

**UNIVERSITE GALATASARAY  
INSTITUT DES SCIENCES SOCIALES  
DEPARTEMENT DE COMMUNICATION**

**L'INNOVATION EN TANT QU'UN COMPOSANT DE  
L'IDENTITE INSTITUTIONNELLE : LES EXEMPLES  
DANS LE SECTEUR D'ASSURANCE TURC**

**THESE DE MASTER DE RECHERCHE**

**SEZEN BURCU ER  
07715019**

**Directeur de Recherche : Yrd. Doç. Dr. Banu KARSAK**

**JUIN 2010**

## **REMERCIEMENT**

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont permis et facilité la réalisation de ce travail.

Plus particulièrement, je tiens remercier Yrd. Doç. Dr. Banu Baskan KARSAK qui a accepté de m'encadrer dans la réalisation de cette étude et m'a aidé tout au long de ce parcours avec ses conseils avisés, sa lecture attentive et sa grande patience.

Je remercie également Yrd. Doç. Dr. İnci ÇINARLI et Yrd. Doç. Dr Necmi Emel DİLMEN qui n'ont pas seulement accepté de lire et d'évaluer ce travail, mais m'ont apporté leur soutien et

Enfin, je remercie la directrice du département de la communication institutionnelle d'Eureko Sigorta, Özlem Akkayalı, qui a accepté de faire un entretien avec moi et Esma Yalingök, qui est le responsable de l'innovation à Eureko Sigorta.

## TABLES DES MATIERES

<b>LISTES DES ABBREVIATIONS.....</b>	<b>vi</b>
<b>TABLES DES SCHEMAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>TABLES DES FIGURES.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>ix</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>xx</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>xxx</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>D) LE CADRE CONCEPTUEL ET HISTORIQUE DE L'ORGANISATION.....</b>	<b>7</b>
<b>A) LA DEFINITION DE L'INSTITUTION ET SON EVOLUTION DANS LE TEMPS.....</b>	<b>8</b>
1) Théories de l'organisation.....	11
a) L'école classique (1880-1930).....	17
b) L'école des relations humaines (1930-1960).....	20
ba) Les théories des besoins de l'homme au travail.....	21
bb) La théorie de X et Y par Douglass Mc Gregor.....	22
c) L'école néo-classique (1960-1975).....	25
d) Les approches contemporaines.....	26

2) Le concept de « communication institutionnelles ».....	27
a) La définition exacte de « communications institutionnelles ».....	28
b) La communication interne.....	32
c) La communication externe.....	40
<b>B) L'IDENTITE INSTITUTIONNELLE.....</b>	<b>46</b>
1) La notion de l'identité.....	48
a) L'identité institutionnelle dans le contexte historique.....	54
b) La philosophie institutionnelle et le comportement institutionnel.....	58
c) L'identité visuelle.....	63
ca) Le logo.....	65
cb) Les couleurs.....	69
cc) Le langage des lettres : la typographie.....	70
cd) Les caractères commerciaux.....	71
2) La notion de l'image.....	74
a) La définition de l'image institutionnelle.....	76
b) Les types de l'image.....	79
ba) L'image du produit et l'image de la marque.....	80
bb) Les stratégies de l'image: Le transfert de l'image.....	84
bc) Le rapport entre l'image institutionnelle, l'identité institutionnelle et la réputation.....	86

## **II) LE CONCEPT DE L'INNOVATION A TRAVERS DE L'IDENTITE INSTITUTIONNELLE DANS LE SECTEUR D'ASSURANCE TURC.....91**

<b>A) LA DEFINITION DE L'INNOVATION ET SON CHAMPS D'ACTION.....</b>	<b>93</b>
1) Les champs d'action de l'innovation.....	96
2) Les avantages des applications innovatrices dans les entreprises : exemples innovatrices du secteur d'assurance en Turquie.....	102
<b>B) L'INNOVATION EN TANT QU'UN CONCEPT D'IDENTITE INSTITUTIONNELLE POUR UNE ENTREPRISE D'ASSURANCE DANS UN PAYS EN VOIE DU DEVELOPPEMENT.....</b>	<b>106</b>
1) Le regard général sur le secteur de l'assurance en Turquie.....	107
2) La place de l'innovation dans le secteur de l'assurance.....	109
3) Le système de suggestion comme un moyen indispensable de l'innovation.....	110
a) La place de la boîte à idées dans l'identité institutionnelle innovatrice.....	112
b) Le fonctionnement du système.....	122
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>129</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>136</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>145</b>
<b>CURRICULUM VITAE.....</b>	<b>149</b>

## **LISTES DES ABBREVIATIONS**

**PME** : Petit et Moyen Entreprise

**AR&GE**: Araştırma ve Geliştirme

**R&D**: Recherche et Developement

**BAI**: Boite à idées

**PDG** : Président de la Direction générale

**CEO** : Chief Executive Officer

**TABLES DES SCHEMAS****Page no :**

<b>Schéma A.1</b> : Les théories de l'organisation.....	16
<b>Schéma A.2</b> : Pyramide de la structure hiérarchique.....	19
<b>Schéma A.3</b> : Pyramide de Maslow.....	22
<b>Schéma A.4</b> : La Théorie X.....	23
<b>Schéma A.5</b> : La Théorie Y.....	24
<b>Schéma A.6</b> : La différence entre communication interne et externe.....	32
<b>Schéma A.7</b> : La chaine logique de l'identité et l'image.....	51
<b>Schéma A.8</b> : Le lien entre l'identité et l'image institutionnelle.....	78
<b>Schéma A.9</b> : Mélange de l'identité institutionnelle.....	90

**TABLES DES FIGURES****Page no :**

<b>Figure A.1</b> : Le Logo de P&G.....	68
<b>Figure A.2</b> : Les caractères commerciaux de Turkcell et Yapı Kredi Bankası.....	92
<b>Figure B.1</b> : La Scène de la Plateforme de la « Boite a idées de génie ».....	119
<b>Figure B.2</b> : La Scène de la « Boite des idées de génie ».....	126



## RESUME

L'organisation est un ensemble d'éléments réunis pour parvenir à un but précis qui est parfois un service ou bien un produit qu'elle offre à sa clientèle. L'organisation existe et survit en s'adaptant un modèle équilibré du système de communication puisqu'elle représente un système qui est en échange permanent avec son milieu. De cette perspective, une bonne conduite des méthodes de communication institutionnelle est effectuée via les moyens institutionnels qui se focalisent pour l'essentiel sur la réputation et l'image de l'institution. La communication institutionnelle est alors un large spectre qui concerne d'une part la communication interactive entre les départements et d'autre part la réputation de l'institution. Quand nous définissons la communication institutionnelle, nous parlons d'abord de la communication qui est un processus social en se référant aux ordres et values communes. Si nous considérons que l'organisation est un projet social, l'existence de la communication serait indispensable pour sa réalisation.

Dans ce texte nous essayons de trouver les réponses aux questions suivantes, « Est-ce que l'identité institutionnelle, est-elle est un des facteurs essentiels qui procurent la permanence des entreprises ? », « Est-ce que nous pouvