec elles, sauf dans les cas où ils ont la tutelle directe de ces directions. Les marques *corporate*, à leur tour, sont en général sous la responsabilité du PDG, sans qu'une structure en particulier constitue un standard organisationnel – une consultation de l'Internet permet toutefois de repérer surtout des 'directions de communication'.

**Proposition MCG 17 :** La marque *corporate* du groupe a son siège organisationnel sous la hiérarchie directe de la direction générale ou du PDG du groupe.

Le cas du Groupe PT présente une Direction Centrale de la Communication (DCC) siégée dans la *holding*, sous la hiérarchie directe du PDG. L'histoire de ce Groupe né en 1994 ne reporte aucune autre situation à cet égard, sauf pour la désignation de la DCC, qui a changé de nom trois fois (Abílio ; 1.2.2. ; 4.1.3.).

**Proposition MI 18 :** Le siège organisationnel de la marque interne est le même que celui de la marque *corporate* du groupe.

La marque *éPT!* partage le siège organisationnel de son management avec celui de la marque *corporate* PT: la DCC dirigée par Abílio Martins. Ce dirigeant soutient (Abílio) que le seul siège organisationnel adéquat aux objectifs de la marque interne est la DCC que lui-même dirige, puisque il s'agit d'un outil de gestion qui concerne la marque *corporate* du groupe,

lequel se présente comme une démarche ciblée à enraciner une identité du Groupe commune à tous ses membres. Sa dépendance hiérarchique du PDG lui donne, à son avis (Abílio), le statut approprié à la perception interne de la grandeur de la mission de la marque éPT!, et à la nécessité d'influencer la conduite des affaires auprès des parties prenantes internes.

Aaker (1996 : 343) met l'accent sur l'engagement managérial à la réussite des marques, mentionnant que dans les entreprises qui savent développer des marques puissantes, « le management au plus haut niveau appuie visiblement les marques » (voir Vallaster et de Chernatony, 2006, pour le rôle du leadership dans ce qu'ils désignent de processus internes de construction des marques). Balmer et Gray (2002 : 8) confirment que « les marques *corporate* sont un élément important de la stratégie d'une entreprise, et clairement un souci du management au plus haut niveau », une perspective adoptée également par Knox et Bickerton (2003 : 1009), bien qu'ils constatent (p.1013) l'inexistence de structures formelles de management de la marque *corporate* dans les organisations qu'ils étudient. Berthon et al (2007 : 43) soutiennent cet entendement : « le comportement des managers seniors peut avoir un impact expressif sur les perceptions de la marque de la part des employés, des clients, des législateurs, des politiciens et d'autres ». Ils affirment (p.39) que « le *branding* est devenu peut-être trop important pour être laissé aux *marketers*, tout simplement parce que les marques ne sont plus juste un thème marketing ». Ind (2004 : 127/31) a une perspective semblable, constatant que « les enthousiastes de la marque » (p.127) ne sont pas fréquents dans les administrations, mais déclarant que « les employés ne vivront pas la marque si les signes issus du management ne suggèrent pas son importance » (p.127). Il conclut (p.131) que « la question sous-jacente à l'engagement du management est de garantir que la marque a du rapport avec la stratégie de l'organisation, et d'envoyer un signe à celle-ci que la marque a effectivement de l'importance ». Les marques peuvent constituer donc des « projets », comme le défendent Coumau et al (2005 : 141).

Hatch et Schultz (2003) mentionnent l'exigence du soutien de toute l'organisation à la marque *corporate*. Dans cette ligne de raisonnement, Balmer (2002a : 7 ; 2005b : 4), Clifton (2003 : 7), de Chernatony (2001 : 286), Hatch et Schultz (2003 : 1044), et Ind (2004 : 207), soutiennent que le PDG d'une entreprise est le « propriétaire » de la marque *corporate* à l'intérieur de l'organisation – Stephen King (1991) se prononçait déjà en faveur de cette idée (Balmer et Gray, 2002 : 5). De Chernatony (2001 : 286) affirme que « dans le *corporate branding*, le PDG est le responsable pour la santé de la marque *corporate* ». C'est la

perspective, très répandue, du PDG de l'entreprise comme le "champion de la marque" (Ind, 2004). Olins (2000 : 60) conclut : « les décisions sur les marques et le *branding* commencent à se mouvoir vers le haut de l'hierarchie de l'entreprise. Le *branding* et le marketing sont perçus de plus en plus par les PDG comme des sujets appropriés à son attention personnelle, parce qu'ils comprennent que le *branding* bien mené constitue toujours plus la différence entre la vie et la mort de l'entreprise ».

**Proposition MCG 18 :** L'engagement de la direction générale ou du PDG envers la marque *corporate* du groupe, se manifeste en interne par son engagement envers la marque interne.

Les évidences de l'engagement de Horta e Costa envers la marque *éPT!* sont plusieurs (IV.2.1.4. ; Docs.1, 2, 33 et 35). Un des témoignages les plus marquants de son enthousiasme, qui le symbolise et le synthétise, est le changement du sujet de son discours d'ouverture de la conférence du lancement de l'édition portugaise 2004 du livre « Mercator », au Centre Culturel de Belém, à Lisbonne, le 7 octobre 2004, devant une audience de centaines de dirigeants et gestionnaires. Il devrait aborder un cas de succès commercial du Groupe PT qui concernait le fixe ; le programme de la conférence à l'Internet et dans la brochure l'indiquent sans aucun doute. Sans avoir annoncé le changement de thème, il se présente à la conférence avec le « Cas *éPT!* », venu exprès d'Espagne.

Il produit un discours fervent, appuyé sur une vingtaine de diapositifs (Doc.33 ; Annexe 15). L'audience peut certifier sa grande conviction, et son contentement aussi. L'organisation de la conférence est, du moins, étonnée (nous l'avons constaté sur place). Pendant l'intervalle qui se suit, Horta e Costa demande aux co-auteurs portugais du « Mercator » pourquoi n'ont-ils pas inséré le cas *éPT!* dans le livre même, et non seulement dans le Manuel de Cas Portugais (nous étions présents à ce rendez-vous informel, témoignant cette interpellation). La newsletter *éPT!* d'octobre 2004 (Doc.2.18.) met en exergue cette conférence du PDG, appuyée sur une photo et une citation qui définit la marque interne.

Ce type de comportement de Horta e Costa, est reconnu internement au Groupe (Abílio, Isabel, Villar, Filipe). Sarmiento le constate : « le PDG fait un effort énorme pour motiver la culture de groupe ». Ce rôle actif de Horta e Costa envers la marque *corporate* PT et la

nouvelle marque *éPT!*, ne signifie pas que cette dernière soit considérée par les collaborateurs comme « la voix de son maître ». Telle est l'opinion de Abílio Martins dans son entretien final (mars 2007) : il est visiblement fier de cette « *victoire de la marque éPT!* », qu'il souligne davantage en face d'une « *année très difficile pour les collaborateurs du Groupe* » [il se réfère aux conséquences au plan interne, tout au long de 2006 et du premier trimestre de 2007, de l'Offre Publique d'Achat « hostile » du Groupe PT par un groupe portugais]. « *La éPT! n'a jamais été 'personnalisée'* », affirme-t-il.

Abílio Martins obtient de Horta e Costa un appui important au niveau de l'engagement de l'ensemble de l'administration de la *holding* : il doit compter sur l'ensemble des administrateurs pour la création de la marque interne, sachant qu'elle constitue un défi de gestion qui ne peut pas rester circonscrit à l'action protagoniste du PDG du Groupe, même qu'elle en dépende beaucoup (Abílio). « *Les PDG des entreprises sont aussi à la holding, et ça constitue un levier, un goodwill face à l'initiative éPT!* », admet Pereira. Maria reconnaît que « *cette administration [holding] donne beaucoup de force à la marque* », et Villar est sûre que « *la marque dépendra au futur surtout de l'engagement de l'administration au sommet, et du leadership de la DCC* ».

La marque *éPT!* s'affirme aussi sur le partage de son objectif par les administrateurs et les cadres dirigeants des secteurs Marketing, RH et COM des entreprises principales du Groupe (3.3.3. ; 4.3.2. ; Abílio, Cetra, Duarte, Garcia, Machado, Pereira). Ces gestionnaires sont mobilisés par Horta e Costa à la veille de la création de la marque interne, et tout au long de son développement (Abílio), mettant sur pied une entente qui contribue pour l'existence d'« ambassadeurs » de la marque *éPT!* (5.4.7.1.) – Coumau et al (2005) soulignent l'importance de ces « relais » dans chaque direction, en phase de lancement, de construction ou de pérennisation. Cette entente nourrit le Groupe d'un réseau de parties prenantes de cette marque, des « donneurs d'aval » [*backers*], des « partisans » [*supporters*] » (Kanter et al, 1992 : 508), bref, des « alliés » influents au plan interne de l'organisation. Les administrations des entreprises commerciales du Groupe acceptent d'intégrer une partie des coûts de la carte de bénéficiaires *éPT!* dans leurs comptes de résultats – 1,15 million d'Euros en 2004 (Doc.48) – suite à un processus de négociation conduit par Abílio Martins. Pour que ce processus soit bien réussi, le patronage explicite du leader du Groupe est fondamental (Abílio).

Aaker (2004 : 279) soutient qu' « il est important d'avoir un manager de la marque *corporate* avec des ressources pour la construire, et de l'autorité pour créer de la consistance à travers l'entreprise et pour saisir des synergies ».

**Proposition MI 19 :** La performance du siège organisationnel de la marque interne est liée à deux facteurs : un staff transversal au groupe, et la capacité de réalisation opérationnelle.

La marque *ePT!* est créée et développée à partir d'un siège équipé d'un staff qui intègre des cadres originaires de plusieurs entreprises du Groupe. La marque interne s'annonce avec un témoignage d'intégration des diverses parties du Groupe, au cœur même de son siège. Cette composition du staff de la DCC est décidée pour permettre une construction plus rapide et fluide des « ponts » avec les entreprises et activités du Groupe, essentiels pour accomplir au plus vite les objectifs de la nouvelle marque (Abílio, Isabel, Teresa). Cette caractéristique du management de la marque interne nous rappelle la conclusion de Hatch et Schultz (2003 : 1058) de leur étude du cas *British Airways* : « les murs organisationnels » existants entre les RH, le Marketing et la Communication doivent être réduits ou enlevés pour que la marque *corporate* puisse être soutenue internement – une croyance que ces auteurs renforcent à travers leur étude de *LEGO* (Schultz et Hatch, 2003).

Le siège de la marque *ePT!* est investi d'une forte capacité de réalisation, mise en évidence dès le lancement de cette marque, ce qui constitue un facteur central de son développement, une vraie force motrice de la marque interne (Abílio, Ferreirinha, Garcia, Isabel, Teresa, Villar). La DCC voit s'agrandir son rôle au sein du Groupe les deux années qui se suivent au lancement de la marque *ePT!* (Docs.20, 24 à 26, et 37). La marque est lancée et développée avec une grande capacité de coordination et d'exécution de la DCC, nécessaire à la gestion d'une opération continue avec l'envergure de celle que nous étudions (chapitre 4). Francisco n'a pas de doutes que « *la marque est un projet très bien géré, un projet très réussi* ».

En synthèse, nous pouvons compléter, pour la sixième fois, la définition de la marque interne :

La marque interne est une marque avec un nom qui suit les règles basiques des noms des marques, et qui intègre dans sa désignation la marque *corporate* du groupe. Par rapport à celle-ci, la marque interne utilise les mêmes couleurs et le même type de caractères, ne contient pas son signe visuel, se présente sans slogan, a un style spécifique et autonome vis-à-vis de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore. La marque interne a une personnalité spécifique, bien que dépourvue de valeurs propres, dont les traits caractéristiques peuvent différer de ceux de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore. La marque interne a comme public-cible exclusif l'ensemble des employés du groupe, et existe dans la généralité de ses manifestations dans l'espace organisationnel qu'est le groupe. Etant un moyen d'expression du groupe, au plan interne, qui peut engager des significations symboliques, des associations et images diverses, similaires ou distinctes de celles associées à la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore, sa mission principale est de contribuer à l'enracinement de l'identité organisationnelle de groupe, en endossant la marque *corporate* du groupe, et en constituant à cet égard un dispositif réducteur du risque. La valeur de la marque interne réside aussi dans le fait qu'elle constitue une ressource stratégique, et un processus de signature du groupe auquel elle appartient. La marque interne fait l'objet de la gestion stratégique dont le siège, le même que celui de la marque *corporate* du groupe, est sous la hiérarchie directe du PDG du groupe. Le rôle du PDG est un facteur déterminant de la performance de la marque interne. Un staff transversal au groupe et une forte capacité de réalisation opérationnelle, constituent des leviers de la performance de son siège.

### 5.3.7. « Vivre la marque »

Hogan et al (2005 : 11) affirment que « la marque est l'expérience du consommateur. Une marque est la somme des expériences du consommateur avec le produit ou l'entreprise. Elle est transmise dans toutes les interactions avec le consommateur, pendant toute la vie de leur relation ». Keller (2003 : 9) le confirme : « les consommateurs apprennent sur les marques à cause de leurs expériences au fil des années avec le produit et son programme de marketing ». Kotler et Keller (2006 : 276) précisent que « le pouvoir d'une marque se trouve dans les esprits de clients existants ou potentiels, et dans l'expérience qu'ils ont fait de la marque, directement et indirectement ». La marque est donc une mémoire, une accumulation mémorisée d'actes (Kapferer, 1998), que ce soient des perceptions médiatisées, ou des

interactions directes avec des produits, des employés, ou autres (Berthon et al, 2007). Cette expérience vécue de la marque, intègre des pensées, des émotions, des images, des croyances, qui lui deviennent associées (Kotler et Keller, 2006 : 277). Nous pouvons donc parler d'une histoire de rapports de la personne avec la marque, de l'expérience contextuelle qu'une personne vit de la marque, comme une dimension d'analyse du rôle protagoniste de celle-ci.

La littérature fait écho fréquent des effets de « vivre la marque » à l'intérieur de l'organisation, sans qu'un type de marque en particulier soit prépondérant (Aaker, 1996 ; Breininger et al, 2004 ; Brymer, 2003 ; Clifton et Simmons, 2003 ; Coumau et al, 2005 ; de Chernatony et Drury, 2005 ; Harquail, 2006 ; Ind, 2002, 2004 ; Keller, 2003 ; Kotler et Keller, 2006 ; Olins, 1989, 2000, 2005 ; Schultz et Hatch, 2003 ; Urde, 2006 ; Vallaster et de Chernatony, 2006). Thomson et Hecker (2000) traitent de ce thème – Papasolomou et Vrontis (2006 : 178) s'en reportent – et parlent de la valeur du '*buy-in*', un jargon du management très répandu ces jours. Ils se réfèrent à l'impact de la compréhension et de l'engagement des employés envers la performance de la marque (la « délivrance de sa promesse »), notamment dans le secteur des services. Harquail (2006) utilise la notion de « porter la marque » [*wearing the brand*], au sens d'un code vestimentaire pour les employés, un « style » spécifique qui leur confère une apparence qui vise rendre compte de la marque, au symbolique, en interne aussi. La « boîte à outils » du *corporate branding* proposée par Hatch et Schultz (2001), se reporte à ce cadre d'analyse, et le cas *LEGO* étudié par ces auteurs en est un exemple marquant (Schultz et al, 2006 ; Schultz et Hatch, 2003). Ind (2004 : 1) conclut que « vivre la marque porte sur comment les organisations responsabilisent et enthousiasment leurs employés ».

### **5.3.7.1. Une problématique qui ne concerne pas la prestation des services**

L'affiliation interne aux marques (Olins, 2005), est un thème courant dans la littérature dès les années 80, à l'appui du concept de « marketing interne » (Gapp et Merrilees, 2006 ; Papasolomou et Vrontis, 2006 ; Varey et Lewis, 2000), lequel est attaché à la constatation croissante de l'importance du rôle des employés dans la prestation des services – Harquail (2006), par exemple, utilise une expression différente pour explorer ce concept, « *employee branding* ». Les marques de services sont particulièrement considérées par la littérature (Balmer et Gray, 2002 ; de Chernatony, 2001 ; de Chernatony et Segal-Horn, 2003), laquelle justifie cet intérêt par la constatation que « les employés personnifient la marque du service

aux yeux des consommateurs » (de Chernatony et McDonald, 2003 : 232), une évidence qui conduit Olins (2005 : 76) à proposer qu'une entreprise avec une marque de service « doit dépenser au moins 50% du temps et de l'argent à influencer ses propres employés », et qui lui fait conclure que, « pour arriver à rendre efficace une marque de services, les employés doivent être enseignés à vivre la marque avec laquelle elles travaillent » (p.75). Son appel final (p.89) est éloquent : « Entraînez vos collaborateurs à vivre la marque! ».

La perspective sous-jacente à cette question ne nous concerne pas. Elle envisage les employés comme des clients internes (Ind, 1997 : 98/9), avec le but d'assurer leur plus grande satisfaction et le développement d'un service plus orienté aux clients, en conséquence d'une motivation et fidélité accrues. Bien que reconnaissant des points de contact entre la théorisation du marketing interne et celle qui est au cœur de notre démarche de thèse (par exemple les efforts managériaux planifiés, pour réduire la résistance des employés au changement organisationnel, ou à les engager à une nouvelle stratégie ; ou l'enracinement de la mission et des valeurs de l'entreprise qui a pour but l'alignement généralisé des employés sur une stratégie ou une politique), les problématiques que nous explorons sont ancrées dans d'autres accroches théoriques. Nous accueillons d'ailleurs la constatation de Papasolomou et Vrontis (2006 : 181) que « la revue de littérature sur le marketing interne révèle un manque de preuves concernant le lien entre ce concept et la marque *corporate* ».

La perspective de la « construction interne de la marque » [*internal brand building*] (Burmans et Zeplin, 2005 ; de Chernatony et Drury, 2005 ; Gapp et Merrilees, 2006 ; Vallaster et de Chernatony, 2005, 2006), qui est contiguë à celle du marketing interne, ne nous concerne pas non plus. Vallaster et de Chernatony (2005 : 3) définissent ce concept comme « un processus avec le but d'aligner une organisation sur une marque, un processus dont l'élément central sont les employés qui comprennent les valeurs de la marque, et s'en engagent » (Keller, 2003 : 159, parle également de ressources et processus « dessinés pour informer et inspirer les employés à porter au maximum leur contribution mutuellement avantageuse à la valeur de la marque »). Nous reconnaissons, une fois encore, des points de contact entre la théorisation dans ce domaine et la nôtre (par exemple la communication comme véhicule de partage de significations concernant la marque *corporate* ; ou la création d'une cohésion dans l'organisation ancrée dans cette marque, qui permette de mettre en scène un comportement collectif consistant dans le marché). La création de la marque interne n'est pas ancrée dans un

souci d'engagement à la production d'« ambassadeurs » de la marque *corporate* du groupe à l'extérieur du groupe. La démarche identitaire qui lui donne origine est d'un ordre distinct.

**Proposition MCG 19 :** « Vivre » la marque *corporate* du groupe à l'intérieur du groupe est une expérience qui peut être faite par l'expérience de la marque interne.

Notre cas ne nous donne pas d'autres témoignages de l'expérience de la marque *corporate* PT au sein du Groupe, que celles que l'expérience même de la marque *éPT!*, vécue par les employés du Groupe, rend possible. Nous l'avons déjà défendu dans notre thèse : la marque PT reste comme « cachée », au niveau interne, jusqu'à l'avènement de la marque interne *éPT!*. L'expérience de la marque PT est déclenchée, en intensité et en longévité, par l'expérience vécue de la marque interne. Nous étudions ensuite comment la familiarité à celle-ci s'est construite.

### 5.3.7.2. La construction de la familiarité à la marque interne *éPT!*

« Le facteur probablement le plus important qui rend les marques si puissantes, est l'empathie. Nous profitons de leur compagnie, et en sommes dépendants parce qu'elles nous aident à définir qui sommes nous » : Olins (2000 : 62) nous introduit ainsi au thème de la familiarité à une marque, un composant clef ou pilier de sa valeur, comme le considèrent Kotler et Keller (2006 : 278/9). Ce composant fait partie de la « connaissance » de la marque et qui suggère « l'intimité des consommateurs » avec celle-ci – d'où la notion de « force relationnelle » [*relationship strength*] de la marque (Smith, 2003). Ce concept de familiarité, selon Korchia (2004 : 8), « reflète le niveau des diverses expériences relatives à celle-ci accumulées par un consommateur ». Il propose la combinaison de trois dimensions sur lesquelles repose la familiarité (p.8), avec une « corrélation modérée voire forte » (p.10) entre elles : « l'achat et l'utilisation, souvent appelée expérience directe, l'exposition à la communication autour de cette catégorie, et la familiarité interpersonnelle ». Il mentionne que « de nombreuses recherches ont montré que les expériences directes, comme l'utilisation, et indirectes, comme l'exposition à la publicité, n'ont pas le même impact sur le consommateur » (p.7). La diversité d'expériences est d'ailleurs un fait, comme l'exemplifie Harquail (2007) avec la présence étendue d'un icône de marque partout dans l'entreprise : un

symbole qui aide à élever la conscience et la familiarité internes avec la marque (p.147), et en conséquence avec l'organisation qu'elle représente.

### 5.3.7.2.1. L'expérience émotionnelle de la marque

Kotler (2005 : xi) soutient que les marques « doivent être poussées à offrir une expérience sensorielle et émotionnelle totale », une ligne de réflexion qui est chère à des auteurs comme Lindstrom (2005) et Gobé (2001, 2007). Ce dernier propose la notion d'expériences de marque multisensorielles, nécessaires pour mieux répondre aux plusieurs attentes des consommateurs, d'après le principe que toutes les marques doivent « toucher les cœurs » des personnes, basées sur une « âme émotionnelle » (2007, p.xi). Gobé (2007 : 71/2) soutient encore qu'il est fondamental que les personnes à l'organisation « s'engagent émotionnellement autour de la marque », une perspective que Mitchell (2002) défend dans le principe pour une expérience interne adéquate de la marque *corporate*, celui de « créer une connexion émotionnelle à l'entreprise » (p.103).

Ce principe de la primauté des sens conduit Gobé (2007 : 71) à proposer que l'on doit « penser identité émotionnelle », une notion qui concerne les marques *corporate* en particulier, et à défendre que nous sommes arrivés à l'âge de l'« humanisation des marques » (p.69) – voir p.ex. l'icône étudiée par Harquail (2007), lequel exemplifie l'anthropomorphisation d'une marque. Le défi en somme est d'assurer une personnalité de la marque qui s'impose aux esprits par sa capacité de « toucher les cœurs » à travers les émotions, impliquant la mise en œuvre d'une communication de la marque engageante des cinq sens (Lindstrom, 2005). L'affirmation de Feldwick (2003 : 127) de que « tout ce que la marque fait c'est de la communication », est plutôt adéquate, comme l'énonce la quatrième « Loi des Marques » de *Interbrand* ([www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)) : la marque, une fois créée, a besoin de communication pour rester « pleine de santé ».

<p><b>Proposition MI 20 :</b> La familiarité à la marque interne est le résultat d'un processus dans lequel plusieurs points de contact, humains et artefacts, sont mis en scène pour apporter une expérience continue de cette marque.</p>
---

### 5.3.7.2.2. Les points de contact de la marque interne éPT!

Un contact avec la marque est une expérience sensorielle d'une personne avec la marque. Les personnes connaissent une marque à travers des contacts où un ou plusieurs sens sont engagés, où la diversité contextuelle est manifeste, où la multiplicité de facteurs qui les conditionnent est flagrante : observation et utilisation personnelle, publicité de bouche à oreille, ou à travers des affiches ou pancartes, interaction avec le personnel des services de l'entreprise, rendez-vous téléphoniques, navigation dans le site, entre beaucoup d'autres. Papasolomou et Vrontis (2006 : 178), par exemple, réfèrent que « l'identité d'une marque *corporate* est expérimentée par ses parties prenantes à travers tous les points de contact qu'elles ont avec l'entreprise ». Hogan et al (2005 : 2) précisent la pertinence de ce thème : « les leaders constructeurs de marques concentrent l'investissement sur les points de contact avec le client qui feront le plus pour accroître la demande rentable. Il est critique d'analyser quels points de contact auront l'impact le plus grand, positif ou négatif, sur le comportement des consommateurs et sur la fidélité à la marque ».

Mitchell (2002 : 103) souligne que les messages de la marque doivent être dirigés, à l'intérieur des organisations, « aux points de contact – *touchpoints* – avec les employés, c'est-à-dire les interactions quotidiennes qui influencent la façon dont les personnes expérimentent leur lieu de travail ». C'est dans cet entendement que Coumau et al (2005), Hulberg (2006), et Vallaster et de Chernatony (2005), mentionnent l'importance des « ambassadeurs de la marque » au plan interne de l'organisation – Christensen et Cheney (2000 : 256) les désignent d'« ambassadeurs de l'organisation » – et que Ind (2004 : 134/5) se réfère aux « champions de la marque ».

L'histoire de la marque éPT! rend compte d'une panoplie de points de contact, des deux types référés. Les points de contacts humains associés à la marque interne, sont ceux qui engagent des relations interpersonnelles directes ou par des moyens comme l'Intranet et le mobile : 4.2.1.3., 4.2.2.1., 4.2.2.5., 4.2.2.10., 4.2.3.2., 4.2.3.6., 4.2.3.7., 4.3.2., 4.3.9. La multiplicité des artefacts que la marque éPT! utilise (voir Tableau 10), dans des lieux ou contextes divers, et avec une fréquence ou assiduité marquantes, nous conduit à pénétrer brièvement dans ce domaine théorique que le cas soulève.

Tableau 10 : Les points de contact de la marque interne *éPT!*

RELATIONS INTERPERSONNELLES (directes ou par Intranet ou mobile)	ARTEFACTS
Brigades du « <i>é</i> »	Teasers, banniers, pop ups
Film vidéo sur <i>éPT!</i> (intranet)	Affiches
2 <sup>ème</sup> Rencontre de Cadres	Autocollants dans les ascenseurs
Equipes <i>éPT!</i>	Carte de bénéfices et sa brochure
Courrier de voix et <i>sms</i> du PDG	Bloc-notes
2 <sup>ème</sup> Workshop de Communication	Newsmagazine bimestriel
1 <sup>er</sup> Tournoi de Football <i>éPT!</i>	Newsletter mensuelle
	Courriel quotidien <i>Infomail éPT!</i>
	Ecrans plats
	Portail d'Intranet <i>éPT!</i>
	Bornes <i>éPT!</i>
	Newsletter <i>éPT!</i> Actifs Humains

### 5.3.7.2.3. Les artefacts de la marque interne *éPT!*

Rafaeli et Pratt (2006a : 1) définissent l'artefact comme « un produit d'une organisation » et « une déclaration publique d'une entreprise » qui entraîne des significations particulières pour ceux qui s'engagent en contact avec lui, que ce soient des employés, des clients ou d'autres . Les artefacts peuvent représenter des idées, des personnes, des métiers ou professions, des organisations, ils peuvent aider à communiquer du sens (Yanow, 2006 : 42). Un artefact est donc quelque chose qui est perçue et évaluée par son esthétique et fonction. Les artefacts font partie d'une construction de la réalité, individuelle et collective ou sociale (Strati, 2006 : 24), existant au sein d'interactions concrètes entre individus – dans un cadre organisationnel, par exemple. Il y en a, selon plusieurs auteurs cités par Vilnai-Yavetz et Rafaeli (2006 : 14), qui représentent même, ou veulent représenter, des valeurs pertinentes à des cultures organisationnelles.

Les artefacts, diversement durables, engageant un ou plusieurs sens, jouent un rôle instrumental, au-delà de leur fonction esthétique et symbolique. L'ouvrage collectif édité par Rafaeli et Pratt (2006) est plein d'exemples de cette « instrumentalité », haute ou basse, positive ou négative, c'est-à-dire du degré auquel un artefact contribue positivement ou négativement pour la performance d'une tâche individuelle, ou pour l'accomplissement de buts organisationnels. L'artefact n'a pas un statut ontologique bien défini qui détermine son rôle organisationnel. Son identité voire son instrumentalité peut changer selon l'interaction dans laquelle il est engagé (voir l'exemple de la chaise proposé par Strati, 2006 : 26), et même assumer plus qu'une identité. Elle est donc tout à fait contextuelle : c'est surtout l'existence de l'artefact dans un contexte précis qui lui confère une signification particulière (voir l'étude de Soenen et al, 2007, sur les uniformes des hôtesses d'Air France ; voir Elsbach, 2006, pour une exploration des interprétations distinctes qu'un même artefact peut soulever).

L'artefact agit sur multiples processus organisationnels dont l'identité en est un des plus importants : Strati (2006 : 23) soutient que les artefacts organisationnels sont des instruments et acteurs de la dynamique organisationnelle. Rafaeli et Pratt (2006a : 5) soulignent que les artefacts « influencent profondément notre compréhension de la réalité organisationnelle », une conviction partagée par Cappetta et Gioia (2006 : 211) : « les artefacts, en tant que 'donneurs de significations' symboliques, ont une instrumentalité indéniable ». Hatch et Schultz (2002 : 1001/2) rendent compte des « objets symboliques » (les artefacts) qui sont utilisés pour exprimer l'identité d'une organisation, omniprésents dans la vie des organisations, comme l'affirment Rafaeli et Pratt (2006a). Ces artefacts, tangibles ou intangibles (Schultz et al, 2006), dont la multiplicité est un thème considéré dans la littérature (Rafaeli et Pratt, 2006 ; et Cappetta et Gioia, 2006), ont un pouvoir symbolique, lequel résulte des significations qui leur sont attribuées, soit par leurs « promoteurs / créateurs », soit par leurs « récepteurs / utilisateurs ».

Vilnai-Yavetz et Rafaeli (2006 : 9/10), tout en reconnaissant que les artefacts permettent aux personnes de faire des choses, et les stimulent à sentir ou à réagir d'une certaine façon, proposent les artefacts comme un domaine du management qui doit être traité attentivement. Une fonction des artefacts, comme le démontrent Schultz et al (2006 : 159), est « l'anticipation d'une nouvelle identité (les artefacts comme transporteurs d'un projet et d'une intention stratégique : où voulons-nous aller, qu'est-ce que nous voulons défendre) ». Le thème des artefacts et de leur apport à la définition de l'identité organisationnelle, est

toutefois très récent dans la littérature (Elsbach, 2004 ; Rafaeli et Pratt, 2006 ; Schultz et al, 2006 ; Soenen et al, 2007).

**Proposition MI 21 :** Les artefacts de la marque interne rendent possible la familiarité avec celle-ci, à travers une expérience diversifiée en formes et en significations.

L'écléctisme est une caractéristique qui ressort de la liste des artefacts de la marque éPT! (Figure 25 en haut). L'expérience diversifiée qu'ils permettent, rend compte d'une familiarité à la marque interne du groupe PT, étendue et porteuse de significations hétérogènes :

. « j'utilise souvent le portail éPT! p.ex. pour regarder la face d'un collègue (...), les nouvelles qui concernent les autres entreprises du groupe, les cotations » (Carla) ; « l'Intranet est spécialement importante » (Pinheiro) ; « le portail est très important » (Sarmiento) ; « le portail est un outil excellent » (Carlos) ; « je consulte assidûment le portail » (Ana) ; « le portail est omniprésent, il est peut-être le moyen le plus marquant » (Villar) ; « la marque est plus réussie à l'Intranet » (Paula) ; « l'Intranet est indispensable » (Maria) ; « le plus visible de la marque c'est l'Intranet [et ensuite la carte] » (Miguel) ; « démarrer l'ordinateur tous les matins... et voilà la éPT! » (Allen).

. « la carte [de bénéfices] est le truc qui me vient d'immédiat à la mémoire » (Diogo) ; « la carte est très importante à cause des bénéfices [tangibles] » (Alexandre) ; « la prépondérance de la carte (...) à cause des bénéfices tangibles d'appartenir au groupe » (Margarida) ; « la carte, ce n'est pas seulement des bénéfices, elle apporte de l'identification » (Dulce) ; « la carte est fondamentale » (Filipe) ; « ah oui la carte c'est important, parce que c'est tangible [l'idée de groupe] » (Carlos) ; « la carte n'est pas attribuée au hasard, elle doit être demandée, et ça c'est très important » (António).

. « je n'ai jamais lu attentivement la newsletter [qui accompagne la feuille de paye] » (Anabela) ; « la newsletter est peut-être superflue » (Ferreirinha) ; « la newsletter est superflue » (Duarte) ; « la newsletter est superflue, la plupart des personnes ne la lisent pas » (Villar) ; « je ne lis pas la newsletter [en papier], parce que je l'ai déjà lue sur le portail (...),

*c'est superflue* » (Matias) ; « *la newsletter a déjà perdu l'intérêt quand elle arrive chez nous* » (Luís) ; « *la newsletter, ce n'est pas très utile* » (Marnoto).

. « *j'ai mes doutes en ce qui concerne le canal éDirecto!* » (Ferreirinha) ; « *à quoi ça sert le canal éDirecto! ? c'est pour qui exactement ? c'est un moyen pour les gens se plaindrent ?* » (Margarida) ; « *je suis sceptique en ce qui concerne le canal éDirecto!* » (Filipe) ; « *je n'ai pas encore compris ce que c'est le canal éDirecto!* » (Ana) ; « *le canal éDirecto! Est une idée audacieuse* » (Mário).

. « *le newsmagazine [et la newsletter] a une fonction pédagogique* » (Allen) ; « *mon pari [au futur] c'est dans le newsmagazine, je l'aime bien* » (Marnoto).

En conclusion, nous constatons la familiarité à la éPT! dans les suivantes affirmations qui ne touchent pas à un artefact en particulier :

. « *les personnes savent ce que c'est la marque éPT!* » (Anabela) ; « *il n'y a personne qui ne sache pas ce que c'est la marque* » (Paulo) ; « *il y a une marque éPT! deux ans et demi après son lancement* », « *tout le monde sait ce que c'est la éPT!* » (Ferreirinha) ; « *je crois que la marque accomplit sa fonction* » (António) ; « *au début, la marque n'était pas évidente, mais aujourd'hui c'est un succès* » (Pereira).

### **5.3.7.3. La notoriété et l'image de la marque interne éPT!**

Selon Aaker (1991, 1996), la notoriété de la marque traduit la capacité d'un individu d'identifier une marque sous des conditions diverses – Keller (2003 : 67) parle de reconnaissance et de rappel de la marque. Fausta, par exemple, affirme spontanément que « *je me souviens du lancement de la marque, l'agitation!* », un souvenir qui est aussi de Paula : « *je me souviens du lancement de la marque, quelle surprise!* ». Carlos, par exemple, se rappelle que « *le tournoi de football éPT! a créé de l'enthousiasme* ». L'existence de deux types de notoriété, la notoriété assistée [*brand recognition*], et la notoriété spontanée [*brand recall*] (voir Lencastre, 2007a, pour l'approfondissement de ces deux concepts), conduit Pedro (2007 : 286) à affirmer que « le niveau de notoriété d'une marque traduit son accessibilité à la mémoire ». Une notion pareille à celle de Lindon et al (2004 : 175) : « la notoriété consiste en la mémorisation du nom de la marque, formée surtout par un ensemble

d'associations que la marque provoque dans l'esprit » – une mémorisation qui n'est tout simplement pas d'un nom, ou d'un logo, mais qui comporte « un ensemble de représentations mentales, personnelles et subjectives, stables, sélectives et simplifiantes » (p.180) – « *je crois que la marque [éPT!] a du succès dans le groupe* » (Matias). Elle peut en conséquence être différente d'une personne à l'autre, ou d'un groupe de personnes à l'autre.

La « force » d'une marque est dans sa notoriété (Kapferer, 1998) : « la focalisation sur l'image est un réflexe de la découverte que les acheteurs sont guidés par leurs propres perceptions. En marketing, la réalité n'existe pas ; la perception est la réalité » (Kapferer, 2002 : 177). Comme l'assurent Aaker (1991, 1996) et Keller (2003), une marque qui a de la notoriété a une probabilité plus grande d'être prise en considération dans la décision d'achat. Ce dernier auteur souligne que c'est cette notoriété qui est déterminante pour la formation des associations aux marques. Pedro (2007 : 286) le confirme : « une personne ne peut pas créer des associations à quelque chose qu'elle ne connaît pas ». La création de la notoriété d'une marque se donne, selon Keller (2003 : 60/70), « par l'augmentation de l'exposition répétée. Le plus le consommateur fait l'expérience d'une marque, la regardant, l'écoutant ou pensant à elle, le plus probable que la marque devienne fortement enregistrée dans sa mémoire ».

**Proposition MI 22 :** La familiarité à la marque interne constitue la source de la notoriété et de l'image de celle-ci.

Aux débuts de 2004, huit mois après le lancement de la marque éPT!, la DCC a commandée à une entreprise de conseil espagnole (*Acziona*) une enquête aux employés du Groupe pour évaluer « la connaissance et l'image de la marque éPT! » (Doc.29 ; Annexe 13). Ind (2004 : 185/9) soutient que l'évaluation de l'engagement à la marque *corporate* présuppose que l'on mesure sa notoriété en appliquant des questionnaires ou des interviews aux employés. Les objectifs de cette étude étaient ceux de « déterminer la notoriété et l'image de la marque éPT!, d'évaluer la notoriété et l'image des supports de la marque éPT!, et d'analyser le degré d'utilisation et de connaissance des supports de la marque éPT! » (Doc.29, p.2). Les consultants ont réalisé 505 entretiens téléphoniques, à l'appui d'un questionnaire structuré, à un échantillon représentatif de toutes les entreprises du Groupe au Portugal (42% avec plus de 15 ans au Groupe, 36% avec 6 à 15 ans au Groupe, et 22 % avec 5 ans ou moins au Groupe ;

42% des interviewés sont des cadres supérieurs ou de direction). Chaque entretien a duré environ vingt minutes.

Voici quelques conclusions de cette étude (Doc.29 ; Annexe 13) :

« . Les moyens de communication interne avec la marque ePT!, ont plus de notoriété que ceux qui sont spécifiques des entreprises du groupe (p.6)

. 71% des employés du groupe considèrent que la communication interne au groupe a une marque qui l’identifie (p.12)

. la marque ePT! a une notoriété spontanée de 32% et une notoriété assistée de 98% (p.13 et 14)

. la création de la marque interne est valorisée très positivement (entre 8 et 10, dans une échelle de 0 à 10) par 72% des employés (p.15)

. la grande majorité affirme que la marque ePT! a une bonne image et est utile (p.16), mais elle n’est pas perçue comme « gaie », « au contraire de ce qu l’on attendrait à cause de sa campagne de lancement » (p.72).

Tableau 11 : Notoriété et image globale des moyens ePT!

	Spontanée	Assistée	Image globale
Carte de bénéfices	87%	98%	8,0 / 10
Newsmagazine	78%	96%	7,9 / 10
Portail d’Intranet	55%	82%	7,8 / 10
Newsletter	44%	71%	7,4 / 10

Source : DOC.29

La notoriété et l’image de la marque interne sont encore mises en évidence par plusieurs interviewés : « le newsmagazine est un bon moyen, le portail est trop lourd, il lui manque du ‘glamour’ », « la carte de bénéfices n’est pas dirigée aux défavorisées » (Cetra) ; « j’ai bien aimé le nouveau modèle de carte, c’est super gaie, elle ne se confond pas avec les autres », « le newsmagazine c’est bien » (Carla) ; « le portail c’est une vraie révolution » (Paulo) ; « j’ai toujours défendu la marque », « le portail est la démonstration la plus efficace de la

*marque* », « à la limite, la carte de bénéfices devrait être la seule carte [d'identité] de l'employé » (Ferreirinha) ; « la carte a plusieurs avantages, c'est plus dynamique, c'est créatif » (Matias) ; « *éPT!* aide à réduire les 'bruits' internes » (Duarte) ; « la marque peut aider à réduire les crispations internes », « c'est fantastique d'avoir réussi à créer la marque et ses plusieurs supports » (Villar) ; « la marque aide, elle rend plus facile, mais elle ne résout pas [l'union interne] » (Eduardo) ; « quand la marque a surgi, c'est comme une lumière au fond du tunnel, eureka! », « la nouvelle carte [le renouvellement de l'antérieure] est novatrice, elle à tout à voir avec la marque » (António) ; « la nouvelle carte apporte de l'innovation, de la modernité » (Miguel) ; « j'ai beaucoup aimé la nouvelle carte » (Ana).

Nous soutenons qu'une autre confirmation de la notoriété de la marque *éPT!*, et d'une image qu'elle a déjà incitée, est dans la conviction de plusieurs interviewés sur l'« espace » que cette marque interne peut encore occuper : « *éPT!* est encore en deçà de ce qu'elle devrait faire » (Alexandre), « la marque doit se sédimenter et mettre en scène de nouveaux services » (Duarte), « on devrait profiter plus de la marque » (Luís), « la marque peut évoluer davantage, elle est loin d'être épuisée, elle doit se développer comme marque » (Francisco), « elle peut s'agrandir beaucoup plus, par exemple par les ventes internes » (Matias), « la marque a toujours de l'espace à occuper » (Dulce), « *éPT!* a toujours un chemin long à parcourir » (Hugo). Cette notion de l'amplitude de la *éPT!*, de son rôle, une telle expectative sur son utilisation ou amélioration, aide à soutenir notre perspective. Filipe la renforce encore, en affirmant que « la marque est déjà consolidée, une nouvelle administration ne la jettera pas dehors », une idée que Mário défend également : « la marque s'est déjà affirmée, elle va subsister même avec une nouvelle administration ».

Notre démarche de « dialogue » entre les deux marques et de navette entre la perspective théorique et les éléments du cas, s'achève, et nous pouvons finalement définir la marque interne, en intégrant les trois dernières propositions (nous mettons en évidence les termes ou concepts que nous avons saisis pour préciser ce concept) :

### Définition de marque interne – proposition finale

La marque interne est une marque avec un **nom** qui suit les règles basiques des noms des marques, et qui **intègre** dans sa désignation **la marque *corporate* du groupe**. Par rapport à celle-ci, la marque interne utilise les mêmes **couleurs** et le même **type de caractères**, ne contient pas son **signe visuel**, se présente sans **slogan**, a un **style** spécifique et autonome vis-à-vis de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore. La marque interne a une **personnalité** spécifique, bien que dépourvue de **valeurs** propres, dont les traits caractéristiques peuvent différer de ceux de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore. La marque interne a comme **public-cible** exclusif l'ensemble des employés du groupe, et existe dans la généralité de ses manifestations dans l'**espace organisationnel** qu'est le groupe. La **familiarité** à la marque interne est la source de la **notoriété** et de l'**image** de celle-ci, constituant le résultat d'un processus où plusieurs **points de contact, humains et artefacts**, sont mis en scène pour apporter une **expérience** continue de cette marque. Etant un **moyen d'expression du groupe**, au plan interne, qui peut engager des **significations symboliques**, et des associations diverses, similaires ou distinctes de celles liées à la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore, sa **mission** principale est de contribuer à l'enracinement de l'identité organisationnelle de groupe, en **endossant** la marque *corporate* du groupe, et en constituant à cet égard un **dispositif réducteur du risque**. La **valeur** de la marque interne réside aussi dans le fait qu'elle constitue une **ressource stratégique**, et un **processus de signature** du groupe auquel elle appartient. La marque interne fait l'objet de la **gestion stratégique** dont le **siège**, le même que celui de la marque *corporate* du groupe, est sous la **hiérarchie** directe du **PDG** du groupe. Le rôle du PDG est un facteur déterminant de la **performance** de la marque interne. Un **staff transversal** au groupe et une forte **capacité de réalisation** opérationnelle, constituent des leviers de la performance de son siège.

#### 5.4. Conclusion : la marque interne, un nouveau concept

La marque interne est un nouveau concept, absent dans la littérature existante. Il n'a été théorisé que parce qu'il a été « inventé » par des acteurs, et la stratégie de recherche fondée sur un cas unique prend ici tout son sens.

1. La nouveauté réside premièrement dans le fait que la marque interne constitue un outil du management de l'identité organisationnelle de groupe, mis en œuvre pour appuyer l'enracinement de celle-ci à travers un groupe. Dans la littérature, aucune marque ne possède ce cachet identitaire spécifique.

2. La nouveauté réside également dans la création d'une marque qui endosse la marque corporate du groupe : celle-ci, une ancre identitaire fondamentale du groupe, une marque en principe non susceptible d'être endossée, étant donné son caractère de symbole maximal d'une organisation, n'acquiert pas de portée protagoniste à l'intérieur du groupe, en soi-même, mais à travers une autre marque, créée exprès pour qu'elle ait une place centrale comme repère du groupe. La marque interne est de ce fait dépourvue de valeurs propres, un trait qui constitue, en prolongation du précédent, un signe additionnel d'originalité.

3. La nouveauté réside encore dans le fait que cette marque n'a qu'un seul public-cible : les employés d'une organisation. A notre connaissance, jamais une marque n'avait été créée exclusivement pour le public interne de l'organisation qui la détient, qu'elle soit une marque de produit, de service, *corporate*, ou *corporate* du groupe. En général, les employés constituent un des publics-cible dont la littérature et le management rendent compte, surtout en ce qui concerne les marques *corporate*. Toujours l'une des parties prenantes de la marque, mais jamais la seule cible d'une marque : la marque est « interne » à cause de cette caractéristique fondamentale.

4. La nouveauté est enfin dans le fait que la marque interne existe dans sa généralité dans un seul territoire : l'espace organisationnel du groupe. Elle ne s'aventure pas en dehors des frontières organisationnelles du groupe (sauf en ce qui concerne les artefacts qui sont envoyés chez les employés). C'est aussi ce trait qui la rend « interne ».

## **CONCLUSION GENERALE**

Un cas pédagogique rédigé en 2004 aura donc ouvert la porte au cas de recherche au centre de notre thèse. Ce cas unique traite d'une initiative de management de l'identité organisationnelle, mise en place par l'administration d'un groupe portugais du secteur des télécommunications. L'étude du contexte dans lequel cette initiative existe, nous a dirigé vers deux problématiques qui se croisent, l'une précédant l'autre. Dans un premier temps, la mise en œuvre d'une stratégie fait émerger le caractère central de l'identité du groupe. Dans un deuxième temps, la question identitaire du groupe est managée, en interne, avec l'appui d'une marque interne. Les deux problématiques se rejoignent dans la formulation de la question centrale qui a guidé notre thèse : pourquoi et comment le management de l'identité organisationnelle de groupe peut-il s'appuyer sur une marque interne ? Par cette conclusion générale, nous souhaitons porter un regard critique en résumant les apports et les limites de notre travail.

### Contributions théoriques

La conceptualisation du groupe partagée par ses membres, est le résultat de la construction du sens qu'ils font de la marque interne. Celle-ci constitue la projection de la marque *corporate* du groupe en interne : une action managériale basée sur la conviction que la marque *corporate* du groupe est une ancre identitaire fondamentale du groupe, c'est-à-dire centrale, durable et distinctive. La diffusion de la marque *corporate* du groupe à l'intérieur du groupe, même intensive, ne constituerait pas en elle-même une nouveauté théorique ou managériale. Par contre, la création d'un outil spécifique de management de l'identité organisationnelle de groupe, une marque interne, consacre un concept original, théorique et managérial. Cette intersection des champs théoriques de l'identité organisationnelle (de groupe) et de la marque *corporate* (du groupe) est précisément le « siège » dans lequel la marque interne surgit comme nouveauté conceptuelle. Cette articulation entre les deux champs théoriques débouche sur des contributions dans trois domaines.

### Contributions à la définition de l'identité organisationnelle de groupe

La revue de la littérature a montré que l'identité organisationnelle de groupe n'est pas étudiée en particulier. Ce type d'identité organisationnelle révèle une complexité spécifique qui provient du fait que le groupe n'est pas nécessairement une « organisation » évidente aux

yeux des membres du groupe : « où » et « comment » le groupe est-il professé et manifesté? Cette complexité est aussi attachée au fait que les membres du groupe doivent se poser la question identitaire fondamentale, « qui sommes-nous comme groupe ? », bien qu'ils soient et/ou se sentent d'abord intégrés dans une entreprise filiale du groupe. C'est au sein de cette entreprise que deux identités organisationnelles émergent (qui se rapportent à l'entreprise et au groupe), sans qu'un conflit identitaire ou qu'une ambiguïté identitaire soient forcément présents. Cette complexité est associée encore au fait que le groupe s'édifie selon une certaine histoire, qui définit un contexte particulier dans lequel la conceptualisation du groupe est forgée : le mélange d'actionnaires, la prééminence de la stratégie de groupe, la conjugaison d'activités hétérogènes, le trajet d'acquisition et de création d'entreprises, le changement des structures organisationnelles, entre autres, créent un contexte singulier dans lequel donner et construire le sens du groupe gagnent des traits propres. Cette complexité, enfin, est liée au fait que le groupe existe dans une temporalité passé – présent – futur : ce ne sont pas seulement son historique et son expérience courante qui importent dans la conceptualisation du groupe, puisque la considération de l'avenir (que devons-nous être comme groupe ?) est aussi présente dans la construction de l'idée du groupe.

En adressant la complexité de ce type particulier d'identité organisationnelle, nous avons proposé l'identité organisationnelle de groupe comme une « méta-identité ». Ce concept rend compte du caractère unique de l'identité organisationnelle de groupe, parce qu'il permet de mettre en lumière son individualité, dans un contexte de pluralité identitaire où la synergie identitaire devient une question primordiale. En poursuivant ce raisonnement théorique, nous envisageons l'identité organisationnelle de groupe comme une ressource stratégique : la perspective managériale est ancrée dès lors dans cette considération.

### Contributions au management de l'identité organisationnelle de groupe

Au niveau du management de l'identité organisationnelle de groupe, notre apport réside dans la proposition d'une nouvelle démarche du travail identitaire, dont la responsabilité est siégée au sommet du groupe : pour faire vivre davantage l'identité de groupe en interne, il faut projeter la marque *corporate* du groupe dans l'intérieur du groupe, et le faire d'une façon qui permette une expérience régulière et attrayante de l'« idée de groupe ». Cette démarche inédite de projection de l'identité, existe en simultanée à d'autres démarches, notamment de profession et de manifestation de l'identité. La viabilité de cette nouvelle expérience de

construction du sens du groupe est réalisée par la création d'une marque interne, une initiative qui contribue à élargir les frontières du management de l'identité organisationnelle de groupe. La réponse à la première partie de la question centrale de la thèse (pourquoi ?), réside dans ce raisonnement : la marque interne, en endossant la marque *corporate* du groupe (symbole central du groupe, et ancre identitaire fondamentale de celui-ci), est une « expression » du groupe qui devient une « pratique organisationnelle » déployée au sein du groupe. Elle est susceptible donc d'être « vécue » par ses employés, et contribue de la sorte à l'enracinement de l'identité organisationnelle de groupe, c'est-à-dire d'une conceptualisation du groupe engageante et influente, partagée par ses membres et soutenue par ses leaders.

### Contributions dans le champ de la gestion des marques

La marque *corporate* du groupe, qui fait partie de la désignation de la marque interne, nous renvoie au champ théorique plus général du marketing et de la gestion des marques. La revue de la littérature sur les marques montre que la marque *corporate* n'est pas un thème prédominant, bien que son importance ait augmentée ces dernières années. La marque *corporate* du groupe, un type spécifique de marque *corporate*, n'est presque pas considérée dans la littérature. Nous croyons que cette marque comporte une complexité particulière, par son rapport avec les marques *corporate*, de produits ou de services qui appartiennent au même groupe. La diversité des situations possibles s'ajoute à la complexité qui résulte du fait que la marque *corporate* du groupe consacre, en elle-même, l'existence de multiples significations symboliques. Sa complexité tient aussi au fait que la marque *corporate* du groupe se présente à l'intérieur et à l'extérieur des frontières organisationnelles du groupe, c'est-à-dire qu'elle peut apporter des « idées du groupe » différentes selon l'exposition de l'employé à cette marque, en interne et en dehors du groupe.

La nouveauté est dans le fait que la marque *corporate* du groupe est pour la première fois proposée exclusivement aux employés du groupe, à travers une marque interne. La notoriété de la marque *corporate* du groupe (et en conséquence la notoriété du groupe), en interne, est donc confiée en exclusivité à la marque interne. Cet événement est inédit, parce que la marque *corporate* du groupe, comme symbole maximal du groupe, n'est pas susceptible d'être endossée, qu'importe le territoire. Elle acquiert de ce fait une importance jamais auparavant reportée dans la littérature. En bref, la marque *corporate* du groupe devient dépendante de la « performance » d'une autre marque – sans qu'elle coure toutefois le risque d'être mise en

deuxième place ! La marque interne la rend beaucoup moins discrète : elle contribue à accroître sa familiarité, et sa notoriété. La marque interne peut encore la rendre plus amiable. C'est pourquoi le thème « vivre la marque » gagne ainsi une autre portée, méconnue de la littérature.

La marque *corporate* du groupe acquiert, en conséquence de la mise en œuvre de la marque interne, un statut de repère identitaire face au public interne qui contribue à la propagation de l'« esprit de groupe » à travers le groupe. Ce statut lui confère un rôle dans la cohésion interne, ce qui fait que la marque interne apporte une contribution additionnelle à celle de rendre le groupe plus notoire en tant que groupe. L'ensemble de ces deux contributions encadre la réponse à la deuxième partie de la question centrale de la thèse (comment ?) : la marque interne est un outil du management de l'identité organisationnelle de groupe parce qu'elle intègre dans sa désignation la marque *corporate* du groupe (et les mêmes couleurs et types de caractères de celle-ci), est dépourvue de valeurs propres, et est mise en œuvre à travers des multiples points de contact, humains et artefacts. Ceux-ci rendent possible une expérience continuelle de la marque. Raison par laquelle la valeur de la marque interne est aussi dans le fait qu'elle constitue un processus de signature qui fait l'objet de la gestion stratégique.

### Contributions managériales

Notre thèse contribue au management des organisations, en particulier des groupes. Le groupe comme réalité humaine complexe, gagne de l'évidence quand nous adoptons la perspective de l'identité organisationnelle de groupe. Nous sommes conduits à reconnaître l'importance de la diversité contextuelle dans laquelle les membres du groupe existent : des entreprises filiales plus ou moins écartées entre elles, des activités plus ou moins séparées, des affections délimitées selon les marques *corporate* ou commerciales qui appartiennent au groupe, des conditions salariales et de bénéfices variables, enfin des histoires distinctes d'intégration au groupe. Cette perspective aide à mettre en lumière les rapports que les collaborateurs, dispersés dans des différents « espaces organisationnels », engagent face à une « idée d'organisation » (le groupe) qui n'est pas nécessairement évidente. La perception de l'existence du groupe, et la compréhension de sa raison d'être, doivent gagner de l'espace dans la construction du sens que les collaborateurs font de leur propre entreprise filiale particulière d'appartenance.

Par conséquent, les managers du groupe doivent déployer des efforts particuliers pour donner le sens du groupe aux membres de celui-ci. Pour « réduire la distance » de l'individu au groupe. Ce défi leur impose de mieux comprendre la « densité » de l'individu, notamment de son rapport à l'organisation (au groupe) : qu'est-ce qui le rend « plus proche » de celle-ci ? Quels sont les « ancrés » de son attachement à l'organisation, et d'une « idée positive » de celle-ci ? etc. Un thème du management qui acquiert une importance indéniable.

Ces efforts des managers ne sont pas dictés par le besoin d'une identité commune de groupe en elle-même, bien que l'hétérogénéité frappante de celui-ci puisse susciter la volonté de créer une « communauté » minimum quelconque, qu'importe d'ailleurs son objet ou but. C'est la mise en œuvre de la stratégie du groupe, comme souci majeur du management, qui force son ancrage dans le partage d'une « conscience du groupe » par les membres de celui-ci. La conceptualisation du groupe que ces membres se font, peut constituer un facteur de facilitation, voire d'accélération du déploiement de la stratégie, ou par contre un facteur de ralentissement, voire d'inertie, au pire de rejet de la stratégie. Notre thèse rend compte d'une décision inédite du management de l'identité organisationnelle de groupe, qui consacre cette identité comme une ressource stratégique : la création d'un outil de management, la marque interne, qui prétend faciliter la prise de conscience du groupe et édifier un « esprit de groupe » dans les rangs. Prendre en mains l'identité organisationnelle comme une ressource stratégique signifie donc lui conférer une place concrète dans le management de l'organisation.

Ce que nous mettons en évidence, c'est qu'une pluralité de « stimuli » devient nécessaire pour que les membres du groupe puissent construire le sens du groupe. Et surtout pour qu'ils puissent développer une conceptualisation du groupe qui soit engageante et influente. Des décisions managériales sont prises, touchant toutes sortes de « manifestations » du groupe, notamment : le modèle de gouvernance, le système commun d'évaluation de la performance individuelle, la création d'entreprises qui intègrent des collaborateurs embauchés d'autres entreprises filiales déjà existantes, etc. Malgré cette panoplie d'efforts d'édification du groupe et de mise en œuvre de sa stratégie, il manque un « stimulus » qui encourage autrement la conscience du groupe, c'est-à-dire l'idée positive du groupe partagée par ses membres. La marque interne est ce stimulus.

Notre thèse souligne l'importance de saisir les contrastes entre l'identité courante ou actuelle, et l'identité souhaitée. Le management de l'identité organisationnelle de groupe doit évaluer ce que ces contrastes signifient pour les collaborateurs, ce qu'ils constituent dans leur expérience quotidienne de cette réalité singulière qu'est le groupe. Nous apportons une contribution à cet égard : un outil de management de l'identité qui se propose aux « souhaits » des membres du groupe, qui les défient en quelque sorte à « désirer » une autre affiliation identitaire, sans que celle-ci néanmoins n'implique le rejet de l'affiliation identitaire antérieure. Les affiliations identitaires peuvent co-exister de fait. La marque interne se présente ainsi comme un instrument de persuasion, avec son potentiel de « séduction ».

Nos contributions managériales touchent aussi au domaine de la marque *corporate* du groupe. Plutôt que d'attirer l'attention des managers sur ses caractéristiques particulières, notre recherche offre au management un autre regard sur le rôle que ce type de marque peut jouer en interne. Ce rôle d'ancre identitaire du groupe à l'intérieur de celui-ci, acquiert une prééminence toute particulière avec l'avènement de la marque interne. Si le management veut que la marque *corporate* du groupe constitue effectivement un repère identitaire incontournable pour les collaborateurs, la mise en place d'un outil comme la marque interne le rend possible. Celle-ci endosse la marque *corporate* du groupe à travers de multiples moyens et médias.

La marque interne, comme nous l'avons démontré, fait l'objet de la gestion stratégique. Notre contribution se situe aussi sur ce plan : la mise en lumière d'un itinéraire concret de gestion de la marque interne, qui dévoile soit des problématiques fondamentales et leurs enjeux, soit des « ingrédients » qui permettent de mettre en œuvre cette marque. Par la caractérisation des facteurs de succès de la marque interne, tels que le siège de son management, le rôle du PDG, et les apports des artefacts et des relations interpersonnelles sous la tutelle de la marque interne, nous rendons compte de « façons de faire » qui intéressent le management de l'organisation. D'autres questions propres du management, telles que la planification et les programmes de marketing de la marque, ou la mesure et l'interprétation de sa performance, sont aussi étudiées. L'ensemble de ces perspectives contribue à la perception de la valeur de la marque interne.

### Limites et perspectives de recherche

Comme tout travail, celui-ci n'est pas exempt de limites. Celles-ci portent notamment sur la nature des données recueillies, et sur la généralisation possible des résultats à partir d'un cas unique.

L'histoire du Groupe PT et la biographie de la marque interne sont fondées sur des éléments solides : le contexte pertinent a été examiné avec soin, et la marque interne a été dévoilée dans le détail adéquat. L'échantillonnage mis en avant pour les entretiens, par ailleurs, nous a permis une perspective convenable de la « conceptualisation » que les cadres du groupe se font du groupe et de la marque interne. Nous croyons toutefois qu'une étude plus raffinée selon deux critères combinés – le trajet professionnel dans le groupe, et l'encadrement courant dans une entreprise en particulier – pourra peut-être nous conduire à une perspective plus consistante de cette « conceptualisation ». L'hypothèse que nous mettons en avant est que la façon dont on est intégré au groupe peut influencer celle-ci :

- . quand, c'est-à-dire si avant ou après la constitution officielle du groupe, si avant ou après l'intégration de l'entreprise au groupe ;

- . où, c'est-à-dire si dans une entreprise avec une activité « classique » ou « moderne », si dans une entreprise « récente » qui fut acquise, ou bien dans une entreprise créée exprès par le groupe, etc. ;

- . et comment, c'est-à-dire selon le contenu du trajet professionnel au sein du groupe, si on a toujours resté dans la même entreprise filiale, ou si au contraire on a fait un parcours de mobilité intragroupe.

En particulier, l'« idée de groupe » partagée par les cadres pourrait gagner en précision sur trois dimensions : d'une part, quelles sont effectivement les déclarations, les expressions et les pratiques organisationnelles spécifiques du groupe qui sont, à leurs yeux, centrales, durables et distinctives ; d'autre part, quel est le « degré » de partage - ou convergence - de leur conceptualisation ; enfin, jusqu'à quel point cette conceptualisation est-elle engageante et influente.

Par choix, notre échantillon incluait essentiellement des cadres de 1<sup>ère</sup> et de 2<sup>ème</sup> ligne. Il reste à étudier ce que d'autres types d'employés pourraient « conceptualiser » sur ces mêmes sujets. En se prolongeant, notre étude devrait considérer un échantillon plus grand, qui abrite

des sous-groupes professionnels plus diversifiés, et des niveaux hiérarchiques plus nombreux. Néanmoins, il faut garder en tête l'idée qu'au fil du temps le Groupe PT tend à une certaine homogénéité dans les profils académiques et professionnels de ses employés, fruit du renouvellement de l'effectif par la substitution d'employés partis en retraite, notamment en retraite anticipée. L'hypothèse sous-jacente est que la position hiérarchique des membres du groupe et le spectre de leurs fonctions, peuvent constituer des facteurs différenciateurs.

La mise en lumière, en plus grande profondeur, de l'apport de la marque interne à la conceptualisation de l' « idée du groupe », c'est-à-dire de sa contribution à la construction du sens du groupe, est une autre piste de recherche, face à ce que nous reconnaissons comme une limite de notre recherche. Nous avons concentré nos efforts sur le management de l'identité organisationnelle de groupe, donc essentiellement sur le travail de signification au sein du groupe. Ce travail touche d'une part aux facettes professée et manifestée du système identitaire, et d'autre part à ce que nous avons défini comme la projection de l'identité dans l'intérieur du groupe. Il résulte de notre recherche que la marque interne a une présence étendue et diversifiée au sein du groupe. Cette présence intense, fruit de son but et de ses conditions de performance, constitue un levier de la prise de conscience du groupe. Elle encourage aussi l'émergence d'un « esprit de groupe ». Mais il ne résulte pas évident dans quelle mesure la marque interne soutient la conceptualisation du groupe faite par les membres de celui-ci. Une piste de recherche à prendre en compte.

Nous pourrions envisager de « mesurer » la valeur relative de la marque interne, par rapport à d'autres « expressions », « manifestations » et « pratiques organisationnelles » qui font l'objet de la construction du sens du groupe par ses membres. Il serait notamment intéressant de distinguer l'impact spécifique de la marque interne relativement à celui d'autres repères internes du groupe, et une telle approche aurait des implications tant théoriques que managériales.

La marque interne *éPT!* constitue un cas unique. *Une marque interne est-elle une solution adéquate dans d'autres groupes, du secteur télécoms ou dans d'autres secteurs, et qui font face aux mêmes enjeux identitaires ?* Son utilisation dans d'autres secteurs ne constitue pas une question : il nous semble évident qu'elle peut être utile dans n'importe quels domaines d'activité. Les enjeux identitaires particuliers, par contre, constituent une question à prendre en compte dans la généralisation potentielle de cet outil de management. Posée autrement, la

question peut être formulée ainsi : *la marque interne n'est-elle pertinente que dans des contextes de groupe dans lesquels les enjeux de l'identité organisationnelle de groupe sont semblables à ceux du Groupe PT ?*

Rappelons succinctement les composantes du contexte particulier que nous avons étudié : des entreprises et des activités distinctes, toutes du même secteur, progressivement assemblées dans un groupe, sans qu'il n'y ait un fil conducteur clair pour le développement du groupe. Un groupe qui se bâtit sur la fin d'un monopole et de la prédominance d'une activité spécifique. Une mosaïque culturelle et de marques commerciales, sans rapports entre elles, qui s'accumulent. De nouveaux défis à l'horizon : d'une part, l'internationalisation, et d'autre part, en spécial, le service intégré, c'est-à-dire la proposition au marché de l'offre intégrée des produits et services du groupe, et en conséquence du portefeuille complet de marques commerciales inhérentes. Des changements organisationnels profonds qui visent l'édification d'un groupe. Le besoin d'une identité organisationnelle de groupe qui, aux yeux des leaders du groupe, devient évident. En bref, ce qui motive la décision de créer un outil de management de cette identité, ce n'est pas l'ensemble de ces caractéristiques de contexte en tant que telles. C'est une autre « toile de fonds » qui suscite la décision de créer une marque interne : la mise en œuvre d'une stratégie de groupe, c'est-à-dire la réalisation de certains buts, qui prend son sens premièrement et principalement dans les souhaits des actionnaires. C'est la pression de réaliser cette stratégie qui fait surgir la question de l'identité organisationnelle, et à un certain moment, le lancement de la marque interne.

Nous pouvons considérer que dans des contextes similaires, qu'importe le secteur, la marque interne peut s'affirmer comme un outil pertinent. Mais si le groupe ne s'est pas édifié sur une aussi grande disparité d'activités, et sur un processus aussi hétérogène d'acquisition d'entreprises et de création de nouvelles entreprises ; s'il ne présente pas une aussi grande diversité culturelle ; si la conscience du groupe dans les rangs est acquise (même la conscience de groupe est susceptible d'évoluer), etc., alors on doit se poser la question de la pertinence de la création d'une marque interne. Même si la réalisation de la stratégie de groupe reste la priorité, on doit donc admettre dans ces cas que la marque interne ne sera pas une priorité, une « exigence » du point de vue de l'enracinement de l'identité organisationnelle de groupe : elle sera en quelque sorte superflue, utilisable « en théorie » mais sans ses caractères de pertinence et d'urgence dont notre cas témoigne.

Dans ce genre de contextes, les limites à la mise en place d'une marque interne sont d'autant plus fondées qu'il convient d'avoir conscience des coûts engendrés par une démarche de lancement et de soutien d'une marque interne. Ces coûts sont en premier lieu économiques, mais ils supposent aussi la mise en place d'expertises considérables et des efforts organisationnels élevés et soutenus dans le temps pour entretenir la marque interne. Bref, tant au plan théorique qu'au plan managérial, il faut discuter de la pertinence de la généralisation de la marque interne.

Nous soutenons toutefois que la marque interne doit être envisagée comme « impartiale », « indifférente » aux contextes dans lesquels sa présence se joue. Nous le faisons dans la conscience que les caractéristiques des groupes peuvent varier beaucoup (histoire, activités, corps d'actionnaires, stratégie, entreprises composantes, portefeuille de marques, modèle de gouvernance, etc.). Mais la marque interne est « neutre », dans le sens qu'elle n'a pas de valeurs propres, puisqu'elle endosse une marque *corporate* du groupe, et donc les valeurs de celle-ci. Bien qu'elle puisse avoir une personnalité et un style propres, distincts ou non de ceux de la marque *corporate* du groupe qu'elle incorpore dans sa désignation, la marque interne est essentiellement un moyen d'expression du groupe, en interne, *un processus de signature du groupe*.

## **POSTFACE**

Une conversation téléphonique avec Abílio Martins, fin mars 2008, juste le jour du cinquième anniversaire de la création de la marque interne *ePT!*, a confirmé que celle-ci existe toujours. Toujours seulement en interne, et avec les mêmes moyens et médias qui font partie de son histoire depuis 2003. Ceci se vérifie après la deuxième substitution du PDG du Groupe PT en deux ans (Horta e Costa a abandonné ce poste, et le Groupe, en avril 2006), et après un important tournant stratégique et sociétaire, très récent : la vente de PT Multimédia, l'entreprise filiale responsable de l'activité multimédia.

Le Groupe PT, nous informe Abílio Martins, est en train de vivre une « *révolution interne* », causée premièrement par la vente de cette entreprise-là, et deuxièmement par la « *fusion du fixe et du mobile* » qui désormais s'ira produire, possiblement en 2008. Un nouveau défi, certes, pour la marque interne !

## **BIBLIOGRAPHIE**

**BIBLIOGRAPHIE****A**

- Aaker, D. A. (1990), Brand extensions: the good, the bad and the ugly. *Sloan Management Review*, 31(4): 47-56.
- Aaker, D. A. (2004), *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage and clarity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996), *Building strong brands*, New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1991), *Managing brand equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (1999), The lure of global branding. *Harvard Business Review*, 77(6).
- Aissa, H. B. (2001), Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion? *Actes de la XIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Québec : AIMS.
- Albert, S. (1998), The definition and metadefinition of identity. In Whetten, D. A., Godfrey, P. C. (Eds.), *Identity in organizations – Building theory through conversations*: 1-15. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985), Organizational Identity. In Cummings, L.L., & Staw, B.M. (Editors), *Research in organizational behavior*, 7: 263-295.
- Ambroise, L. (2005), La personnalité de la marque : Contributions théoriques, méthodologiques et managériales. *Thèse de doctorat*, [www.afm-marketing.org](http://www.afm-marketing.org).
- Ambroise, L., Ferrandi, J-M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2004), La personnalité des marques explique-t-elle le choix des marques ? Un test de la validité prédictive du baromètre de la personnalité des marques. *Actes du XXe Congrès de l'Association Française du Marketing*. Saint-Malo : AFM.
- Ambroise, L., Michel, G., & Valette-Florence, P. (2005), Mesures du noyau central et de la personnalité de la marque – Comparaison des premiers résultats de validité prédictive vis-à-vis de l'attachement à la marque et l'intention d'achat *Actes du XXIe Congrès de l'Association Française du Marketing*. Nancy: AFM.
- Argenti, P. A., & Forman, J. (2000), The communication advantage: a constituency-focused approach to formulating and implementing strategy. In Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (Eds.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*: UK: 233-245. Oxford University Press.
- Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005), The strategic communication imperative. *Sloan Management Review*, 46(3): 83-89.

Atamer, T., & Calori, R. (2003). *Diagnostic et décisions stratégiques*, 2<sup>ème</sup> édition. Paris : Dunod.

Azoulay, A., & Kapferer, J-N. (2003), Do brand personality scales really measure brand personality? *Journal of Brand Management*, 11(2): 143-155.

**B**

Balmer, J. M. T. (2006), Comprehending corporate identity, corporate brand management and corporate marketing. *Working Paper No.06/19*, Bradford University School of Management.

Balmer, J. M. T. (2005b), Corporate brands: a strategic management framework. *Working Paper No.05/43*, Bradford University School of Management.

Balmer, J. M. T. (2002a), Corporate brands: ten years on – what’s new? *Working Paper No.02/07*, Bradford University School of Management.

Balmer, J. M. T. (2002b), Mixed up over identities. *Working Paper No.02/32*, Bradford University School of Management.

Balmer, J. M. T. (2005a), The British Monarchy and Corporate Brand Management: historical perspectives. *Working Paper No.05/40*, Bradford University School of Management.

Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2002), Comprehending corporate brands. *Working Paper No.02/33*, Bradford University School of Management.

Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003), Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8): 972-997.

Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006a), Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8): 730-741.

Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2002), Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, 44(3): 72-86.

Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006b), Raising the corporate marketing umbrella. *Working Paper No.06/11*, Bradford University School of Management.

Balmer, J. M. T., Greyser, S. A., & Urde, M. (2006), The Crown as a corporate brand: insights from monarchies. *Journal of Brand Management*, 14(1/2): 137-161.

Balmer, J. M. T., & He, H-W. (2005), Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing. *Working Paper No.05/04*, Bradford University School of Management.

Balogun, J., & Johnson, G. (2005), From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11): 1573-1601.

- Barbulescu, R., & Weeks, J. (2007), Why do managers talk about identity? In Lerpold, L., Ravasi, D., Rekon, J. van, & Soenen, G. (Eds.), *Organizational Identity in practice*: 35-49. London: Routledge.
- Barney, J. B., & Stewart, A. C. (2000), Organizational identity as moral philosophy: competitive implications for diversified corporations. In Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (Eds.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, 36-47. Oxford: Oxford University Press.
- Barney, J. B., Bunderson, J. S., Foreman, P., Gustafson, L. T., Huff, A. S., Martins, L. L., Reger, R. K., Sarason, Y., & Stimpert, J. L. (1998), A strategy conversation on the topic of organization identity. In Whetten, D. A., Godfrey, P. C., (Eds.), *Identity in organizations – Building theory through conversations*: 99-169. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Baruch, Y. (2006), On Logos, business cards: the case of UK Universities. In Rafaeli, A., & Pratt, M. G. (Eds.), *Artifacts and organizations: beyond mere symbolism*: 181-198. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Barwise, P. (2003), Preface. In Clifton, R., & Simmons, J., *Brands and Branding*: xii. London: The Economist.
- Barwise, P., Higson, C. J., Likierman, J. A., & Marsh, P. R. (1989), *Accounting for Brands*. London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales / London Business School.
- Beer, M., & Eisenstat, R. (2000), The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4): 29-40.
- Berthon, P., Holbrook, M. B., Hulbert, J. M., & Pitt, L. F. (2007), Viewing brands in multiple dimensions. *Sloan Management Review*, 48(2): 37-43.
- Blackett, T. (2003), What is a brand? In Clifton, R., & Simmons, J., *Brands and Branding*: 13-26. London: The Economist.
- Bouchikhi, H., & Kimberly, J. (1998), In search of substance: content and dynamics of organizational identity. DR 98038, Cergy-Pontoise: ESSEC Research Center.
- Bouchikhi, H., Fiol, C. M., Gioia, D. A., Golden-Biddle, K., Hatch, M. J., Rao, H., Rindova, V. P., & Schultz, M. (1998), The Identity of Organizations. In Whetten, D. A., & Godfrey, P. C., (Eds.), *Identity in organizations – Building theory through conversations*: 33-81. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Bouchikhi, H., & Kimberly, J. (2003), Escaping the Identity trap. *Sloan Management Review*, 44(3): 20-26.
- Burmann, C., Zeplin, S. (2005), Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4): 279-300.
- Breining, B., Chapman, K., Green, B., Schumann, M., Watts, C., & Woodall, K. (2004), *Building your organization's brand*. San Francisco: IABC – International Association of Business Communicators.

Brun, M. (2002), Creating a new identity for France Télécom – beyond a visual exercise? In Moingeon, B., & Soenen, G. (Eds.), *Corporate and Organizational Identities – integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*: 133-155. London: Routledge.

Brunninge, O. (2007), Scania's bonneted trucks. In Lerpold, L., Ravasi, D., Rekon, J. van, & Soenen, G. (Eds.), *Organizational Identity in practice*: 19-34. London: Routledge.

Brymer, C. (2003), What makes brands great. In Clifton, R., & Simmons, J., *Brands and Branding*: 65-75. London: The Economist.



Callebaut, J., & Pollaerts, J. (2005), *Colour and emotion – Humanising the message*. Hong-Kong: Synovate.

Cappetta, R., & Gioia, D. A. (2006), Fine fashion: using symbolic artefacts, sensemaking, and sensegiving to construct identity and image. In Rafaeli, A., & Pratt, M. G. (Eds.), *Artifacts and organizations: beyond mere symbolism*: 199-219. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Chadwick, H. (2005), *The purpose of identity in strategy*, Brand Papers, www.brandchannel.com (Interbrand).

Charmasson, H. (1987), *The name is the game : how to name a company or a product*. New York: McGraw-Hill.

Chreim, S. (2002), Reducing dissonance: closing the gap between projected and attributed identity. In Moingeon, B., & Soenen, G. (Eds.), *Corporate and Organizational Identities – integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*: 75-90. London: Routledge.

Christensen, L. T., & Cheney, G. (2000), Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game. In Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (Eds.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*: 246-270. Oxford: Oxford University Press.

Clifton, R., & Simmons, J. (2003), *Brands and Branding*, London: The Economist.

Corley, K. G. (2004), Defined by our strategy or our culture ? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9): 1145-1177.

Corley, K. G. (2005), Examining the dynamics of organizational identity : key dimensions. *Working Paper*, Arizona State University.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004), Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49: 173-208.

Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006), Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15(2): 85-99.

Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007), Social identity, organizational identity and corporate identity: towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, 18: S1-S16.

Coumau, J. B., Gagne, J-F., & Josserand, E. (2005), *Manager par la marque*. Paris: Editions d'Organisation.

## D

Dacin, P. A., & Brown, T. J. (2002), Corporate identity and corporate associations: a framework for future research. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3): 254-263.

David, A. (2004), Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Actes de la XIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Normandie: AIMS

Davies, G., & Chun, R. (2002), Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3): 144-158.

De Chernatony, L. (2001), The diverse interpretations of 'Brand'. *The Marketing Review*, Vol.1: 283-301.

De Chernatony, L., & Drury, S. (2005), Internal brand factors driving successful financial services brands. *School Working Paper Series*, Birmingham Business School, The University of Birmingham.

De Chernatony, L., & McDonald, M. (2003), *Creating powerful brands*, 3<sup>rd</sup> edition. Oxford: Elsevier.

De Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2003), The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37(7/8): 1095-1118.

Delgado-Ballester, E., & Munuera-Alemán, J. L. (2005), Does brand trust matter to brand equity?. *Journal of Product and Brand Management*, 14(3): 187-196.

Détrie, P., & Broyez, C. (2001), *La communication interne au service du management*, 2<sup>ème</sup> édition. Paris: Editions Liaisons..

Dowling, G. (2001), *Creating corporate reputations – Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991), Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34 (3): 517-554.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994), Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.

## E

Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007), Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.

Elsbach, K. D. (2004), Interpreting workplace identities: the role of office décor. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1): 99-128.

Elsbach, K. D. (2006), Perceptual biases and misinterpretation of artifacts. In Rafaeli, A., & Pratt, M. G. (Eds.), *Artifacts and organizations: beyond mere symbolism*: 61-81. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Elsbach, K. D. (1998), The process of social identification: with what do we identify? In Whetten, D. A., & Godfrey, P. C., (Eds.), *Identity in organizations – Building theory through conversations*, Thousand Oaks, CA: SAGE.

Ettenson, R., & Knowles, J. (2006), Merging the brands and branding the merger. *Sloan Management Review*, 47(4): 39-49.

## F

Farquhar, P. H. (1989), Managing brand equity. *Marketing Research*.

Feldwick, P. (2003), Brand communications. In Clifton, R., & Simmons, J., *Brands and Branding*: 127-142. London: The Economist.

Fiol, C. M. (1991), Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 191-211.

Fiol, C. M. (2001), Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27: 691-699.

Fiol, C. M. (1998), The identity of organizations. In Whetten, D. A., & Godfrey, P. C., (Eds.), *Identity in organizations – Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Fiol, C. M., Hatch, M. J., & Golden-Biddle, K. (1998), Organizational culture and identity: what's the difference anyway? In Whetten, D. A., & Godfrey, P. C., (Eds.), *Identity in organizations – Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2006), The symbolic management of strategic change: sensegiving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal*, 49(6): 1173-1193.

Foss, N. J. (1997, reprint 2003), *Resources, Firms and Strategies – A reader in the Resource-Based Perspective*, Oxford: Oxford University Press.

## G

- Gapp, R., & Merrilees, B. (2006), Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: a healthcare case study. *Journal of Brand Management*, 14(1/2): 162-176.
- Garvin, D. A., & Roberto, M. (2005), Change through persuasion. *Harvard Business Review*, February: 104-112.
- Ghoshal, S., Bartlett, C. A., & Moran, P. (1999), A new Manifesto for management. *Sloan Management Review*, 40(3): 9-20.
- Giannias, D. A. (1999), Microeconomic analysis-based comparative evaluation of brands. *Journal of Product and Brand Management*, 8(2): 119-129.
- Gioia, D. A. (1998), From individual to organizational identity. In Whetten, D. A., & Godfrey, P. C., (Eds.), *Identity in organizations – Building theory through conversations*: 17-32. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991), Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6): 433-448.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000), Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1): 63-81.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996), Identity, image and issue interpretation : sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 370-403.
- Giroux, N. (2001), La gestion discursive des paradoxes de l'identité. *Actes de la XIème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Québec: AIMS.
- Glynn, M. A., & Marquis, C. (2006), Fred's Bank : how institutional norms and individual preferences legitimate organizational names. In Rafaeli, A., & Pratt, M. G. (Eds.), *Artifacts and organizations: beyond mere symbolism*: 223-240. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Gobé, M. (2007), *Brandjam: humanizing brands through emotional design*. New York: Allworth Press.
- Gobé, M. (2001), *Emotional Branding: the new paradigm for connecting brands to people*. New York: Allworth Press.
- Grant, R. M. (1996), *Contemporary strategy analysis - Concepts, techniques, applications*, 2<sup>nd</sup> edition. UK: Blackwell Publishers.
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2005), Beyond best practice. *Sloan Management Review*, 46(3): 49-57.

Guzman, F. (2005), *Brand building towards social values: associating to public goods*. Thèse de doctorat. Barcelona: ESADE.

## H

Harquail, C. V. (2006), Employees as animate artifacts: employee branding by “wearing the brand”. In Rafaeli, A., & Pratt, M. G. (Eds.), *Artifacts and organizations: beyond mere symbolism*: 161-180. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Harquail, C. V. (2007), Practice and identity – using a brand symbol to construct organizational identity. In Lerpold, L., Ravasi, D., Rekon, J. van, & Soenen, G. (Eds.), *Organizational Identity in practice*: 135-150. London: Routledge.

Hatch, M. J., & Rubin, J. (2006), The hermeneutics of branding. *Journal of Brand Management*, 14(1/2): 40-59.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001), Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, February: 129-134.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003), Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8): 1041-1064.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997), Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6): 356-365.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2000), Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image, and culture in organizations. In Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (Eds.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*: 11-35. Oxford: Oxford University Press.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002), The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8): 989-1018.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1998), The identity of organizations. In Whetten, D. A., & Godfrey, P. C., (Eds.), *Identity in organizations – Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Hemp, P. (2003), The DHL Euro Cup: shots on goal. *Harvard Business Review*, November: 43-52.

Henderson, P. W., Giese, J. L., & Cote, J. A. (2004), Impression management using typeface design. *Journal of Marketing*, 68(4).

Hogan, S., Almquist, E., & Glynn, S. E. (2005), Brand-building: finding the touchpoints that count. *Journal of Business Strategy*, 26(2).

Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991), *Analyse des données qualitatives – recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.

Hulberg, J. (2006), Integrating corporate branding and sociological paradigms: a literature study. *Journal of Brand Management*, 14(1/2): 60-73.

## I

Ind, N. (2002), *Inside Out*, www.nicholasind.com.

Ind, N. (2004), *Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*, 2<sup>nd</sup> edition. London: Kogan Page.

Ind, N. (1997), *The corporate brand*, New York: The New York University Press.

Ind, N., & Rune, B. (2007), *Branding governance – a participatory approach to the brand building process*, Chichester: John Wiley & Sons.

Interbrand (2006), *Newsletter de présentation*, Portugal.

## K

Kanter, R. M. (1991), Championing change: an interview with Bell Atlantic's CEO Raymond Smith. *Harvard Business Review*, 69(1).

Kanter, R. M., Stein, B., & Jick, T. (1992), *The Challenge of Organizational Change – How Companies experience it and Leaders guide it*, New York: The Free Press.

Kapferer, J-N. (2005), *Ce qui va changer les marques*, 2<sup>ème</sup> édition. Paris: Editions d'Organisation.

Kapferer, J-N. (2002), Corporate brand and organizational identity. In Moingeon, B., & Soenen, G. (Eds.), *Corporate and Organizational Identities – integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*: 175-193. London: Routledge.

Kapferer, J-N. (1983), *Le nom de l'entreprise, premier véhicule de son influence*. Conférence délivrée au CRCS, Paris.

Kapferer, J-N. (1998), *Les marques, capital de l'entreprise : créer et développer des marques fortes*, 3<sup>ème</sup> édition. Paris : Editions d'Organisation.

Kapferer, J-N. (2004), Quels facteurs de succès pour les marques, demain ? *Les Echos*, le 04 novembre 2004.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004), Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82(2).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005), The office of strategy management. *Harvard Business Review*, 83(10): 72-80.

Keller, K. L. (2000), Building and Managing Corporate Brand Equity. In Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (Eds.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*: 115-137. Oxford: Oxford University Press.

Keller, K. L. (2003), *Strategic Brand Management. Building, measuring and managing brand equity*, 2<sup>nd</sup> Edition. New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.

Keller, K. L., & Richey, K. (2006), The importance of corporate brand personality traits to a successful 21<sup>st</sup> century business. *Journal of Brand Management*, 14(1/2): 74-81.

King, S. (1991), Brand building in the 1990's. *Journal of Marketing Management*, 7(1): 3-13.

Knox, S., & Bickerton, D. (2003), The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8): 998-1016.

Korchia, M. (2004), Connaissances de la marque : définitions et mesures. *Actes du XXe Congrès de l'Association Française du Marketing*. Saint-Malo.

Kotler, P. (2005), Foreword. In Lindstrom, M., *Brand Sense – Build powerful brands through touch, taste, smell, sight and sound*. New York: Free Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, 12e edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotter, J. P. (1990), What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3).



Larçon, J.-P., & Reitter, R. (1979), *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*. Paris : Nathan.

Lauriol, J. (2001), La recherche doctorale en Management Stratégique : quelques propositions pour définir et apprécier une « bonne thèse ». *Actes de la XIème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Québec: AIMS.

Lencastre, P. (2007a), A Figuratividade do Nome e do Logótipo. In Lencastre, P. (Coord), *O Livro da Marca*: 167-211. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lencastre, P. (2007b), A Marca: o Sinal, a Missão e a Imagem. In Lencastre, P. (Coord), *O Livro da Marca*: 23-71. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lencastre, P. (Coord.) (2007c), *O Livro da Marca*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lerpold, L., Ravasi, D., Rekon, J. van, & Soenen, G. (Eds.) (2007), *Organizational Identity in practice*. London: Routledge.

Lerpold, L., Ravasi, D., Rekon, J. van, & Soenen, G. (2007a), Analyzing organizational identities: some guidelines for practice. In Lerpold, L., Ravasi, D., Rekon, J. van, & Soenen, G. (Eds.), *Organizational Identity in practice*: 233-242. London: Routledge.

Lerpold, L., Ravasi, D., Rekon, J. van, & Soenen, G. (Eds.) (2007b), Identity construction. In Lerpold, L., Ravasi, D., Rekon, J. van, & Soenen, G. (Eds.), *Organizational Identity in practice*: 79-86. London: Routledge.

Lerpold, L., Ravasi, D., Rekon, J. van, & Soenen, G. (2007c), Identity, strategy and the environment. In Lerpold, L., Ravasi, D., Rekon, J. van, & Soenen, G. (Eds.), *Organizational Identity in practice*: 13-18. London: Routledge.

Lerpold, L., Ravasi, D., Rekon, J. van, & Soenen, G. (2007d), Introduction. In Lerpold, L., Ravasi, D., Rekon, J. van, & Soenen, G. (Eds.), *Organizational Identity in practice*: 1-11. London: Routledge.

Lerpold, L., Ravasi, D., Rekon, J. van, & Soenen, G. (2007e), Projecting organizational identities. In Lerpold, L., Ravasi, D., Rekon, J. van, & Soenen, G. (Eds.), *Organizational Identity in practice*: 151-156. London: Routledge.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, 10e édition. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Lindstrom, M. (2005), *Brand Sense – Build powerful brands through touch, taste, smell, sight and sound*. New York: Free Press.

## M

Machado, J. C. (2007), A identidade da marca. In Lencastre, P. (Coord.), *O Livro da Marca*: 213-262. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Maitlis, S. (2005), The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1): 21-49.

Mankins, M. C., & Steele, R. (2005), Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, July: 65-72.

Martineau, P. (1958), The personality of a retail store. *Harvard Business Review*, 36(Jan.-Feb.): 47-55.

Mitchell, C. (2002), Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, January: 99-105.

Moingeon, B., & Soenen, G. (Eds.) (2002), *Corporate and Organizational Identities – integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*. London: Routledge.

Monin, P. (2005), Théories et Méthodes. *Séminaire Doctoral*. Lisboa : IEESF.

Mucchielli, A. (2002), *La communication interne – Les clefs d'un renouvellement*. Paris : Armand Colin.

## N

Nohria, N., Joyce, W., & Roberson, B. (2003), What really works. *Harvard Business Review*, July: 43-52.

Nworah, U. (2006), Decoding a brand's DNA. *Brand Papers*, www.brandchannel.com (Interbrand).

## O

Olins, W. (1989), *Corporate identity – making business strategy visible through design*. London: Thames and Hudson.

Olins, W. (2002), Corporate identity – the ultimate resource. *Viewpoints*, www.wallyolins.com.

Olins, W. (2000), How brands are taking over the corporation. In Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (Eds.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*: 51-65. Oxford: Oxford University Press.

Olins, W. (2005), *On Brand*. New York: Thames & Hudson.

Olins, W. (2006), *The new guide to identity – how to create and sustain change through managing identity*. England: The Design Council, Gower Publishing.

## P

Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006), Using internal marketing to ignite the corporate brand : the case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14(1/2): 177-195.

Pedro, M. (2007), O valor e as fontes de valor da marca. In Lencastre, P., *O Livro da Marca*: 265-300. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Pratt, M. G. (2003), Disentangling collective identity. In Polzer, J. T., Mannix, E., & Neale, M. (Eds.), *Research on managing Groups and Teams*, Vol.5: 161-188. Stanford: JAI Press.

Pratt, M. G. (1998), To be or not to be? Central questions in organizational identification. In Whetten, D. A., & Godfrey, P. C., (Eds.), *Identity in organizations – Building theory through conversations*: 171-208. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000), Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1): 18-42.

Pratt, M. G., & Rafaeli, A. (2001), Symbols as a language of organizational relationships. *Research in Organizational Behavior*, 23.

## R

Rafaeli, A., & Pratt, M. G., (Eds.) (2006), *Artifacts and organizations: beyond mere symbolism*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Rafaeli, A., & Pratt, M. G. (2006a), Artifacts and Organizations : understanding our “objective” reality. In Rafaeli, A., & Pratt, M. G., (Eds.) (2006), *Artifacts and organizations: beyond mere symbolism*: 279-288. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Rao, V. R., Agarwal, M. K., & Dahlhoff, D. (2004), How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation? *Journal of Marketing*, 68(4).

Ravasi, D., & Schultz, M. (2007), Organizational culture and identity at Bang & Olufsen. In Lerpold, L., Ravasi, D., Rekon, J. van, & Soenen, G. (Eds.), *Organizational Identity in practice*: 103-120. London: Routledge.

Ravasi, D., & Schultz, M. (2006), Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3): 433-458.

Rindova, V. P. (1998), The identity of organizations. In Whetten, D. A., & Godfrey, P. C., (Eds.), *Identity in organizations – Building theory through conversations*. London: SAGE.

Rindova, V. P., & Schultz, M. (1998), Identity within and identity without: lessons from corporate and organizational identity. In Whetten, D. A., & Godfrey, P. C., (Eds.), *Identity in organizations – Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. (1998), The eye of the beholder: the role of corporate reputation in defining organizational identity. In Whetten, D. A., & Godfrey, P. C., (Eds.), *Identity in organizations – Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Roberto, M. A., & Levesque, L. C. (2005), The art of making change initiatives stick. *Sloan Management Review*, 46(4): 53-60.

Roberts, H., Bronn, P. S., & Breunig, K. J. (2003), *Intangible assets and communication*. San Francisco: IABC Research Foundation.

## S

Sarason, Y., & Van Rekom, J. (2007), Organizational identity and formulating strategy. In Lerpold, L., Ravasi, D., Rekon, J. van, & Soenen, G. (Eds.), *Organizational Identity in practice*: 50-62. London: Routledge.

Savall, H., & Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion: approche qualimétrique – Observer l'objet complexe*. Paris : Economica.

Schmitt, B., & Simonson, A. (1997), *Marketing Aesthetics – The strategic management of brands, identity and image*. New York: The Free Press.

Schultz, M., & De Chernatony, L. (2002), Introduction: the challenges of corporate branding. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3): 105-112.

Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (Eds.) (2000), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. UK: Oxford University Press.

Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (2000a), Introduction: why the expressive organization? In Schultz, M., Hatch, M. J., & Larsen, M. H. (Eds.), *The Expressive*

*Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand: 1-7.* Oxford: Oxford University Press.

Schultz, M., & Hatch, M. J. (2003), The cycles of corporate branding: the case of the LEGO company. *California Management Review*, 46(1): 6-26.

Schultz, M., Hatch, M. J., & Ciccolella, F. (2006), Brand life in symbols and artifacts: the LEGO company. In Rafaeli, A., & Pratt, M. G. (Eds.), *Artifacts and organizations: beyond mere symbolism*: 141-160. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000), A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1): 43-62.

Siggelkow, N. (2007), Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1): 20-24.

Silem, A. (2004), Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *Séminaire doctoral en Méthodologie*. Lisboa : IEESF.

Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993), The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing Science*, 12(1).

Smith, S. (2003), Brand experience. In Clifton, R., Simmons, J., *Brands and Branding: 97-112.* London: The Economist.

Soenen, G. (2006), Identités organisationnelles et communautés de pratique – le cas d’une société de conseil. *Thèse de doctorat*. Paris : Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

Soenen, G., & Moingeon, B. (2002), The five facets of collective identities – integrating corporate and organizational identity. In Moingeon, B., & Soenen, G. (Eds.), *Corporate and Organizational Identities – integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*: 13-34. London: Routledge.

Soenen, G., Monin, P., & Rouzies, A. (2007), Projecting organizational identity through organizational dress at Air France, 1933-2005. In Lerpold, L., Ravasi, D., Rekon, J. van, & Soenen, G. (Eds.), *Organizational Identity in practice*: 174-196. London: Routledge.

Spears, N., Brown, T. J., & Dacin, P. A. (2006), Assessing the corporate brand: the Unique Corporate Association Valence (UCAV) approach. *Journal of Brand Management*, 14(1/2): 5-19.

Stimpert, J. L., Gustafson, L. T., & Sarason, Y. (1998), Organizational identity within the strategic management conversation: contributions and assumptions. In Whetten, D. A., & Godfrey, P. C., (Eds.), *Identity in organizations – Building theory through conversations*: 83-98. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Strati, A. (2006), Organizational artifacts and the aesthetic approach. In Rafaeli, A., & Pratt, M. G. (Eds.), *Artifacts and organizations: beyond mere symbolism*: 23-40. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

## T

Tannery, F. (2006), Notes méthodologiques. *Séminaire doctoral en Méthodologie*. Lisboa : IEESF.

Thompson, A. B. (2003), Brand positioning and brand creation. In Clifton, R., & Simmons, J., *Brands and Branding*: 79-96. London: The Economist.

Thomson, K., & Hecker, L. A. (2000), The business value of buy-in – How staff understanding and commitment impact on brand and business performance. In Varey, R., & Lewis, B. (Eds.), *Internal Marketing: Directions for Management*: 160-172. New York: Routledge.

## U

Urde, M. (2003), Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7/8): 1017-1040.

## V

Vallaster, C., & De Chernatony, L. (2006), Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8): 761-784.

Vallaster, C., De Chernatony, L. (2005), Modelling social discourse as a route to internal brand building. *Working Paper Series*, Birmingham Business School, The University of Birmingham.

Van Maanen, J. (1983), *Qualitative Methods*. Newbury Park, CA: SAGE.

Van Rekom, J., (2002), Manifestations in behaviour versus perceptions of identity. In Moingeon, B., & Soenen, G. (Eds.), *Corporate and Organizational Identities – integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*: 91-114. London: Routledge.

Van Rekom, J., Jacobs, G., & Verlegh, P. W. J. (2006), *Measuring and managing the essence of a brand personality*. Springer Science + Business Media, LLC.

Varey, R., Lewis, B. (Eds.) (2000), *Internal Marketing: Directions for Management*. New York: Routledge.

Vas, A. (2005), La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations. *Revue Française de Gestion*, 31(155): 133-151.

Vilnay-Yavetz, I., Rafaeli, A. (2006), Managing artifacts to avoid artifact myopia. In Rafaeli, A., & Pratt, M. G. (Eds.), *Artifacts and organizations: beyond mere symbolism*: 9-22. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

**W**

Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Weick, K. E. (2001), *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Publishing.

Whetten, D. A., & Godfrey, P. C., (Eds.) (1998), *Identity in organizations – Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

**Y**

Yanow, D. (2006), Studying physical artifacts: an interpretive approach. In Rafaeli, A., & Pratt, M. G. (Eds.), *Artifacts and organizations: beyond mere symbolism*: 41-60. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Yin, R. K. (2003a), *Applications of Case Study Research*, 2<sup>nd</sup> Edition. London: SAGE.

Yin, R. K. (2003b), *Case Study Research – Design and Methods*, 3<sup>rd</sup> Edition. London: SAGE.

## **ANNEXES**

## Liste des Annexes

Annexe 1 : Les actionnaires du groupe PT .....	322
Annexe 2 : Description succincte des entreprises du Groupe PT .....	323
Annexe 3 : Quelques éléments financiers du Groupe PT .....	325
Annexe 4 : Liste des personnes interrogées au sein du Groupe PT .....	326
Annexe 5 : Extraits verbatim des entretiens avec les cadres du Groupe PT .....	327
Annexe 6 : Les sources secondaires – Identification et description sommaire .....	337
Annexe 7 : Trois pages de couverture du newsmagazine <i>éPT!</i> (n°s 1, 2 et 10) .....	345
Annexe 8 : Trois éditoriaux de Horta e Costa dans le newsmagazine <i>éPT!</i> (n°s 1, 3 et 12) ..	348
Annexe 9 : Article principal du newsmagazine <i>éPT!</i> n°1, avril/mai 2003 (titre « <i>éPT!</i> : la célébration d'une culture commune ») .....	351
Annexe 10 : Page de couverture de la newsletter <i>éPT!</i> n°26, juin 2005 .....	354
Annexe 11 : Extraits du Doc.16 - 2003 année de la Culture de Groupe – lancement du programme de communication interne, avril 2003 .....	355
Annexe 12 : Extraits du Doc.28 - 2 <sup>ème</sup> Workshop « La communication partenaire de l'implantation de la Stratégie du Groupe » (mémo technique), 2 et 3 février 2004 .....	358
Annexe 13 : Extraits du Doc.29 - Rapport « Résultats principaux : la connaissance et l'image de la marque <i>éPT!</i> », mars 2004 .....	362
Annexe 14 : Extraits du Doc.30 - Comment faire des 24.000 employés des porte-parole PT ? Le Cas <i>éPT!</i> , 24 mars 2004 .....	364
Annexe 15 : Extraits du Doc.33 - <i>Keynote speech</i> du PDG du Groupe PT adressé à la Conférence <i>Mercator</i> : « Le cas <i>éPT!</i> – stratégie de marketing dans la communication interne », 7 octobre 2004 .....	367

<b>Annexe 1 : Les actionnaires du Groupe PT</b>
---

	<b>2005</b>	<b>2002</b>
Telefonica	9,96%	4,80%
Brandes Investment Partners	8,51%	5,50%
Grupo Banco Espírito Santo	8,36%	9,30%
Capital Group Companies	5,60%	n.a.
Grupo Caixa Geral de Depósitos	5,04%	4,70%
Cinveste	2,58%	n.a.
Fidelity Group	2,09%	n.a.
Patrick Monteiro de Barros	2,04%	n.a.
Etat Portugais	1,88%	1,8%

Source : « Form 20-F » - *Annual Report pursuant to section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934* », présentées par PT à la *United States Securities and Exchanges Commission*

**Telefónica** : la multinationale Espagnole, cotée à la Bourse de New York depuis 1987, un joueur du marché télécoms mondial.

**Brandes Investment Partners** : un fonds d'investissement Américain, surgi en 1974, siégé à Californie, propriété de ses employés.

**Grupo Banco Espírito Santo** : le troisième groupe bancaire du Portugal, dont les propriétaires principaux sont des membres d'une des familles les plus traditionnelles de la banque Portugaise.

**Capital Group Companies** : un fonds d'investissement international fondé en 1931 aux Etats-Unis.

**Grupo Caixa Geral de Depósitos** : le premier groupe bancaire du Portugal, dont l'Etat est le seul actionnaire.

**Cinveste** : une entreprise *holding* financière qui appartient à Luís Silva, un homme d'affaires très connu au Portugal.

**Fidelity Group** : un fonds d'investissement international, siégé au Luxembourg.

**Patrick Monteiro de Barros**, un entrepreneur Portugais, avec des intérêts prédominants dans le secteur de l'énergie aux Etats-Unis et une liaison historique au Groupe Banco Espírito Santo comme actionnaire.

<b>Annexe 2 : Description succincte des entreprises du Groupe PT</b>
--

• **Activité ‘Fixe’ :**

*PT Comunicações* : créée en septembre 2000, elle rassemble les activités du fixe ; c’est l’entreprise qui représente le patrimoine PT le plus ancien, la mémoire vivante des origines et de l’histoire de décennies des télécommunications.

*PT Corporate* : créée en juillet 2003, elle s’occupe des « Grands Clients » du Groupe, c’est-à-dire des grandes organisations publiques et des plus grandes entreprises nationales et multinationales ; elle leur propose une offre intégrée de tous les produits et services du portefeuille du Groupe PT.

*PT Prime* : créée en octobre 1999, succède à ‘Telepac S.A.’, existante depuis 1992 ; elle s’occupe surtout des petites et moyennes entreprises à travers une offre intégrée de produits et de services centrée sur la technologie IP (*Internet Protocol*).

• **Activité ‘Mobile’ :**

*TMN* : créée en 1991, elle a été à ses débuts la propriété de trois entreprises, à parties égales : *CTT* (service public de la Poste), *TLP* (le monopole du fixe au Portugal) et *Marconi*. Avec la création du Groupe PT, en juillet 1994, celui-ci a simultanément acquiert les 2/3 du capital de *TMN*. L’activité du mobile a démarré (en ‘GSM’) le 17 mai 1992. C’est *TMN* qui crée en pionnière mondiale le premier mobile « prépayé », appelé ‘MIMO’. Leader du mobile au Portugal dès 1997, elle a en 2005 à peu près 5 millions de clients et 50% de part de marché.

*PT Wi-Fi* : créée en 2005, c’est l’entreprise du Groupe dédiée à l’activité « WI-FI » (haut débit), c’est-à-dire l’accès à l’Internet sans câbles, dans des endroits publics.

• **Activité ‘Multimédia’, une holding qui détient quatre entreprises :**

*PT Multimédia (holding)* : créée en juillet 1999 et détenue en 2005 à 58,43% par PT SGPS, le reste du capital social étant dispersé par le *Barclays Bank* (10,61%), le Groupe *Banco Espírito Santo* (7,63%) et en bourse.

*TV Cabo* : créée en 1994, c’est l’entreprise leader du marché de télévision par souscription (« câble »).

*PT Conteúdos* : l’entreprise qui détient le canal câble *SportTV*.

*Lusomundo Audiovisuais* : l’entreprise qui vend les films en vidéo, les jeux du type ‘PlayStation’, etc.

*Lusomundo Cinemas* : l’entreprise qui est la propriétaire de la principale chaîne de cinémas du Portugal.

• **Activité ‘Internationale’ :**

*Brasilcel* : l’entreprise qui constitue la *joint venture* 50%-50% avec la ‘Telefónica’ d’Espagne, et qui détient la marque *Vivo*, leader du mobile au Brésil.

**Médi Telecm (Maroc)** : détenue à 32,18% par PT SGPS.

**Cabo Verde Telecom** : détenue à 40% par PT SGPS.

**Unitel (Angola)** : détenue à 25% par PT SGPS. Activité : Mobile.

**CST** (St. Thomas et Prince) : détenue à 51% par PT SGPS. Activités : fixe, mobile, Internet et données.

**Timor Telecom** : détenue à 41,12% par PT SGPS. Activités : fixe, mobile, Internet et données.

**CTM (Macao)** : détenue à 28% par PT SGPS.

**Marconi France Télécommunications**

**Marconi Suisse**

• **Entreprises instrumentales :**

**PT Inovação** : créée en mai 1999, elle constitue le foyer de l'innovation technologique de tout le Groupe, rendant service à toutes ses entreprises à partir de son siège à Aveiro, une ville au nord du Portugal ; elle proclame sur son site ([www.ptinovacao.pt](http://www.ptinovacao.pt)) « 50 années d'expérience et de savoirs accumulés dans les domaines du génie, de la gestion et des opérations ».

**PT Sistemas de Informação** : a démarrée en janvier 2000, comme un 'spin-off' de la Direction des Services d'Informatique de Portugal Telecom ; activité conseil et intégration de systèmes d'information ; sa vision : être l'entreprise portugaise leader en solutions SI/TI et leur intégration dans les télécommunications.

**PT Pro** : créée en février 2003, cette entreprise a pour mission de soutenir le back office de toutes les entreprises du Groupe, notamment dans les domaines de la comptabilité, des finances, de la gestion du personnel, de la logistique, etc.

**PT Compras** : créée en avril 2003, elle est l'entreprise transversale responsable pour la négociation et les acquisitions de toute sorte de produits et de services, se constituant ainsi comme une vraie « Centrale d'Acquisitions » du Groupe (au sens du *procurement*).

**PT Contact** : adopte cette désignation en 2001 ; il s'agit de l'entreprise responsable de la gestion de 'Contact Centers', services d'accueil téléphonique et de télémarketing, à l'aide de plateformes multi canal. Elle est la seule héritière d'une entreprise née dans les années 70, 'Time Sharing', pionnière de l'informatique au Portugal. Elle est la plus grande entreprise de ce secteur au Portugal, et gère environ six million d'appels par mois.

**Annexe 3 : Quelques éléments financiers du Groupe PT**

(‘000.000 Euros)	2001	2005	Taux de croissance
Chiffre d'affaires	5.727	6.385	11%
EBITDA	2.124	2.496	17%
Cash Flow opérationnel	808	1.552	92%
Résultat Net	307	654	110%

Source : Lettre aux Actionnaires de Portugal Telecom, 6 mars 2006, PT SGPS

<b>Annexe 4 : Liste des personnes interrogées au sein du Groupe PT</b>
--

Prénom, Nom (1)	Âge	Entreprise	Direction	Fonction actuelle	Ancien -neté	Date de l'entretien
Miguel HORTA E COSTA	55	PT SGPS	-	PDG du Groupe	11	23/02/07
ABÍLIO Martins	33	PT SGPS	Communication	Directeur	5	Plusieurs
TERESA Salema	39	PT SGPS	Communication	Planning&Coordin.	5	Plusieurs
HUGO Janeba	40	PT SGPS	Communication	Pub <i>VIVO</i> (mobile)	6	27/07/05
ANA PAULA Veríssimo	44	PT Comunic.	Qualité / Envir.	Coordinateur	6	10/10/05
ISABEL Martinho	43	PT Comunic.	Communication	<i>Corporate&amp;Resp.So.</i>	13	Plusieurs
MIGUEL Lobo	28	PT Comunic.	Ventes	Clients Fixe	5	10/10/05
MARIA Cruz Gomes	39	PT Comunic.	RH	Politique Sociale	13	10/10/05
FRANCISCO Neto	43	PT Comunic.	Marketing	Clients Résidence	20	07/10/05
PAULA Faria	39	PT Comunic.	Communication	Cadre 2 <sup>ème</sup> ligne	11	07/10/05
José PEREIRA da Costa	37	PT Comunic.	-	Administrateur	5	29/08/05
ANTÓNIO Rui Costa	48	PT Comunic.	Qualité/H&S	Systèmes Qualité	9	07/10/05
EDUARDO Neto	46	PT Comunic.	Marketing	Réseau Magasins PT	7	10/10/05
PEDRO Bandos	37	TMN	Innovation	Qualité	10	22/09/05
FAUSTA Pereira	27	TMN	Org&Sécurité	Projets Resp.Sociale	5	22/09/05
MÁRIO Mendes Almeida	35	TMN	Données&Cont.	<i>Messaging</i> et al	13	22/09/05
Margarida MARNOTO	47	TMN	Org&Sécurité	Documentation	12	22/09/05
Teresa VILLAR	52	TMN	Communication	<i>Corporate</i>	12	27/07/05
LUIS Vaz Henriques		PT Corporate	Ventes	<i>Web Grands Clients</i>	4	19/09/05
ANA Guimarães	36	PT Corporate	Marketing	Directeur	5	19/09/05
CARLOS Ribeiro	43	PT Corporate	Finances	Directeur	11	19/09/05
FILIFE Faria	43	PT Corporate	Juridique	Avocat	11	23/09/05
Carlos Alves DUARTE		PT Corporate	-	Administrateur	3	25/07/05
Manuel Preto GARCIA		PT Corporate	-	Administrateur	6	25/07/05
Ana MATIAS	29	PT Multimedia	Marketing	<i>Home entertainment</i>	6	14/09/05
MARGARIDA Cunha	47	PT Multimedia	Marketing	Directeur	12	16/09/05
DULCE Gonçalves	36	PT Multimedia	RH	Formation et Dével.	3	07/10/05
Margarida FERREIRINHA	36	PT Multimedia	Communication	Directeur	4	28/07/05
PAULO Ramalheira	49	PT Inovação	Communication	Directeur	6	25/07/05
ANABELA Reis		PT PRO	Secrétariat	Secrétaire Direction	2	12/09/05
ALEXANDRE Lourenço	36	PT PRO	Grandes Comptes	<i>Key Account</i>	10	12/09/05
DIOGO Alves Rosa	29	PT PRO	Contrôle Gestion	Planning	2	16/09/05
ADRIANA Garcia	44	PT PRO	RH	Développement RH	16	16/09/05
Teresa PINHEIRO	36	PT PRO	Opérations	Coordination	10	16/09/05
CARLA Loureiro	33	PT PRO	Trésorerie	Administrative	5	16/09/05
Nuno CETRA	42	PT PRO	-	Administrateur	3	27/07/05
Francisco H. MACHADO	33	PT Compras	-	Administrateur	5	09/09/05
António M. SARMENTO	48	PT Compras	Négociation	Directeur	2	09/09/05
Ana ALLEN Lima	28	PT Compras	<i>Procurement</i>	International	3	09/09/05

Notes :

(1) en majuscules, le nom cité dans le texte.

(2) Âge à la date de l'interview (ou de la 1<sup>ère</sup> interview selon les cas).

(3) Ancienneté au Groupe, non nécessairement dans l'entreprise au temps de l'interview ; ancienneté par rapport à l'année 2005.

## Annexe 5 : Extraits verbatim des entretiens avec les cadres du Groupe PT

### 1. Comment pourriez-vous décrire le Groupe PT aujourd'hui, et son évolution jusqu'à ce jour (le premier champ thématique proposé aux interviewés)

(CETRA)

« parce que PT PRO a du succès opérationnel, elle contribue pour une idée de Groupe »  
 « PT PRO a reçu un patronage très fort du sommet du Groupe »  
 « PT PRO assemble plusieurs cultures [du Groupe PT] »  
 « la migration des systèmes d'information vers une plateforme commune SAP est une contribution de plus pour une idée de Groupe »  
 « le processus de transition [recrutement exclusivement interne du cadre de personnel de PT PRO] a été pacifique du point de vue social »  
 « une chose c'est le Groupe être un groupe, une autre c'est de se comporter en tant que tel (...) par exemple les décisions [devraient] prendre en compte le Groupe avant même de refléter la réalité de chaque entreprise ou activité »  
 « l'expérience du client [des services du Groupe PT] devrait être uniforme, indépendante de la marque ou service »

(CARLA)

« PT PRO fut créée pour uniformiser les pratiques du Groupe (...) elle est aussi une forme de faire réduire les coûts »  
 « TMN [la marque et l'entreprise du mobile] a toujours été une marque à l'écart du Groupe »  
 « il y a des gens qui sont démotivées à cause de la disparité des conditions [salariales]

(PINHEIRO)

« mon intégration à PT PRO n'a pas été facile »  
 « PT PRO c'est le Groupe ! »  
 « oui, il y a du groupe, bien qu'avec des cultures distinctes »  
 « plus que de s'habiller avec un nouveau pull [du Groupe], il est plus difficile de se déshabiller de l'antérieur [de l'entreprise filiale] »  
 « l'entreprise [c'est-à-dire le Groupe] est en restructuration permanente »

(ADRIANA)

« au début, ce ne fut pas facile [les migrations internes du personnel du Groupe] (...) il y a des liens qui existent toujours »  
 « j'étais fière d'être MARCONI [une des entreprises fondatrices du Groupe] »  
 « [le Groupe] c'est un travail de construction permanent »  
 « le système commun [au Groupe] d'évaluation de la performance, c'est important »  
 « où sont les traits de l'identité du Groupe ? »

(DIOGO)

« je sens que PT c'est un groupe »  
 « il y a des cultures différentes, mais je ne les aperçois pas dans mon activité à PT PRO »  
 « lors de mon embauche, j'ai eu comme une session d'accueil, mais elle a été focalisée sur PT PRO, pas tellement sur le Groupe »

(ANABELA)

« on devrait être fier du Groupe »

(ALEXANDRE)

« *TMN [la marque et l'entreprise du mobile] a toujours gardé une certaine distance de PT, dans le marché mais aussi si l'on pense aux bénéfices [non salariaux] (...) il y a comme une résistance systématique à l'association à PT* »

« *l'ensemble de valeurs que nous partageons à TMN était très fort* »

« *la campagne pub sur le groupe PT (...) il ne résulte pas clair que TMN, TV CABO [la marque du câble], SAPO [la marque de l'Internet], etc, fassent partie du Groupe* »

« *aujourd'hui il n'y a plus de barrières infranchissables [en tant que Groupe], ce n'est plus chacun pour soi* »

« *PT PRO tient à développer une culture propre* »

« *au Brésil, la culture du Groupe PT n'est pas tellement présente, elle y est moins forte* »

(PAULO)

« *lors de la rencontre de Sesimbra, l'entreprise [le Groupe] était très hétérogène* »

« *il fallait unir les nombreuses entreprises autour d'un concept [de groupe]* »

« *l'identité [de groupe] est renforcée [en comparant 2000 - 2005]* »

(FERREIRINHA)

« *au début nous étions un tas d'ingénieurs... et puis c'est le commercial* »

« *pourquoi un groupe, et pourquoi pas un simple ensemble d'entreprises ? Parce que chaque activité a besoin des autres pour ne pas mourir, ou pour ne pas stagner* »

(DULCE)

« *PT Multimédia est un grand mélange de personnes et de cultures business* »

« *il y a des résistances internes à l'esprit de groupe* »

(MARGARIDA)

« *la concurrence interne entre activités continue toujours (...) comment générer une culture de groupe dans une telle ambiance ?* »

« *nous ne savions pas, ni ne voulions pas savoir, quelles étaient toutes les entreprises du groupe* »

« *les actions du Groupe données aux employés sont très importantes pour qu'on se sente un groupe* »

(MATIAS)

« *mon insertion au groupe a été suave* »

« *Lusomundo est une entité homogène, sans personnes d'autres entreprises PT (...) je ne crois pas qu'il y ait une culture forte Lusomundo* »

(GARCIA)

« *chaque entreprise a créée sa propre culture* »

« *la création de PT PRO a un impact [en termes de création d'un groupe], aussi fort que celui de la marque [éPT!]* »

(DUARTE)

« *PT est un 'pot pourri', un ensemble de cultures et d'histoires* »

« *l'identification est en premier lieu avec l'entreprise [filiale] et la marque [commerciale qui lui correspond]* »

« *PT Corporate 'sent' plus que les autres entreprises [du groupe] l'ensemble matriciel que c'est le groupe* »

« *je me demande si la culture de groupe est un actif [dans le cas d'une vente du groupe]* »

« *il est important le problème de la concurrence entre les entreprises du groupe* »

(FILIPE)

« *il y a un effort conscient et solide, de la part de l'Administration [holding], en terme de création d'un groupe* »

« *la substitution très accentuée de cadres [retraites anticipées] contribue à une idée de groupe* »

« *il y avait des entreprises avec des cultures très différentes (...) des tendances séparatistes* »

(CARLOS)

« *à PT Corporate nous représentons toutes les entreprises du Groupe, nous intégrons les diverses activités, produits et services* »

« *PT Corporate c'est un intermédiaire du groupe auprès des grands clients* »

« *PT c'était une entreprise avec une mine sérieuse, mais nous avons été forcés à être dynamiques* »

« *Horta e Costa [le PDG nommé en 2002] a ouvert un cycle de rupture organisationnelle* »

(ANA)

« *nous vivions tous isolés à PT* »

« *j'ai senti le groupe lors de mon déplacement à PT Corporate [d'une autre entreprise du groupe]* »

(LUIS)

« *au jour le jour les entreprises sont séparées* »

« *les personnes ont peur des migrations internes* »

« *je gagne parce que j'appartiens à l'entreprise x ou y de PT, et non parce que j'appartiens au groupe PT* »

(VILLAR)

« *une très grande hétérogénéité des entreprises [au groupe] du point de vue objectifs, histoires, groupes professionnels, cultures business* »

« *les actionnaires, est-ce qu'ils ont vraiment besoin d'une identité commune [de groupe] ?* »

« *il faut créer des affinités au sein d'une grande diversité* »

« *il y a des 'frictions', des conflits entre les activités* »

« *malgré la marque [éPT!], les entreprises sentent qu'elles ont besoin de maintenir une quelconque identité propre, à elles* »

(MARNOTO)

« *je vois des avantages dans l'intégration de TMN dans le groupe* »

(MÁRIO)

« *un groupe PT aujourd'hui ? Hmm, peut-être, oui... plus unifié* »

« *la culture TMN a du rythme, de la jeunesse (...) les autres entreprises du groupe sont déjà plus dynamiques* »

« *nous autres [à TMN] avons la capacité d'être compétitifs [dès la création de l'entreprise], cette capacité n'était pas nécessaire dans les autres entreprises du groupe* »

« *TMN a des avantages dues à son appartenance au Groupe PT : l'innovation [dans les produits], quelques contenus [des services ; se reporte à la contribution de PT Multimédia], l'accès aux grands clients* »

(FAUSTA)

« *TMN a une culture qui est en évidence dans le groupe, elle a une identité propre, il y a de l'autonomie, il y a comme un désintéressement face à l'entreprise-mère* »  
 « *nous nous sentons plus aujourd'hui une partie du groupe (...) PT a fait un effort clair en termes d'idée de groupe, d'une certitude de groupe* »

(PEDRO)

« *nous [TMN] n'avons rien à voir avec PT* »  
 « *l'activité télécoms est multiple, les différentes cultures des entreprises du groupe, c'est naturel, c'est souhaitable* »  
 « *TMN est limitée par les exigences financières de l'éléphant PT, PT a bloqué la croissance de TMN* »  
 « *face à des stratégies [de chaque activité] nécessairement différentes, quelle possibilité d'une identité de groupe ?* »

(EDUARDO)

« *le groupe a toujours existé, ce qui change sont les encadrements, les scénarios* »  
 « *les magasins PT sont un exemple clair de transversalité, tous les produits du groupe sont là* »

(ANTÓNIO)

« *oui, il y a un groupe PT* »  
 « *il y a une attention uniforme au client [n'importe le produit ou service]* »  
 « *nous à la Qualité voulons que l'on partage davantage l'information au groupe, il faut la cohésion* »

(PEREIRA)

« *aujourd'hui il n'existe pas encore une culture du groupe PT* »  
 « *il y a des opportunités de carrière entre les entreprises du groupe* »

(PAULA)

« *les cultures sont très différentes à PT (...) les entreprises du début du groupe avaient des familles entières chez elles* »  
 « *les personnes ici ont vécu beaucoup de changements au long des années* »  
 « *il faut que les entreprises interagissent* »  
 « *le groupe c'est un tissu morcelé* »

(FRANCISCO)

« *le fixe aide à 'nourrir' les autres activités* »  
 « *la mobilité entre les entreprises est un fait* »  
 « *le concept de groupe a un problème, il oblige à la stabilité [au sens de ne pas vendre des entreprises ou activités]* »

(MARIA)

« *la fusion Telecom/TLP... que des petites guerrillas... elles se sont fusionnées de force* »

(MIGUEL)

« le modèle de corporate governance est un signe clair du groupe »  
 « aujourd'hui il y a un concept de groupe plus intégré »

(ALLEN)

« PT Compras au début a été perçue d'une façon très négative »  
 « le processus de confiance interne est renforcé par la création d'entreprises transversales »  
 « les migrations internes sont un facteur de constitution de l'idée de groupe »

(ANA PAULA)

« aujourd'hui il y a un groupe qui n'existait pas il y a cinq ans (...) j'ai mes doutes s'il fonctionne vraiment »  
 « il y a quand même des entreprises qui fonctionnent d'une manière très autonome, Lusomundo et TMN par exemple »  
 « si demain quelqu'un décidait de séparer à nouveau les entreprises, est-ce que quelqu'un se rendrait compte ? »

(HUGO)

« la nouvelle campagne publicitaire du groupe force une attitude, quelle est ta contribution au groupe ? »  
 « le groupe PT se confond avec PT Comunicações »

(MACHADO)

« PT Compras c'est surtout une nouvelle attitude de management au Groupe »  
 « c'est difficile la culture de groupe, il y a des résistances »

(SARMENTO)

« les personnes se sentent plus identifiées quand elles appartiennent à leur entreprise d'origine »  
 « les personnes ont besoin de sentir qu'elles travaillent pour une cause commune »  
 « le PDG fait un effort énorme pour motiver la culture de groupe »  
 « à quoi ça sert une culture de groupe ? elle donne du sens au jour-le-jour et au travail de milliers d'employés »

## 2. Que pensez-vous de la marque interne éPT! (le deuxième champ thématique proposé aux interviewés)

(CETRA)

« la marque existe parce que le Groupe a besoin d'alignement, de fonctionner en harmonie (...) a besoin d'un discours officiel »  
 « il fallait un élément qui fasse bouger les personnes, qui leur donne un sens d'union »  
 « le newsmagazine [éPT!] est un bon moyen (...) le portail [éPT!] est trop lourd, il manque du glamour »  
 « la carte de bénéficiaires [éPT!] n'est pas dirigée aux défavorisés [du Groupe] »

(CARLA)

« c'est une marque qui est du Groupe, qui permet aux collaborateurs d'avoir accès à des biens et des services d'une façon plus économique et rapide »

« j'utilise souvent le portail éPT! p.ex. pour regarder la face d'un collègue (...) les nouvelles qui concernent les autres entreprises du Groupe, les cotations »  
 « j'ai bien aimé le nouveau modèle de carte [de bénéfices éPT!], c'est super – gaie, elle ne se confond pas avec les autres »  
 « le newsmagazine c'est bien »  
 « je ne lis pas souvent la newsletter [éPT!] »  
 « si l'on [une nouvelle Administration du Groupe] finit avec la marque, ce ne sera certes une décision à la légère (...) on enlèverait des bénéfices »

(PINHEIRO)

« [éPT!] c'est un lien entre nous employés (...) l'intranet est spécialement importante »  
 « la marque révèle les autres entreprises »  
 « si la marque disparaissait, il y a des gens qui ne le remarqueraient pas »

(ADRIANA)

« c'est une stratégie de marketing interne [la création de la éPT!] (...) un processus de communication très réussi [le lancement de la éPT!] »  
 « la marque sert à créer l'esprit de groupe »  
 « la carte [de bénéfices éPT!] est très gaie, très bien conçue (...) il faut marquer la différence »  
 « la marque a une identité à soi, elle n'est pas inféodée à cette Administration »

(DIOGO)

« la carte [éPT!] c'est le truc qui me vient d'immédiat à la mémoire (...) je ne connais pas le newsmagazine »  
 « j'ai entendu parler d'un tournoi de football éPT! »

(ANABELA)

« j'adore la marque! Elle encourage l'employé »  
 « les personnes savent ce que c'est la marque éPT! »  
 « je n'ai jamais lu attentivement la newsletter [éPT!, qui accompagne la feuille de paye] »

(ALEXANDRE)

« la carte [éPT!] est très importante à cause des bénéfices [tangibles] »  
 « éPT! est une marque très réussie [en tant que marque, en tant que design de marque], le é qualifie, donne l'idée d'appartenance »  
 « la marque a besoin de plus d'engagement de la part des personnes, p.ex. avec de la formation »  
 « éPT! est encore en deçà de ce qu'elle devrait faire (...) il y a déjà de la communication, mais il n'y a pas encore de l'engagement »  
 « si une nouvelle Administration veut parier sur une autre marque, on ne perdra pas beaucoup »

(PAULO)

« la marque est très affirmative »  
 « la méfiance initiale [envers la marque] a déjà été surpassée (...) l'accueil à la marque est réel »  
 « il n'y a personne qui ne sache pas ce que c'est la marque »  
 « éPT! nous identifie à tous »  
 « le portail [éPT!] c'est une vraie révolution »

(FERREIRINHA)

« j'ai toujours défendu la marque »

« il y a une marque éPT! deux ans et demi après son lancement »

« le portail [éPT!] est la démonstration la plus efficace de la marque, c'est le dynamisme du quotidien »

« la newsletter est peut-être superflue »

« tout le monde sait ce que c'est la éPT! »

« à la limite, la carte [éPT!] devra être la seule carte de l'employé »

« j'ai mes doutes en ce qui concerne le canal éDirecto! »

(DULCE)

« la carte [éPT!] ce n'est pas seulement des bénéfiques, elle apporte de l'identification »

« la marque a toujours de l'espace à occuper »

« la marque est suffisamment enracinée pour ne pas souffrir avec une nouvelle administration à la holding »

(MARGARIDA)

« la prépondérance de la carte [éPT!] à cause des bénéfiques tangibles d'appartenir au groupe »

« la marque ne doit être associée qu'à des choses positives, parce qu'on peut aussi hausser les épaules et dire éPT! avec de l'indifférence, de la tristesse, ou même de la rage »

« à quoi ça sert le canal éDirecto! ? c'est pour qui exactement ? c'est un moyen pour les gens se plaindre ? »

« la marque est aujourd'hui le support principal de la culture de groupe »

(MATIAS)

« pourquoi la marque ? Pour que les personnes se sentent engagées dans un tout, pour faire partie d'un groupe »

« je ne lis pas la newsletter [éPT!], parce que je l'ai déjà lue sur le portail (...) c'est superflue »

« la carte [éPT!] a plusieurs avantages, c'est plus dynamique, c'est créatif »

« je crois que la marque a du succès dans le groupe (...) elle peut s'agrandir beaucoup plus, par exemple par les ventes internes »

« la marque ne disparaîtra pas, elle fait partie de la culture, elle nous aide à construire la culture de groupe »

(GARCIA)

« comme concept, la marque a tout le sens »

« il y a un message de préoccupation : il faut coordonner la gestion des plusieurs moyens de communication [interne] »

« ce qui est important en particulier pour chacune des entreprises [du Groupe] ne l'est pas, et ne le doit pas être, inclus dans les supports de la éPT! »

(DUARTE)

« éPT! aide à réduire les 'bruits' internes [surtout en ce qui concerne le 'middle management'] »

« c'est un instrument d'agglutination »

« l'efficacité des supports [de la marque] dépend de l'âge de ses utilisateurs »

« la newsletter [éPT!] est superflue »

« la marque doit se sédimenter et mettre en scène de nouveaux services »

(FILIPE)

« *éPT!*: une surprise ! Pourquoi l'inventer ??? Ce n'est pas tellement son caractère bizarre, mais la nouveauté »

« je me suis rapidement convaincu des avantages de cette innovation »

« j'aime la marque, son graphisme, sa sonorité, sa charge positive, très simple »

« la carte [*éPT!*] est fondamentale »

« je suis sceptique en ce qui concerne le canal *éDirecto!* »

« la marque est déjà consolidée, une nouvelle administration ne la jettera pas dehors »

« la marque est facilement utilisable dans un autre référentiel [stratégique] »

(CARLOS)

« ah oui la carte [*éPT!*] c'est important, parce que c'est tangible [l'idée de groupe] »

« le portail [*éPT!*] est un outil excellent »

« le tournoi de football [*éPT!*] a créé de l'enthousiasme »

(ANA)

« c'est une marque 'fun' »

« je consulte assidûment le portail [*éPT!*] »

« j'ai beaucoup aimé la nouvelle carte [*éPT!*, voir 4.3.12.] »

« je n'ai pas encore compris ce que c'est le canal *éDirecto!* »

(LUIS)

« on devrait profiter plus de la marque »

« la newsletter [*éPT!*] a déjà perdu l'intérêt quand elle arrive chez nous »

(VILLAR)

« la marque peut aider à réduire les crispations internes »

« le portail [*éPT!*] est omniprésent, il est peut-être le moyen le plus marquant »

« c'est fantastique d'avoir réussi à créer la marque et ses plusieurs supports »

« la marque réussit à gérer au long du temps l'équilibre de l'information entre les entreprises et les activités »

« la newsletter est superflue, la plupart des personnes ne la lisent pas »

« la marque n'est pas encore sentie comme une marque du groupe, comme un patrimoine du groupe »

« la marque dépendra au futur surtout de l'engagement de l'administration au sommet et du leadership de la DCC [Direction Centrale de la Communication] »

« qu'est-ce que la marque peut faire dans le futur ?... le problème c'est qu'elle utilise 'PT' ! pourquoi ne pas choisir une autre désignation, sans cette affiliation ??? »

(MARNOTO)

« *éPT!* c'est une façon gentille de nous faire voir quelque chose en commun »

« c'est [*éPT!*] comme une signature ! »

« la newsletter [*éPT!*] ce n'est pas très utile »

« mon pari [au futur] c'est dans le newsmagazine, je l'aime bien »

« à mon avis, la marque n'est pas liée à cette Administration »

(MÁRIO)

« la marque est créée pour renforcer l'esprit de corps, la culture de groupe »

« la marque s'est déjà affirmée, elle va subsister même avec une nouvelle administration »  
 « le canal éDirecto! est une idée audacieuse »

(FAUSTA)

« je me souviens du lancement de la marque, l'agitation »  
 « TMN a quand même des moyens internes de communication, des placards, l'intranet propre »  
 « la marque est pertinente, il faut un levier de l'identité du groupe »

(PEDRO)

« avec éPT! on veut nous dominer [son impression quand la marque est lancée], on a commencé par regarder la marque de côté, on veut détruire les cultures internes »  
 « nous étions obligés à avoir éPT! comme homepage, ça nous a agacé »  
 « l'idée de base de la carte [éPT!] est appropriée »

(EDUARDO)

« la marque est forte, agrégative, elle sert à créer l'esprit de groupe »  
 « la marque aide, elle rend plus facile, mais elle ne résout pas [l'union interne] »  
 « la marque n'est pas inféodée à la holding du groupe, c'est celle-ci qui devait la lancer »

(ANTÓNIO)

« quand la marque a surgi, c'est comme une lumière au fond du tunnel, eureka ! »  
 « je crois que la marque accomplit sa fonction »  
 « la carte [éPT!] n'est pas attribuée au hasard, elle doit être demandée, et ça c'est très important »  
 « la nouvelle carte [éPT!] est novatrice, elle a tout à voir avec la marque »

(PEREIRA)

« au début, la marque n'était pas évidente, mais aujourd'hui c'est un succès »  
 « la éPT! est affirmative, elle projette l'image du groupe, la fierté d'appartenir »  
 « le chairman lui-même s'est engagé à la marque »  
 « les PDG's des entreprises sont aussi à la holding, et ça constitue un levier, un goodwill face à l'initiative éPT! »

(PAULA)

« la mission de cette marque n'est pas facile ni simple, il faut aligner tous sur une perspective de groupe »  
 « je me souviens du lancement de la marque, quelle surprise ! »  
 « la marque est plus réussie à l'intranet »

(FRANCISCO)

« la marque est un projet très bien géré, un projet très réussi »  
 « la marque peut évoluer davantage, elle est loin d'être épuisée, elle doit se développer comme marque »

(MARIA)

« cette Administration [holding] donne beaucoup de force à la marque »  
 « l'intranet éPT! est indispensable »

(MIGUEL)

- « le plus visible de la marque c'est l'intranet, et ensuite la carte »
- « la marque sert à consolider l'image du groupe au sein des employés »
- « la nouvelle carte [éPT!] apporte de l'innovation, de la modernité, elle se distingue d'une autre quelconque carte »
- « la éPT! est un actif pour n'importe quelle administration »

(ALLEN)

- « créer la culture de groupe, ça c'est pourquoi la marque a été créée »
- « le newsmagazine et la newsletter ont une fonction pédagogique »
- « démarrer l'ordinateur tous les matins... et voilà la éPT! »

(ANA PAULA)

- « lors du lancement, je me suis senti plus proche [du groupe] »

(HUGO)

- « éPT! est le grand outil de communication »
- « éPT! a toujours un chemin long à parcourir »

(MACHADO)

- « la marque c'est une initiative extraordinaire, son nom n'est pas tellement important »
- « une des initiatives avec plus de succès en termes de culture de groupe »
- « il y a des gens qui pensent que la marque c'est un gaspillage de ressources »
- « il y a du dynamisme, on remarque l'évolution dans les supports et les contenus »
- « éPT! n'empêche pas d'autres initiatives au sein de chaque entreprise »

(SARMENTO)

- « la marque apporte quelque chose, mais... »
- « le portail éPT! est très important »
- « je n'associe pas la marque à cette administration [holding] »

## Annexe 6 : Les sources secondaires - Identification et description sommaire

### **Doc.1, 1.1 à 1.12 - Newsmagazine interne : *Revista éPT!* : n°1 / avril mai 2003 jusqu'au n° 12 / 2006**

- . Issu de la DCC (Direction Centrale de Communication du Groupe PT)
- . Six éditions par an, distribuées aux employés du Groupe, actuels et retraités / pensionnaires
- . 62 pages A4 en couleurs, papier de qualité supérieure, inclut un supplément pour les enfants et adolescents : *éPT! Junior*
- . Quelques pages de couverture dans l'Annexe 7, quelques éditoriaux du PDG Horta e Costa dans l'Annexe 8, et l'article principal du newsmagazine n°1 dans l'Annexe 9

### **Doc.2, 2.1 à 2.32 - Newsletter mensuelle *éPT!* : n°1 / mai 2003 jusqu'au n° 32 / décembre 2005**

- . Issue de la DCC
- . Douze éditions par an, envoyées en annexe au document de paye à l'adresse des employés ; elle peut aussi être consultée à l'Intranet
- . Une seule feuille A4, pleine de petites photos et de textes très courts et simples
- . L'édition n° 26, juin 2005, constitue son premier « new look » avec un nouveau nom : « *é notícia – Newsletter do Grupo Portugal Telecom* »
- . Page de couverture de la newsletter n° 26 dans l'Annexe 10

### **Doc.3, 3.1 à 3.6 - Newsletter « *éPT! Actifs Humains.pt* » : 1<sup>ère</sup> édition mars 2004, 2<sup>ème</sup> mai 2004, 3<sup>ème</sup> septembre 2004, 4<sup>ème</sup> novembre 2004, 5<sup>ème</sup> février 2005, 6<sup>ème</sup> mai 2005**

- . Issue de la DCC
- . Dimension : une feuille A4 (deux pages)
- . Contenu : les multiples thèmes RH au sein du Groupe

### **Doc.4 - Manuel de normes graphiques – Marque PT / Portugal Telecom**

- . Issu de la DCC
- . Dimension : 13 pages

### **Doc.5, 5.1. à 5.5 - SMS envoyés simultanément à tous les employés du Groupe ? avril 2003**

PT va distribuer 50 actions a chaque collaborateur du Groupe... de votre Groupe! (*signé*) Miguel Horta e Costa, PDG.

? octobre 2003

Toutes les affaires ont progressé et nous avons atteint le but de 30 millions de clients. C'est la victoire du travail en équipe. (*signé*) Miguel Horta e Costa, PDG.

30 octobre 2003

Meilleure relation avec les investisseurs; gouvernance; CEO; site financier. Quatre prix conquis par PT dans les Investor Relations Awards. Nos félicitations ! (*signé* DCCC)

15 mars 2004

Accord PT-DECO. Ce Jour du Consommateur, PT offre à ses clients le trafic entre 19h et 24h. Téléphonnez à vos amis et donnez leur cette nouvelle! (*pas signé*)

2 avril 2004

Le Groupe PT vous attribue un nouveau lot d'actions PT avec une valorisation de 33% sur 2003. Les Collaborateurs sont de plus en plus des actionnaires PT. (*pas signé*)

### **Doc.6, 6.1 à 6.4. - Rapports et Comptes Groupe Portugal Telecom, 2002 à 2005**

- . Les traditionnels instruments de la communication financière institutionnelle des entreprises

**Doc.7, 7.1 à 7.3 - Enquêtes de Satisfaction des Collaborateurs, 2002, 2003, 2004**

- . Source: entreprise de conseil recrutée par le Groupe PT
- . Dimension de ces documents: 55 diapositifs

**Doc.8 - La communication comme outil de gestion, 5 décembre 2002**

- . Auteur : Directeur Central de la Communication (Abílio Martins)
- . Dimension : 19 diapositifs
- . Contenu : présentation des objectifs stratégiques de la communication organisationnelle ; le nouveau concept de réseau de communication interne ; un plan d'actions immédiates, suite à des orientations de l'administration du Groupe (15 novembre 2002)

**Doc.9 - Plan de communication *InSapo*, 27 janvier 2003**

- . Issu de la DCC
- . Dimension de ce document: 8 diapositifs
- . Contenu : description du 1<sup>er</sup> portail interne de l'univers PT, une *homepage* commune pour toutes les entreprises, lancé février 2003 et renommé « *éPT!* » exactement un an plus tard ; description de toutes les actions de lancement

**Doc.10 - Film *InSapo*, 14 février 2003**

- . Passé sur l'intranet des entreprises du Groupe
- . Durée : 60 secondes
- . Contenu : un « crapaud » (*Sapo*) à taille humaine parcourt les couloirs du siège de PT et entre dans la salle où sont réunis les administrateurs de la *holding* du Groupe ; il présente la nouvelle *homepage* commune

**Doc.11 - Film *teaser* lancement de la marque *éPT!*, février 2003**

- . Coordination de la DCC
- . Durée totale de cette pièce: 5 minutes
- . Contenu : interventions très courtes d'environ cent employés (l'administration aussi), transmises sur l'Intranet ; avec seulement un « *é* » (le « *é* » de la *éPT!*) comme décor par derrière, chaque employé exprime une idée sur la nouvelle marque, sans que celle-ci soit déjà connue, avec un discours spontané, avec de l'humour, et une tonalité « mystérieuse ».

**Doc.12 - Gestion Stratégique du Talent (1), mars 2003**

- . Document de Heidrick & Struggles, entreprise de conseil, pour le Groupe PT
- . Dimension de ce document : 21 diapositifs
- . Contenu : résumé du scénario du Groupe PT et proposition d'une nouvelle politique transversale de RH

**Doc.13 - Gestion Stratégique du Talent (2)**

- . Film-vidéo de 80 secondes, passé sur l'Intranet, avec la présentation que l'administrateur responsable des RH à la *holding* a adressée à tous les employés du Groupe

**Doc.14 - Gestion Stratégique des Actifs humains du Groupe PT, 14 mars 2003**

- . Auteur: Vasconcellos Cruz, administrateur à la *holding*, responsable des RH
- . Dimension de ce document : 6 diapositifs
- . Contenu : annonce faite dans une réunion de cadres du lancement d'un nouveau modèle d'évaluation de la performance individuelle, à déployer par toutes les entreprises du Groupe

**Doc.15 - Modèle d'analyse de la performance individuelle, mars 2003**

- . Document de l'entreprise de conseil Heidrick & Struggles pour le Groupe PT
- . Dimension de ce document : 34 diapositifs
- . Contenu : reprend l'analyse du scénario des entreprises avant la constitution du Groupe en tant que tel (voir document antérieur de cette entreprise de conseil) et offre la description détaillée du nouveau modèle

**Doc.16 - 2003 année de la Culture de Groupe – lancement du programme de communication interne, avril 2003**

- . Document issu de la DCC
- . Dimension du document: 23 diapositifs
- . Contenu: Lancement ; *Disclosure* ; Consolidation ; Plan d'Actions
- . Un document interne qui explique en détail tout ce qui a été fait pour lancer la marque *éPT!* ; présenté par le Directeur de Communication aux administrateurs de la *holding*
- . Des extraits dans l'Annexe 11

**Doc.17 - « C'est votre Carte ! (é o seu Cartão!), avril/mai 2003**

- . Document-*leaflet* qui accompagne l'envoi de la 1<sup>ère</sup> Carte de Bénéfices *éPT!* aux employés
- . Dimension de ce document: 10 pages A4-équivalent
- . Contenu: description de tous les avantages liés à la Carte

**Doc.18 - « Ce n'est que mien ! » (é só meu !) – Annotations personnelles, avril/mai 2003**

- . Un bloc-notes très gai qui accompagne l'envoi de la Carte de Bénéfices à chaque employé
- . Contenu: les Valeurs et la Culture du Groupe PT ; ce que c'est, ce que signifie la Carte

**Doc.19 - Pyramide - Triangle *éPT!* avec des bonbons dedans, mi-2003**

- . Un objet envoyé à ceux (en nombre non significatif) qui n'avaient pas d'accès à la Carte de bénéfices; la marque y était présente, avec des phrases du type « Isabel est [é] intelligente »

**Doc.20 - Communication Organisationnelle, mi-2003**

- . Issu de la DCC
- . Dimension de ce document: 44 pages (du type diapositifs)
- . Contenu : une synthèse du parcours d'implantation de la marque *éPT!*, tout en analysant les divers supports de celle-ci

**Doc.21 - Noël 2003 – Ecran public interactif, novembre 2003**

- . Issu de la DCC
- . Dimension de ce document: 11 diapositifs
- . Contenu: Concept ; Descriptif
- . Il s'agit d'une action novatrice, à l'extérieur de l'édifice – siège du Groupe à Lisbonne ; l'idée de « groupe » est très présente

**Doc.22 - Présentation des « Equipes *éPT!* », novembre 2003**

- . Issue de la DCC
- . Dimension : 12 diapositifs
- . Contenu : présentation interne pour expliquer ce concept, ses objectifs et son cheminement

**Doc.23 - Nous communiquons des sourires, décembre 2003**

- . Un livre et un CD-ROM édités par le Groupe (3.000 exemplaires), sur une idée et avec la coordination de la DCC, qui constitue une mémoire des actions concernant la Responsabilité Sociale du Groupe PT, dans quatre domaines : social, sport, culture, et environnement.
- . Cent pages avec une qualité graphique supérieure
- . Contenu: Message du PDG du Groupe PT ; Préfaces et témoignages de « VIP's » ; Engagement Social ; Engagement Environnemental ; Engagement Culturel

**Doc.24 - Un an de communication, janvier 2004**

- . Présentation issue de la DCC
- . Dimension de ce document: 42 diapositifs
- . Contenu : l'histoire racontée par le Directeur, expliquant les enjeux de création de la marque *éPT!* et faisant également référence à d'autres concrétisations hors marque

**Doc.25 - Un an de communication totale, janvier 2004**

- . Présentation issue de la DCC
- . Dimension de ce document: 61 diapositifs
- . Contenu : approfondit, par comparaison avec le document antérieur, le rôle de la marque *éPT!* et le contexte historique dans lequel elle est née

**Doc.26 - Rapport d'activités – Communication *Corporate* – 2002 : 2003, début 2004**

- . Issu de la DCC
- . Dimension de ce document : 20 pages, papier couché tricolore
- . L'idée principale : la communication est un vrai outil de gestion

**Doc.27 - Film – l'histoire de la marque *éPT!*, début 2004**

- . Issu de la DCC
- . Dimension du vidéo : quatre minutes et demi
- . Une collection d'images, du genre publicité institutionnelle, qui aborde des repères historiques de PT et intègre l'histoire de la nouvelle marque, commençant en septembre 2002 par la réalisation d'un rendez-vous de deux jours des dirigeants de la communication de toutes les entreprises du Groupe et des administrateurs de la *holding*, le PDG inclut

**Doc.28 - 2<sup>ème</sup> Workshop « La communication partenaire de l'implantation de la Stratégie du Groupe » (mémo technique), 2 et 3 février 2004**

- . Source: Laboratório da Formação (une entreprise de conseil)
- . Présences dans ce workshop: quarante-deux cadres des niveaux moyen et supérieur des hiérarchies des principales entreprises du Groupe, surtout des Directions Communication, Marketing et RH
- . Le PDG du Groupe a adressé le workshop, à son début, ayant pour thème « Notre engagement stratégique »
- . Dimension de ces documents: 49 pages + 136 diapositifs
- . Contenu: Introduction; Orientations stratégiques du discours du PDG; *Issues* identifiées suite à l'étude de l'image; Qualité, Innovation, Vitesse – des enseignements; Intranet corporative – idées et défis; Cohérence et soutenance d'un projet *Think Corporate*; Implémentation des actions – organisation de la communication, outils de communication; La communication partenaire de l'implantation de la stratégie du Groupe
- . Des extraits dans l'Annexe 12

**Doc.29 - Rapport « Résultats principaux : la connaissance et l'image de la marque éPT ! », mars 2004**

- . Source: *ACZIONA Quantitative Market Consultants* (une entreprise de Barcelone)
- . Dimension de ce document: 79 pages
- . Méthodologie: 505 entretiens téléphoniques basés sur un questionnaire structuré, durée approximative de vingt minutes, échantillon représentatif de toutes les entreprises de l'univers PT, 42% avec une ancienneté de plus de 15 ans, 36% entre 6 et 15 ans et les autres 23% ayant 5 ans ou moins dans le Groupe
- . Des extraits dans l'Annexe 13

**Doc.30 - Comment faire des 24.000 employés des porte-parole PT ? Le Cas éPT !, 24 mars 2004**

- . Issu de la DCC
- . Dimension de ce document: 23 diapositifs
- . Contenu: Présentation faite au Brésil par le Directeur du CCC aux cadres de PT ; Comment communiquer avec efficacité ? La Solution éPT !; Un an après, les résultats
- . C'est ici qui apparaît pour la première fois une phrase qui sera utilisée dorénavant plusieurs fois, un peu partout, et qui résume la marque éPT !: « une marque de communication interne qui est surtout un outil du changement »
- . Des extraits dans l'Annexe 14

**Doc.31 - Page Intranet – renommée du portail *InSapo* comme éPT !, 16 février 2004**

- . Intranet du Groupe

**Doc.32 - Manuel du Collaborateur de PT *Corporate*, mai 2004**

- . Dimension : 35 pages A4.
- . Contenu : le référentiel interne pour tous les employés de cette entreprise du Groupe créée une année avant, qui vend tous les produits et services de toutes les autres entreprises du Groupe aux grands clients institutionnels (entreprises, Etat, etc)

**Doc.33 - *Keynote speech* du PDG du Groupe PT adressé à la Conférence *Mercator*: « Le cas éPT ! – stratégie de marketing dans la communication interne », 7 octobre 2004**

- . Présentation en 27 diapositifs
- . Contenu : l'enjeu et la naissance de la marque éPT !
- . L'audience présente (environ 450): surtout des managers et des cadres de marketing des plus grandes entreprises au Portugal
- . Des extraits dans l'Annexe 15

**Doc.34 - Télécommunications : un nouveau paradigme, novembre 2004**

- . Dimension de ce document: 1 page
- . Préface du PDG du Groupe PT à l'édition Portugaise de 2004 du livre « *Mercator* » (Lindon et al, 2004)

**Doc.35 - Cas Portugal Telecom : La mise en œuvre d'une stratégie de groupe à travers l'innovation et le marketing dans la gestion des personnes**

- . Le cas pédagogique rédigé par le doctorant et publié dans le Manuel 'Mercator' de Cas, en novembre 2004.

**Doc.36 - Kit d'Accueil – Groupe PT, novembre 2004**

- . Dimension de ce document : 60 pages

- . Contenu : message du PDG du Groupe ; Description du Groupe ; Le secteur des télécommunications ; Les Produits et les Services ; Développement soutenu ; Le collaborateur PT
- . Document qui a reçu les contributions de plusieurs Directions du Groupe

**Doc.37 - Rapport d'activités – Direction Centrale de Communication et Direction de Communication Intégrée – 2004, mars 2005**

- . Issu de la DCC
- . Un document de 204 pages, avec une qualité graphique supérieure
- . Contenu: une description très détaillée de toutes les actions réalisées en 2004. La marque éPT! est la protagoniste centrale.

**Doc.38 - Carte éPT!, mars 2005**

- . Issu de la DCC
- . Dimension de ce document : 21 diapositifs
- . Contenu: Enquête sur l'utilisation de la carte (pourquoi, comment, quand,...); Divulgateion à travers le Groupe; le site de la carte ; document de bilan de deux ans d'existence de la Carte (mentionne plus de 14 mille adhérents), avec des suggestions d'amélioration

**Doc.39 - Congrès des Cadres 2005, mai 2005**

- . Issu de la DCC
- . Dimension de ce document: 20 diapositifs
- . Contenu : l'enjeu et l'explication pour le fait qu'un événement de ce genre soit mis en place pour la première fois – auparavant il y avait des Rencontres de Cadres annuelles (un seul jour), avec un contenu différent et surtout avec un impact beaucoup moins important même si elles rassemblaient des cadres de toutes les entreprises.

**Doc.40 - Superbrands 2005 (édition portugaise)**

- . L'édition locale d'un ouvrage de repère à niveau mondial, qui « élit » les marques nationales et globales les plus importantes dans le pays.

**Doc.41 - Bilan du Roadshow PT tout près de vous, juin 2005**

- . Dimension de ce document: 16 diapositifs
- . Contenu : fait le bilan de l'offre promue pendant les 42 jours – septembre 2004 à juin 2005 – pendant lesquels un grand camion avec une décoration très forte a parcouru sept villes du Portugal, assumant le rôle d'un centre d'animation, sur le plan culturel également ; les résultats et les coûts sont traités

**Doc.42 - Printouts de contenus de l'Intranet éPT!, juin 2005**

- . Un recueil très intensif de nouvelles, pendant trois semaines où nous avons été connectés à l'Intranet du Groupe (tels qu'un employé quelconque), et d'autre information permanente aussi, concernant les grandes thèmes sous-jacents à notre thèse: l'identité du Groupe, la Mission, des indicateurs de performance, la stratégie commune, le changement de la culture, la marque éPT ! et tout ce qui en est associé, etc.

**Doc.43 - Pièces du lancement du canal «éDirecto » (c'est directe), juin à août 2005**

- . « éDirecto » est un nouveau canal de communication interne dont l'objectif est de rendre encore plus facile le contact de chaque employé avec tous les « coins » du Groupe, utilisant divers outils de forme intégrée, comme le courrier électronique, une ligne téléphonique directe, un espace dans le site de la marque éPT !, etc.

**Doc.44 - La campagne publicitaire du Groupe PT à la Télévision, juin 2005**

- . Deux annonces, de 30' et de 60'
- . C'est la première fois que le Groupe PT se présente publiquement en tant que tel, et non à travers une ou autre de ses marques / activités spécifiques

**Doc.45 - Les goûts / saveurs de la communication, mi-2005**

- . Un livre de recettes, édité par la DCC, qui réunit les contributions des équipes de Communication des dix entreprises principales du Groupe PT. Il y a plein de « mots d'ordre » liés à la marque *éPT* ! Chaque recette a été proposée, parfois même conçue, par chaque employé. De l'introduction : « l'art culinaire et la communication ont beaucoup en commun. Ce livre est un exemple de l'Equipe que nous sommes »

**Doc.46 - Congrès des Cadres PT : Culture de Groupe – Annexe I, 26 juillet 2005**

- . Dimension de ce document : 27 pages
- . Document interne avec le sous-titre « Explorant les concepts de culture organisationnelle et de culture de Groupe », issu du 2<sup>ème</sup> rendez-vous de l'équipe responsable du thème « culture de Groupe » auprès du Congrès des Cadres (novembre 2005)
- . Contenu : les concepts de culture organisationnelle et de groupe (les définitions académiques, nos définitions et les bases pour la réflexion); comment nous avons développé notre culture de groupe (le cas *éPT* ! comme contribution à un sentiment d'appartenance) ; comment décrivons-nous notre culture organisationnelle (identité) ; défis posés par notre culture de groupe

**Doc.47 - Culture de l'entreprise – analyse *benchmarking*, 2<sup>ème</sup> semestre 2005**

- . Dimension de ce document : 16 pages
- . Pas d'auteur spécifique ; document produit à propos des travaux préparatoires du Congrès des Cadres
- . Contenu : la présentation des résultats de l'Enquête de Satisfaction des Collaborateurs PT (2004), comparant les différentes entreprises du Groupe

**Doc.48 - Réponses sur l'intranet au questionnaire sur « culture de l'entreprise / de groupe », octobre 2005**

- . Dimension de ce document : 50 pages
- . C'est la responsabilité de l'équipe interne qui s'occupe du thème « culture de groupe » (Congrès des Cadres) de produire ce document-ci et le questionnaire qui le soutient, appliqué sur l'intranet
- . A part la caractérisation de chacun des répondants, il est surtout intéressant d'analyser diverses questions : « a partir de votre expérience personnelle, comment caractérisez-vous la culture de votre entreprise », « quels traits de culture considérez-vous positifs pour votre travail et pour rendre plus facile vos relations », « quels traits de culture... négatifs... », « quand vous vous présentez à quelqu'un de l'extérieur, comment vous vous identifiez », « considérez-vous qu'il existe des traits culturels communs aux plusieurs entreprises du Groupe, et quels sont-ils », « considérez-vous que la création de la marque de communication interne *éPT* ! contribue à vous faire sentir partie intégrante du Groupe », « quels seraient les traits culturels communs souhaitables a toutes les entreprises du Groupe », « quels aspects de la culture de l'Entreprise ou vous travaillez considérez-vous devoir être maintenus distincts des autres entreprises du Groupe », « quels devraient être les actions prioritaires pour approfondir une culture de groupe PT », « qu'est-ce qui ne doit pas être fait quand on veut développer une culture de groupe PT »

**Doc.49 - Congrès des Cadres PT – Culture de confiance, novembre 2005**

- . Dimension de ce document (classifié « confidentiel ») : 62 pages
- . Document final préparatoire du Congrès des Cadres, issu de l'équipe responsable du thème « culture de groupe », composée par 17 cadres de presque toutes les entreprises du Groupe
- . Index : Encadrement ; Culture du Groupe PT : où nous sommes ; La culture à privilégier au Groupe ; Comment promouvoir un changement de culture ?; Instruments et processus d'approfondissement de la culture du Groupe PT ; Implémentation

**Doc.50, 50.1 et 50.2 - Rapports de Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable du Groupe PT – 2004 et 2005**

- . Issus de la DCC
- . Dimension de ces documents : 50 pages environ

**Doc.51 - Le rôle de la marque interne comme actif intangible et ressource-clef, dans la mise en œuvre de l'identité, de la stratégie et de la culture, décembre 2005**

- . Bilan auprès de la Direction Centrale de la Communication
- . Auteur : José Seruya
- . Dimension : 44 diapositifs.
- . La note introductive : «ce document fait le bilan d'une nouvelle étape de la recherche sur la marque éPT!, encadré dans un doctorat en sciences de gestion à l'Université Jean Moulin – Lyon 3. Les conclusions ici présentes ne constituent pas la clôture de l'interprétation du cas. Il faut dire que l'histoire de la marque semble loin d'être terminée... ».

**Doc.52 – Un article de la presse portugaise sur la marque interne éPT!, 29 janvier 2004**

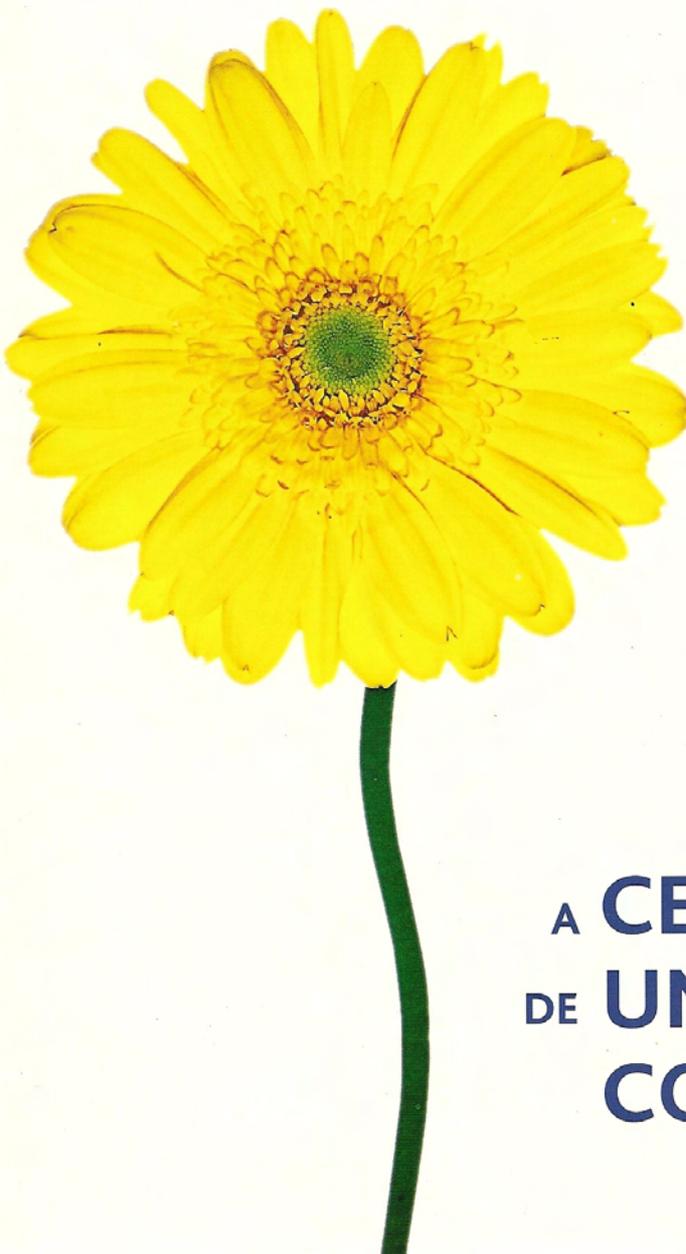
- . Publié dans le newsmagazine 'Visão'
- . Titre : « Communiquer en interne » [Comunicar para dentro]

**Doc.53 – Un article de la presse portugaise sur la marque interne éPT!, 14 octobre 2004**

- . Publié dans le 'Jornal de Negócios'
- . Titre : « éPT!: une marque pour le public interne » [éPT!: uma marca para o público interno]
- . Contexte de l'article : la Conférence « Mercator XXI », à Lisbonne, dans laquelle le PDG du Groupe PT, Horta e Costa, délivre le discours d'ouverture sur la marque interne.

Annexe 7 – Trois pages de couverture du newsmagazine éPT! (n°s 1, 2 et 10)

**revista**  
**éPT!**



**Avaliação Total**  
– *Mais talento*

**Viva Brasil**  
– *Os bastidores da nova marca*

**Cartão éPT!**  
– *Vantagens para todos*

**ESPECIAL LIDERANÇA**  
– *Quem é quem na estrutura da Portugal Telecom*  
– *Desafios 2003*

**A CELEBRAÇÃO  
DE UMA CULTURA  
COMUM**



revista

e

PT!

QUEM é PROGRESSO

# O dia que mudou a História da PT

5 anos de investimento no Brasil

pacotes de chamadas são um sucesso PT • i9: Motivados para inovar

DCC - Comunicação Corporativa  
Revista do Grupo PT  
Distribuição Gratuita

2005 | Ano 3 | N°10

[www.telecom.pt](http://www.telecom.pt)

revista

**ePT!**



## QUERIDOS CLIENTES

Eles são a razão da nossa existência. De que forma as diferentes empresas do Grupo PT se organizam para melhor satisfazer as necessidades dos diferentes tipos de clientes?



## Annexe 8 – Trois éditoriaux de Horta e Costa dans le newsmagazine éPT! (n°s 1, 3 et 12)

editorial

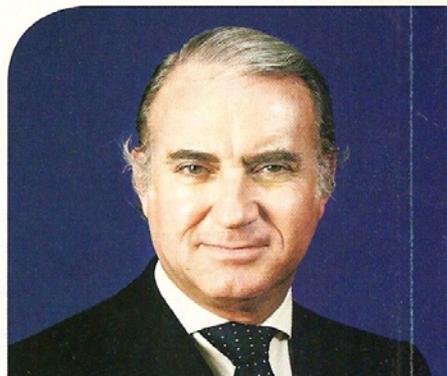


## cultura PT

A criação da marca éPT! surge como um acto de celebração da nossa cultura comum. A celebração dos nossos sucessos, da nossa liderança e da nossa unidade. A primeira condição para uma celebração conjunta é a possibilidade de comunicarmos uns com os outros. É por essa razão que a comunicação representa um dos eixos de transversalidade do Grupo PT - é através da sua actuação que se unem pessoas, projectos e empresas. A Portugal Telecom, que tem sido uma empresa atenta aos sinais do mercado, nivelando as suas opções pelas melhores práticas, quer também, nesta matéria, ser uma empresa de referência. Comunicar com os clientes, parceiros, público em geral é determinante para o sucesso de uma empresa. Comunicar com os seus colaboradores é a garantia desse sucesso.

A necessidade de comunicação num grupo como a PT é ainda mais acentuada pela sua dimensão e diversidade. Somos um grupo que reúne várias dezenas de empresas, localizadas em vários pontos do globo e com um total de 22 mil colaboradores activos. Apostamos, por isso, numa grande amplitude de abordagens e mesmo de linguagem. O ponto de partida do projecto éPT! foi o lançamento, em Fevereiro último, do portal corporativo InSapo. A partir de uma marca líder no universo PT, o Sapo, construímos uma plataforma de comunicação online que, pela primeira vez, colocou todo o grupo em contacto ao minuto. Este é o momento em que damos mais um passo em frente no desafio de sermos um grupo cada vez mais forte, integrado e unido. A marca éPT! será, doravante, o nosso suporte de comunicação interna. O cartão de colaborador PT - um cartão de vantagens e descontos que será oferecido aos colaboradores do Grupo - , a nossa revista corporativa - a primeira a incorporar uma proposta de comunicação comum a todas as empresas do grupo - e uma newsletter mensal são já projectos com a chancela éPT!.

A revista que agora chega às vossas mãos desempenha um papel fundamental na celebração éPT!. É nas suas páginas que nos vamos encontrar a cada edição, é nas suas histórias que vamos fazer a ponte entre todos os colaboradores do Grupo PT. éPT! é a marca que nos une.



Miguel Horta e Costa,  
Presidente Executivo do Grupo PT

*As opções culturais condicionam cada vez mais o destino de povos, nações e também das empresas.*

*A Portugal Telecom é uma empresa de bem com as suas raízes culturais.*

*São essas raízes que nos permitem no século da informação viver numa cultura forte, rica e líder.*

*Uma cultura que se renova todos os dias, cresce e reforça-se nos rituais diários.*

3

# Futuro Partilhado



Miguel Horta e Costa,  
Presidente Executivo

Em Outubro, a Portugal Telecom associou-se, na qualidade de patrocinador, à conferência que trouxe o ex-presidente americano, Bill Clinton, ao nosso país. Em conjunto com o Diário de Notícias, jornal detido pelo Grupo PT, e com o Diário Digital, fomos assim responsáveis por uma das conferências mais importantes na agenda de 2003, em Portugal.

Ao ouvir Bill Clinton discursar sobre globalização e os caminhos do futuro, não pude deixar de reflectir sobre quão a par andam os destinos das nações e das empresas. Uma das principais mensagens do ex-presidente americano era precisamente sobre a necessidade de partilha. A interdependência, a diversidade e a cooperação, afirmou, são linhas incontornáveis nos dias que correm. Para concluir que o desafio está na resposta que temos para dar a essas grandes questões.

Na PT, como em qualquer organização do nosso tempo e em especial as que têm maior dimensão, estas são igualmente questões críticas. E, estou convencido, na Portugal Telecom estamos a encontrar as respostas certas.

Somos um Grupo que cada vez mais tem de funcionar de forma interdependente. Na abordagem ao nosso cliente – que é o mesmo em vários momentos e com produtos e serviços distintos –, no nosso relacionamento interno e no nosso enquadramento no mercado. A Portugal Telecom, é importante não esquecer, actua como agente único do Serviço Universal de Telecomunicações em Portugal e esse é, provavelmente, o selo maior da nossa interdependência com a sociedade.

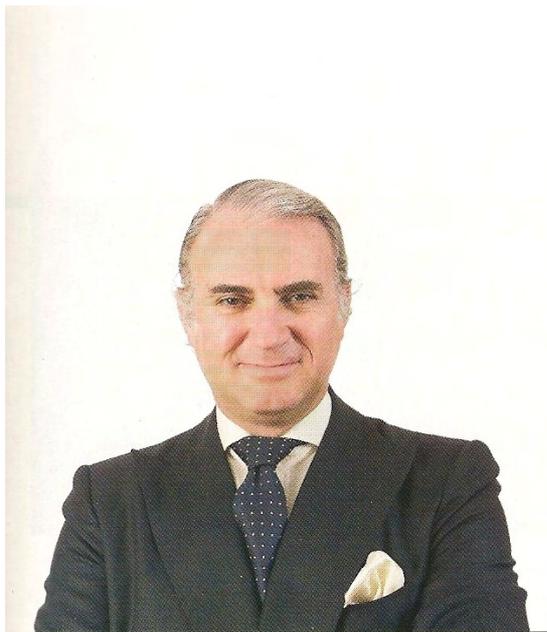
“A interdependência,  
a diversidade  
e a cooperação,(...),  
são linhas  
incontornáveis  
nos dias que correm.”

Somos também um grupo onde a diversidade marca pontos. Diversidade de negócios, geográfica, de idades e de competências. É essa diversidade que nos faz fortes, é essa diversidade que temos de saber potenciar.

Por último, a cooperação. Não é por acaso que a Comissão Executiva que lidero tem assumido um patrocínio permanente e activo da causa da transversalidade e do espírito de equipa. Sabemos bem o quão importante é trabalhar com, bem mais do que trabalhar para. A mesma atitude move-nos no nosso relacionamento com os vários parceiros de negócio, de projecto e, no limite, parceiros no mundo onde em conjunto vivemos. É esse entendimento que nos faz, apenas a título de exemplo, sermos há tanto tempo tão actuaes e mesmo pioneiros em matéria de cidadania empresarial. É essa cooperação – entre equipas, entre empresas e entre colaboradores – que permite que a Portugal Telecom alcance os níveis

de excelência que os prémios que nos são atribuídos evidenciam. Numa edição que destaca um conjunto assinalável de distinções, obtidas por todas as empresas, não posso deixar de destacar todo o trabalho que sustenta esse reconhecimento. Um trabalho de equipa, um trabalho de equipas e, se me é permitido usar um estrangeirismo, um trabalho *oriented-for-good*.

O futuro que nos aguarda é aquele que em conjunto construímos. Eu acredito, tal como referiu Bill Clinton, que todos contamos, todos merecemos uma oportunidade e, sobretudo, trabalhamos melhor em equipa do que isoladamente.



Miguel Horta e Costa  
Presidente executivo

## Um Grupo de todos nós

“ Que este seja um Grupo do qual todos têm orgulho, onde todos se sentem bem a trabalhar, que valoriza o que se faz bem e em que para cada um há um lugar, uma missão, um projecto ”

O ano 2005 revelou-se exigente e, em simultâneo, repleto de desafios e de promessas de realização. O Grupo PT soube estar à altura tanto das exigências como dos desafios e essa é uma resposta que só conseguimos dar quando acreditamos no que fazemos. Trata-se de um lema de vida em que acredito: valorizar o que fazemos bem; investir em fazer cada vez melhor; e ter orgulho no que somos, no que fazemos e na empresa a que pertencemos.

É uma forma de estar na vida só possível quando utilizamos o coração no trabalho como na nossa vida pessoal. As empresas bem sucedidas do século XXI não são forçosamente as maiores, as mais antigas ou sequer as mais ricas. São garantidamente aquelas em que as pessoas mais amor têm à camisola, mais acreditam nos projectos que desenvolvem e, por essa via, mais se projectam no futuro.

Nos jantares de Natal que reuniram colaboradores de todas as empresas da Portugal Telecom, tivemos oportunidade de assistir a um filme que tinha por tema “Desejos de Vida”. Se hoje me fosse pedido para expressar o meu desejo para 2006 enquanto presidente executivo, seria, sem dúvida, que a PT seja um Grupo do qual todos têm orgulho, onde todos se sentem bem a trabalhar, que valoriza o que se faz bem e em que para cada um há um lugar, uma missão e um projecto.

Esta será a nossa história, alicerçada num passado valioso e projectada num futuro de excelência.

A todos vós e às vossas famílias, desejo um ano de 2006 pleno de realizações pessoais e profissionais. 

**Annexe 9 – Article principal du newsmagazine éPT! n°1, avril/mai 2003 (titre : « éPT!, la célébration d'une culture commune »**



# a celebração de uma cultura comum

Ao princípio, a solução não se afigurava fácil. Pela primeira vez, no Grupo PT, procurava-se uma forma de expressão que espelhasse todo o universo de colaboradores e de empresas. Algo que traduzisse numa palavra o painel vivo de um grupo que emprega 22 mil pessoas, que está presente em vários sectores do mercado das telecomunicações e que actua em geografias tão distantes quanto a do Brasil, Timor, China ou Cabo Verde.

Como se fala da rede fixa e da multimédia em simultâneo? De que forma se traduz o negócio móvel em Portugal, no Brasil e no Botswana? Que sentido têm os projectos de intervenção social realizados um pouco por todo o mundo? E como é que tudo isso cabe numa palavra-chave que signifique partilha, unidade e liderança?

O desafio não era mesmo nada simples. E, por isso, foi envolvido um conjunto o mais alargado possível de pessoas. A todos uma mesma pergunta: como se traduz a cultura deste grupo, a Portugal Telecom, o maior Grupo privado português? À medida que o trabalho prosseguia e se alargava o universo de

contacto, uma evidência tornava-se clara: ser PT é o traço comum a toda a diversidade do Grupo.

Para o Presidente Executivo, Miguel Horta e Costa, o grande impulsionador do projecto éPT, esta foi uma opção acertada. "éPT! é a tradução feliz de um sentimento: a pertença ao maior grupo empresarial português, a Portugal Telecom. Somos um grupo diverso, nas áreas de negócio, na geografia e nas pessoas que o constituem, mas partilhamos uma cultura comum que nos distingue e faz mais fortes. Em 2003 apostamos na celebração dos laços que nos unem e no reforço do espírito de grupo. É com esse objectivo que estamos a dinamizar um conjunto de iniciativas, destacando-se a oferta de um cartão de vantagens e descontos a todos os colaboradores do grupo e o lançamento de uma revista e de uma newsletter comuns a todo o universo PT".

O que lhe propomos de seguida é uma viagem ao seu mundo. Um mundo éPT. Ou, nas palavras de Miguel Horta e Costa, "éPT! é o símbolo de uma equipa, a nossa equipa. É a marca de um Grupo, o nosso Grupo".

é fixo

é móvel



*Carlos Vasconcellos Cruz, Presidente da PT Comunicações*

Dimensão. Esta é uma palavra incontornável no negócio fixo da Portugal Telecom. Com mais de quatro milhões de clientes, a PT Comunicações é a maior empresa de telecomunicações do país. Dois anos após a liberalização do mercado das telecomunicações, a PT mantém uma quota de mercado superior a 90%. Uma liderança reforçada com a oferta diversificada e com o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Em Portugal e no estrangeiro, em casa ou fora de casa, o negócio fixo da PT apresenta as melhores soluções.

A PT Comunicações dispõe de cerca de 50 mil telefones públicos distribuídos por todo o país (via pública, CTT, espaços comerciais, aeroportos, estações de caminhos de ferro, cafés, restaurantes). É só ligar. Negócio fixo é um negócio à escala mundial, nomeadamente no conjunto de países de língua portuguesa. Em Timor como no Brasil, Cabo Verde, São Tomé e Angola, telecomunicações também têm a marca PT.

A integração das soluções convencionais de rede fixa com a Internet e os serviços móveis provocaram uma espécie de revolução. Uma daquelas revoluções próprias dos momentos em que se dá um grande passo em frente.

O negócio reinventa-se.

*Iriarte Esteves, Presidente da TMN*

Pioneirismo. O negócio móvel tornou-se uma espécie de cartão de visita da Portugal Telecom em vários pontos do globo. Tudo por "culpa" de ter sido pioneira no lançamento, ao nível mundial, do conceito de pré-pago. Mas não só. Em Portugal, a empresa de referência é a TMN, líder de mercado com uma quota de mercado superior a 50%. Empresa pioneira no mercado português, primeiro com uma rede analógica e mais tarde com uma rede digital GSM, prepara agora o lançamento da terceira geração de telemóveis de tecnologia UMTS. No mercado brasileiro o Grupo opera através da Joint Venture que formou com a espanhola Telefónica Móviles, e que lançou recentemente a marca VIVO. A VIVO soma mais de 17 milhões de clientes o que equivale a 10% da população brasileira e 48% do mercado móvel do Brasil.

Mas a presença internacional no negócio móvel não se esgota no Brasil, inclui também as empresas participadas a actuar nos mercados de Marrocos (Médi Telecom), Botswana (Mascom Wireless), Angola (Unitel), Cabo Verde (Cabo Verde Telecom), Macau (CTM), Timor Lorosae (Timor Telecom) e São Tomé e Príncipe (Companhia Santomense de Telecomunicações).

**é multimédia**

**é sistemas de informação**



*Zeinal Bava, Presidente da PT Multimedia*

Conteúdos. Com a PT Multimedia a Portugal Telecom abordou os seus clientes de uma forma diferente. À sua primeira missão, a comunicação, acrescentou uma nova ambição: a das emoções. E, através dos recursos reunidos na área de multimédia, o Grupo PT passou a oferecer momentos sérios, momentos divertidos, momentos de choro, momentos de riso. Todos à distância de um zapping pelos canais por cabo ou de uma ida a um cinema Lusomundo. Ou talvez da leitura de uma reportagem no JN ou DN ou da audição da sua TSF. A PT Multimedia é a empresa do Grupo que congrega os serviços multimédia, media e interactivos e é constituída por quatro grandes áreas: TV Cabo, PT Conteúdos, Lusomundo Media e Lusomundo Serviços.

A TV Cabo tem cerca de 1,3 milhões de clientes e os assinantes do serviço NetCabo ascendem já a 140 mil. Na Lusomundo é de assinalar a liderança do Jornal de Notícias, com uma circulação média próxima das 109 mil unidades diárias, e a disputa do Diário de Notícias pela terceira posição entre os jornais diários nacionais. Nos cinemas, a PT Multimedia detém um total de 143 salas espalhadas por todo o país. São estes os números que traduzem uma estratégia de emoções fortes.

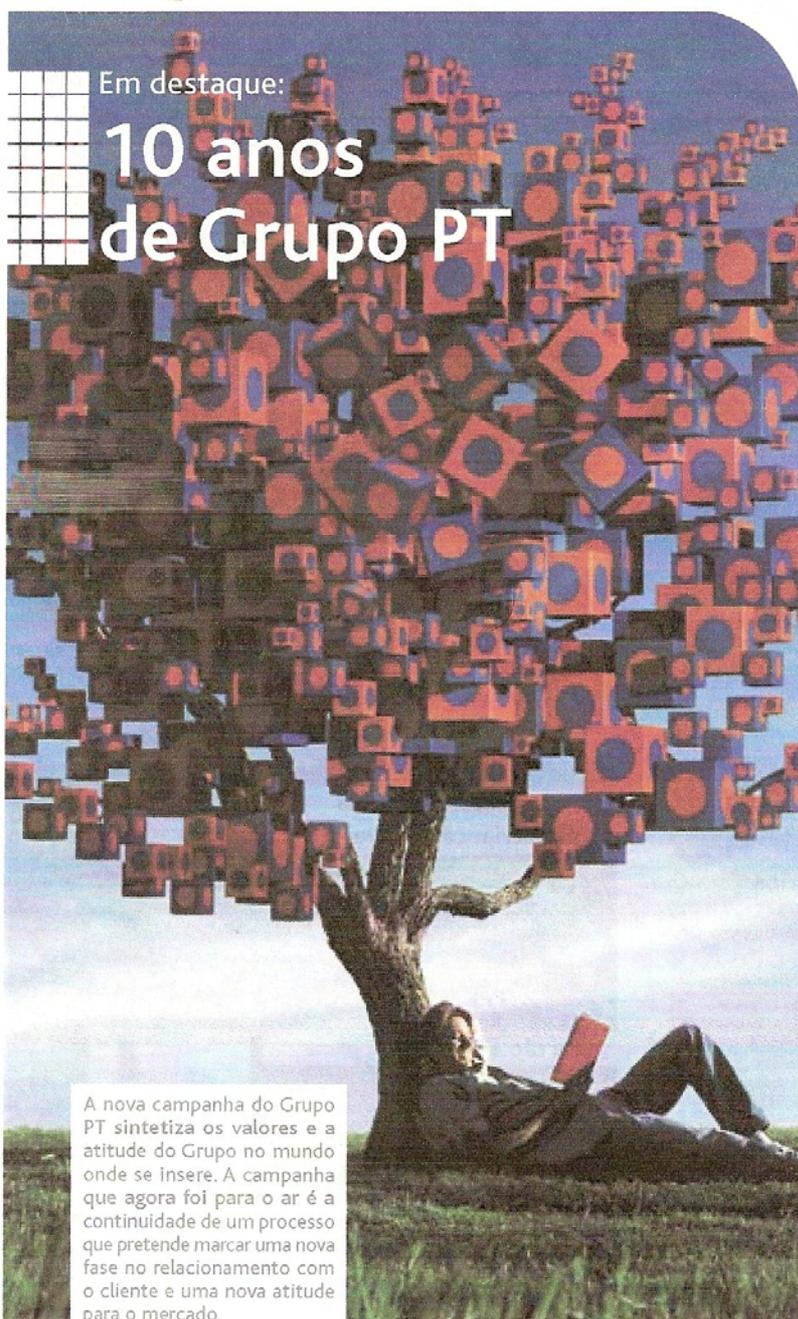


*Paulo Fernandes, Presidente da PT-Sistemas de Informação*

Informação. A PT-Sistemas de Informação é hoje o centro nevrálgico do Grupo PT. Num mundo em rede, ligado por soluções cada vez mais inteligentes, a empresa é um factor de competitividade para o maior grupo empresarial português. Fortemente focada no desenvolvimento de projectos e soluções que potenciam a actuação das empresas PT, a PT – Sistemas de Informação agrega um conjunto de recursos e competências que a projectam igualmente no mercado como um nome de referência. Apesar de ter existência enquanto empresa apenas desde 15 de Janeiro de 2000, a PT-Sistemas de Informação recebeu o legado de saber fazer transportado através dos quadros das ex-Direcções de Sistemas de informação da PT e da Companhia Portuguesa Rádio Marconi. A empresa foi sendo reforçada com um conjunto de novas competências e hoje é uma unidade de negócio jovem, com uma idade média de 33 anos, e com um elevado nível de formação técnica e académica (84% dos nossos quadros são licenciados).

A presença do Grupo PT no mercado das telecomunicações em África e na América do Sul, funcionou como causa próxima para a internacionalização da PT-Sistemas de Informação.

## Annexe 10 – Page de couverture de la newsletter éPT! n°26, juin 2005



Em destaque:

## 10 anos de Grupo PT

A nova campanha do Grupo PT sintetiza os valores e a atitude do Grupo no mundo onde se insere. A campanha que agora foi para o ar é a continuidade de um processo que pretende marcar uma nova fase no relacionamento com o cliente e uma nova atitude para o mercado.

### Tradição de futuro

Inovar, mudar e melhorar.

Esta tem sido a tradição da Portugal Telecom, enquanto grupo ao longo dos últimos 10 anos.

Uma década em que a empresa inovou, mudou e melhorou tendo em vista um único objectivo: estar mais perto de todos os clientes e colaboradores, prestando um serviço de excelência e contribuindo para um desenvolvimento sustentado das comunidades onde está inserida.

Internet de Banda Larga, 3ª geração móvel, Wi-Fi, revolução da rede fixa e digitalização do cabo são apenas alguns exemplos da nossa presença numa revolução tecnológica que está a mudar a face do mundo.

Em todas estas frentes partilhamos com a comunidade recursos que abrem caminho ao desenvolvimento da saúde, da educação, do ambiente e da sociedade de informação.

Para atingirmos este objectivo, 26 empresas, 31 mil colaboradores, 24 horas por dia, 30 dias por mês e 12 meses por ano estiveram concentrados numa só prioridade: tornar melhor a vida dos 43 milhões de pessoas que utilizam os nossos produtos e serviços.

Na Portugal Telecom acreditamos que a tecnologia é constituída por muito mais do que simples máquinas.

As nossas pessoas e as nossas soluções têm contribuído para encurtar distâncias, aproximar ideias e partilhar emoções.

A nossa marca é, por isso, uma expressão desse compromisso. Um compromisso com Portugal, com a tecnologia e, acima de tudo, com as pessoas.

Porque o mundo não vai parar, esta é a nossa tradição, uma tradição de futuro.

*Miguel Horta e Costa*  
Presidente Executivo

dcc@telecom.pt | <http://ept.telecom.pt>

**Annexe 11 – Extraits du Doc.16 - 2003 année de la Culture de Groupe – lancement du programme de communication interne, avril 2003**

2003 ano da cultura de grupo  
Lançamento do programa de comunicação interna



Gabinete de Comunicação Corporativa  
9 de Abril 2003

Portugal Telecom



## Plano de acção

24 e 28 de Abril	29 de Abril a 5 de Maio	5 de Maio em diante
<b>Teasers</b>	<b>Revelação</b>	<b>Consolidação</b>
↓	↓	↓
Lançamento do conceito	Explicação e concretização	Continuidade. Lançamento e implementação de novas iniciativas

Portugal Telecom



## 1) Lançamento

- Criar um clima de expectativa
- Gerar curiosidade e interesse
- Fazer com que o **É!** comece a entrar no léxico das pessoas, enquanto símbolo de “qualquer coisa”.

Portugal Telecom



## 2) Revelação

Explicar, de uma forma simpática, participada e envolvente o que o **É!** simboliza:

um novo estilo de gestão que marca uma nova etapa na vida do grupo  
Um todo que é maior do que a soma das suas partes

uma nova forma de encarar as pessoas e a comunicação interna  
uma nova cultura empresarial: aberta, informada, participada

e, desde logo, um conjunto de vantagens concretas para todos os colaboradores

Um grupo onde “apetece” trabalhar e ajudar a construir

Portugal Telecom



### 3) Consolidação

- Continuidade das acções agora lançadas
- Renovação ; novas iniciativas, destinadas a dinamizar o interesse do programa e de todas as plataformas de comunicação existentes, para que estas sejam efectivamente vividas e apropriados pelas pessoas.

Portugal Telecom



### 3) Consolidação

- Alguns exemplos

Envolvimento dos colaboradores na feitura dos suportes de comunicação (sistema de recolha de sugestões, novas rubricas com secções de opinião/debate na revista...)

Lançamento de novos conteúdos/ áreas no Insapo

Promoção e realização de workshops

Portugal Telecom



Annexe 12 – Extraits du Doc.28 - 2<sup>ème</sup> Workshop « La communication partenaire de l’implantation de la Stratégie du Groupe » (mémo technique), 2 et 3 février 2004



**WORKSHOP**  
**“A Comunicação Parceira da Implantação da Estratégia do Grupo”**

2 e 3 de Fevereiro de 2004  
ALCÁ CER DO SAL

**ACTA TÉCNICA**

**Temas centrais da intervenção do Presidente Executivo**

“Depois do importante passo que foi a reinvenção do negócio fixo, vamos agora ter de entrar numa nova era”

“A Comunicação vai desempenhar um papel central nesse processo, constituindo-se como o cimento que une as paredes da casa”

“Para sabermos de onde partimos, fizemos um estudo de mercado de posicionamento da marca;

Para sabermos onde desejamos chegar, precisamos de desenvolver um trabalho que pode ter início neste workshop (...)”

## **ISSUES IDENTIFICADOS NA DISCUSSÃO DO ESTUDO DE IMAGEM**

- Como gerir as marcas da PT?
- Marca PT muito associada ao negócio Fixo
- Como nos organizamos internamente para melhor servir o cliente?
- Parece que marcas menos associadas à PT têm melhor imagem!
- Faz (ou não) sentido pensar numa nova marca global?
- Distanciamento face ao cliente....  
(Jovens; Cliente sente-se como utente)
- PT percebida como Burocrática, Pesada e Estatal
- Como criar afectividade com o cliente?  
(Como andarmos “obcecados” com o cliente)

- Percentagem de pessoas do Grupo que desconhecem a sua composição (Alta)!!!
- ⇒ ... Mas colaboradores têm imagem positiva e Valor Empresarial tem importância para os clientes
- Revolução cultural interna para melhorar o serviço ao cliente  
(por exemplo nos pontos de contacto)
- Actual modelo organizativo, como irá abordar o mercado?
- Aprender com o bom posicionamento da TMN..
- Sistemas de informação transversais para melhorar serviço ao cliente
- Percepção de que não oferece os melhores preços

---

### Issues Identificados com o Estudo de Imagem

---

#### Em síntese:

- A marca PT tem elevada notoriedade, se bem que baseada numa imagem fragmentada e diluída (PT, Portugal Telecom, PT Comunicações, etc)
- Há uma reduzida associação da marca PT aos negócios e serviços não tradicionais (nomeadamente pay-tv, internet, entretenimento e meios de comunicação)
- Face aos concorrentes, a imagem do Grupo é pior nos atributos “honestidade e credibilidade” e “orientação ao cliente” (situação transversal a todas as marcas e negócios)
- A imagem junto dos jovens é pior do que junto dos públicos de escalões etários superiores

---

### A Comunicação Parceira da Implantação da Estratégia de Grupo

---

A implantação das Orientações Estratégicas referidas pelo Presidente, como “a PT é só uma” e “transformar a empresa numa máquina comercial”, implicaria o alinhamento/concertação total, das estratégias empresarias, das estratégias cliente, das estratégias pessoais, das estratégias comportamentais (valores, opções de soluções cliente...), o que teria de implicar ajustamentos aos processos de reflexão estratégica, de afectação das responsabilidades, de coordenação, de acompanhamento e controlo, de medida da performance e de incentivos, de modo a tornar, completamente verdade, a frase:

#### “A PT É SÓ UMA”

Tal significaria uma maneira muito diferente de encarar o Cliente, dando-lhe as Soluções de Comunicação e Entretenimento mais adequadas ao seu caso, independentemente das plataformas e das empresas.

Tratar-se-ia de uma revolução total e implicaria a transformação da PT na tal máquina comercial de que o Presidente falava. Qualquer Comercial, fosse de que empresa fosse, deveria estar treinado, pelo menos para saber identificar as necessidades, a partir das solicitações dos clientes e ter a capacidade de, *on the spot*, dar uma resposta, desenhar uma solução, fazendo o encaminhamento correcto para a(s) plataforma(s) mais adequadas.

O cliente, *customizado*, quer algo e o Grupo PT dá-lhe “o algo que ele quer” e toda a gente está alinhada nisso.

---

---

# É PT! A PT É SÓ UMA

- O importante é ter um quadro de Comunicação onde quer que se esteja no Grupo
- É necessário um *Team de Comunicação*, estarmos juntos, comunicar mais em conjunto e partilhar ideias

**Annexe 13 – Extraits du Doc.29 - Rapport « Résultats principaux : la connaissance et l'image de la marque ePT ! », mars 2004**



Relatório Principais Resultados "Conhecimento e Imagem da Marca ePT"

**ePT!**

<b>ePT!</b> APRESENTAÇÃO	Pág. 1 a 2
COMUNICAÇÃO INTERNA E MEIOS	Pág. 3 a 10
NOTORIEDADE DA MARCA ePT	Pág. 11 a 16
NOTORIEDADE DOS SUPORTES DA MARCA ePT	Pág. 17 a 19
PORTAL CORPORATIVO INSAPO	Pág. 20 a 28
REVISTA ePT	Pág. 29 a 36
CARTÃO ePT	Pág. 37 a 47
NEWSLETTER ePT	Pág. 48 a 53
SMS	Pág. 54 a 60
SUGESTÕES DE MELHORIAS	Pág. 61 a 63
DADOS DE CLASSIFICAÇÃO	Pág. 64 a 69
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	Pág. 70 a 78

Fonte: ICS23Há Quantitativa Market Consulting

## Relatório Principais Resultados "Conhecimento e Imagem da Marca éPT"



## APRESENTAÇÃO

## OBJECTIVO FINAL

Este relatório expõe os principais resultados do estudo sobre "Conhecimento e Imagem da Marca e dos suportes éPT" junto dos colaboradores do Grupo Portugal Telecom realizado por ACZIONA entre Janeiro e Fevereiro de 2004. O objectivo final da investigação é:

- Determinar a importância da comunicação interna e dos respectivos meios, junto do Público Interno do Grupo Portugal Telecom.
- Determinar a notoriedade e imagem da marca éPT.
- Avaliar a notoriedade e imagem dos suportes da marca éPT.
- Analisar o grau utilização e conhecimento dos suportes da marca éPT: Portal Corporativo Insapo, Revista éPT, Cartão éPT, Newsletter éPT e SMS.

Para cobrir o objectivo final da Investigação utilizou-se uma **metodologia centrada unicamente em Investigação Quantitativa**. Realizaram-se **505 entrevistas telefónicas com questionário** previamente **estruturado de uma duração aproximada de 20 minutos**, aplicado a uma amostra representativa do Universo Objecto de Estudo, distribuída por empresas do Grupo.

O Universo Objecto de Estudo é constituído por colaboradores do Grupo Portugal Telecom, incluídos na listagem fornecida por PT SGPS, estimado em 16.281.

	Universo	Amostra	Erro <sup>1</sup>
PT SGPS	244	30	+/- 17,13
PT Comunicações	12244	197	+/- 7,07
TMN	1134	48	+/- 14,13
PT Multimédia	70	25	+/- 16,15
PT Pro	76	39	+/- 11,25
TV Cabo	181	21	+/- 20,57
Lusomundo	1449	20	+/- 22,21
PT Sist. Infor.	407	34	+/- 16,44
PT inovação	79	19	+/- 20,12
PT ACS	79	10	+/- 29,74
PT Contact	318	17	+/- 23,63
Total	16281	460	+/- 4,43

O trabalho de campo foi da inteira responsabilidade do Grupo Portugal Telecom. Como fase prévia à análise da informação, os resultados foram devidamente ponderados e extrapolados para restituir o peso real de todas aquelas variáveis cujas proporções populacionais teriam sido alteradas.

<sup>1</sup>Esta margem de erro foi calculada para populações infinitas, com uma probabilidade de não ser superado o 95,5% e para o caso más desfavorável, ou seja, de máxima indeterminação (P=Q=50%).

## Relatório Principais Resultados "Conhecimento e Imagem da Marca éPT"



## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

## Qual é a notoriedade da marca éPT e dos seus suportes?

- O 70% dos colaboradores declaram conhecer a existência de uma marca que identifica a Comunicação Interna do Grupo, mas apenas 40% a identifica espontaneamente com a marca éPT, pelo que é necessário recordar os motivos da criação e os seu objectivo, aproveitar assim que todos os colaboradores conheçam sugeridamente a marca éPT e aplaudem a sua criação.
- Para todos a marca éPT tem boa imagem e é útil mas não é percebida como divertida, contrariamente ao que se deveria esperar pelas características da sua campanha de lançamento. Em geral as classificações feitas sobre a marca éPT pela TMN e PT ACS são menores à media, e as feitas pela TV Cabo são maiores.
- Os produtos mais conhecidos de éPT são o Cartão e a Revista, seguidos do Portal Corporativo Insapo e Newsletter, mas não chegam a todas as empresas por igual pelo que o grupo deveria apostar por uma distribuição mais homogénea sobretudo para estes suportes.

Annexe 14 – Extraits du Doc. 30 - Comment faire des 24.000 employés des porte-parole PT ? Le Cas ePT!, 24 mars 2004

The slide features a blue background with a large, stylized graphic of a globe or a network of nodes on the left. The text is centered and right-aligned. The ePT! logo is in the top right corner. At the bottom, the speaker's name and the date are listed, along with the corporate communication department.

**ePT!**

Como tornar 24.000 colaboradores em 24.000 porta-vozes?

O caso **ePT!**

Abílio Martins  
São Paulo, 24 de Março de 2004

DCC - Direcção de Comunicação Corporativa

The slide features a blue background with a world map graphic. The text is centered and right-aligned. The ePT! logo is in the top right corner. A bulleted list of facts about the group is presented. At the bottom, the corporate communication department is mentioned.

**ePT!**

Como criar uma identidade comum no Grupo PT?

- 24 mil colaboradores
- Empresas em 14 países
- Presente em 4 continentes
- Várias linhas de negócios
- Culturas fortes e ganhadoras em cada empresa

DCC - Direcção de Comunicação Corporativa

**ePT!**

Criar uma nova cultura, para além de uma necessidade, é uma exigência da gestão

«Mais importante do que acabar com as culturas do passado é criar uma nova cultura, jovem, dinâmica, de uma empresa que tem o desígnio de liderança e que se quer afirmar não só em termos nacionais como internacionalmente. Estes são objectivos estratégicos que implicam uma enorme força cultural.»

Miguel Horta e Costa  
Presidente Executivo do Grupo PT

DCC - Direcção de Comunicação Corporativa

This slide features a blue background with abstract circular patterns and a grid of small circles. The text is presented in white and blue, with a quote in blue. The ePT! logo is in the top right corner, and the DCC logo is in the bottom left corner.

**ePT!**

**Um desafio:**  
Como criar uma cultura global sem esmagar as culturas locais?

**Um caminho:**  
Reunir os responsáveis pelas áreas de comunicação, recursos humanos, marketing e investor relations para encontrar uma estratégia ganhadora – o “Espírito de Sesimbra”

DCC - Direcção de Comunicação Corporativa

This slide features a blue background with abstract circular patterns and a grid of small circles. The text is presented in white and blue, with section headers in orange. The ePT! logo is in the top right corner, and the DCC logo is in the bottom left corner.

**ePT!**

Definidos os objectivos, foi preciso traçar o rumo

Como encontrar um denominador comum dentro do Grupo?

O que liga um colaborador PT em Bragança e no Botswana, em São Paulo e em Lisboa?

Como tornar 24.000 colaboradores em porta-vozes activos e envolvidos na acção da sua empresa?

DCC - Direcção de Comunicação Corporativa

**ePT!**

O nascimento de uma marca...

**ePT!**

- é positiva
- é afirmativa
- é de fácil memorização
- é simples
- é directa
- é nova
- é útil
- é informada
- é participada

DCC - Direcção de Comunicação Corporativa

**Annexe 15 – Extraits du Doc. 33 - *Keynote speech* du PDG du Groupe PT adressé à la Conférence Mercator: « Le cas éPT ! – stratégie de marketing dans la communication interne », 7 octobre 2004**

Estratégia de Marketing  
na Comunicação Interna

O caso éPT!

Miguel Horta e Costa  
Presidente Executivo

Conferência Mercator (XV)  
Lisboa, 7 de Outubro 2004



O papel da comunicação  
no desenvolvimento dos negócios

Como comunicar com eficácia?

A solução éPT!

Um ano depois, os resultados

PT – Marketing Interno | Comunicação Interna | Estratégia | Recursos | Inovação 2004



## O papel da Comunicação na Portugal Telecom

- > instrumento de mudança
- > pilar da cultura empresarial
- > ferramenta de gestão

12 Miguel Horta e Costa | Presidente Executivo | Portugal Telecom | Outubro 2004



## O nosso desafio

- > Conciliar competitividade interna com a unidade do Grupo
- > Reforçar a coesão entre colaboradores, empresas e negócios num cenário de crescimento e dispersão geográfica

13 Miguel Horta e Costa | Presidente Executivo | Portugal Telecom | Outubro 2004



## A nossa resposta

- > Construção de uma nova cultura interna forte, agregadora e motivante
- > Criação de uma marca de comunicação interna utilizando os procedimentos habituais de marketing na comunicação externa
- > Um conceito inovador em Portugal  
uma marca de comunicação interna

4 | Escola Nova 2011 | Instituto Europeu de Investimentos | 2008-2011



## O papel da comunicação no desenvolvimento dos negócios

Como comunicar com eficácia?

A solução éPT!

Um ano depois, os resultados

6 | Escola Nova 2011 | Instituto Europeu de Investimentos | 2008-2011



- > 24 mil colaboradores
- > empresas em 14 países
- > presente em quatro continentes
- > várias linhas de negócios
- > culturas fortes e ganhadoras em cada empresa

Como criar uma identidade  
comum no Grupo PT?

---

## Um desafio

Como criar uma cultura global  
agregando as culturas locais?

## Um caminho

Reunir os responsáveis pelas áreas de comunicação,  
recursos humanos, marketing e relação com investidores  
para encontrar uma estratégia ganhadora:  
o "Espírito de Sesimbra"

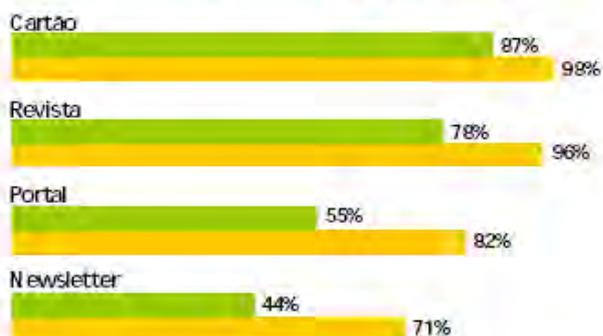
## Notoriedade da marca **ePT!**



(22) Valor Promocional/Comercial/Operacional/Operacional



## Notoriedade dos meios **ePT!**



Fonte: Inquérito estatístico IT (n=1000) ■ Espontanea ■ Sugerida

(23) Valor Promocional/Comercial/Operacional/Operacional



## Imagem global **éPT!**



Fonte: Inquérito celebratório éPT! (Fev 2004)

24 | **Miguel Seruya-Gil** | **Resumo de Execução** | **Formação Telecom** | **Outubro 2004**



# **éPT!**

mais do que uma marca  
de comunicação interna

um instrumento  
de mudança

## Liste des Tableaux

Tableau 1 : Les critères de choix des entretiens dans le Groupe PT.....	33
Tableau 2 : Répartition des entretiens, par entreprise et par direction / secteur .....	35
Tableau 3 : Les principales marques commerciales du Groupe PT, au Portugal .....	56
Tableau 4 : Le concept de « méta-identité » .....	111
Tableau 5 : La conceptualisation du Groupe PT, soutenue par son administration .....	113
Tableau 6 : Sources des déclarations officielles de l'identité du Groupe PT .....	141
Tableau 7 : Sources des déclarations du PDG Horta e Costa .....	145
Tableau 8 : Une comparaison entre marque <i>corporate</i> et marque de produit .....	218
Tableau 9 : Les marques <i>corporate</i> et commerciales dans le Groupe PT .....	221
Tableau 10 : Les points de contact de la marque interne <i>éPT!</i> .....	281
Tableau 11 : Notoriété et image globale des moyens <i>éPT!</i> .....	286

## Liste des Figures

Figure 1 : Le cas « intrinsèque » (d'après David, 2004) .....	20
Figure 2 : Le développement de la thèse .....	42
Figure 3 : Les enjeux stratégiques et organisationnels du Groupe PT .....	47
Figure 4 : L'organisation du Groupe PT .....	54
Figure 5 : Le principal défi stratégique et managérial du Groupe PT .....	67
Figure 6 : L'articulation entre deux champs théoriques .....	88
Figure 7 : Schéma de développement du chapitre 3 .....	91
Figure 8 : Des déclarations, expressions et pratiques, à la conceptualisation .....	93
Figure 9 : Identités multiples, entreprise vs groupe .....	115
Figure 10 : L'identité organisationnelle de groupe comme ressource stratégique .....	127
Figure 11 : Axes du travail identitaire dans le Groupe PT .....	133
Figure 12 : La dynamique identitaire des organisations (facettes professée, manifestée et vécue) .....	136
Figure 13 : Les nouvelles pratiques organisationnelles du Groupe PT (depuis 2002) .....	153
Figure 14 : Une nouvelle dynamique identitaire au niveau interne .....	170
Figure 15 : Schéma d'élaboration du concept de marque interne .....	210
Figure 16 : La marque <i>corporate</i> vis-à-vis de la marque de produit ou service .....	217
Figure 17 : Dimensions de construction du concept de marque interne .....	226
Figure 18 : Les composants basiques de la marque .....	227
Figure 19 : Les domaines de la problématique des significations symboliques .....	239
Figure 20 : Les domaines de repérage des fonctionnalités .....	248
Figure 21 : Les sous-objectifs de la mission de la marque «PT! .....	254
Figure 22 : Les domaines de repérage de la valeur .....	258
Figure 23 : Les critères de définition de la marque comme ressource stratégique .....	262
Figure 24 : Les domaines de repérage du management .....	266

## Liste des Images

Image 1 : Le logotype du Groupe PT .....	83
Image 2 : Le lancement du portail interne <i>InSapo</i> (février 2003) – le « crapaud humain » ..	161
Image 3 : La marque interne <i>éPT!</i> .....	175
Image 4 : Le <i>teaser</i> qui accompagne la feuille de paye (avril 2003) .....	178
Image 5 : Le <i>teaser</i> autocollant dans les ascenseurs des édifices (avril 2003) .....	179
Image 6 : L’affiche à l’intérieur des édifices (avril 2003) .....	180
Image 7 : L’autocollant dans les ascenseurs des édifices (avril 2003) .....	181
Image 8 : Le petit feuillet livré aux employés par les « Brigades du <i>é</i> » (avril 2003) .....	182
Image 9 : Les « Brigades du <i>é</i> » (avril 2003) .....	183
Image 10 : L’action marketing direct – carte de bénéfices <i>éPT!</i> (mai 2003) .....	184
Image 11 : La carte de bénéfices <i>éPT!</i> (mai 2003) .....	185
Image 12 : Le n°1 du newsmagazine <i>éPT!</i> (mai 2003) .....	187
Image 13 : La newsletter mensuelle <i>éPT!</i> (2003) .....	188
Image 14 : Un Administrateur à la 2 <sup>ème</sup> Rencontre des Cadres (mai 2003) .....	189
Image 15 : Le placard interne du « <i>Investor Day 2003</i> » .....	190
Image 16 : Le courriel quotidien <i>Infomail éPT!</i> (juillet 2003) .....	191
Image 17 : L’écran plat dans les conciergeries des édifices (2003) .....	192
Image 18 : Le logo des « Equipes <i>éPT!</i> » (novembre 2003) .....	193
Image 19 : Le 2 <sup>ème</sup> Workshop de Communication Stratégique du Groupe (février 2004) ...	196
Image 20 : Le nouveau portail d’Intranet <i>éPT!</i> (février 2004) .....	197
Image 21 : L’affiche d’annonce du nouveau portail d’Intranet <i>éPT!</i> (février 2004) .....	199
Image 22 : Les « bornes <i>éPT!</i> » (2004) .....	199
Image 23 : La newsletter « <i>éPT! Actifs Humains</i> » (mars 2004) .....	200
Image 24 : Le nouveau visuel et le nouveau nom de la newsletter mensuelle (juin 2005) ...	203

Image 25 : L’affiche d’annonce du nouveau canal « eDirecto » (juillet 2005) .....	204
Image 26 : La nouvelle carte de bénéfices ePT! (août 2005) .....	206
Image 27 : Le logo de la 1 <sup>ère</sup> campagne de publicité du Groupe PT (2005) .....	223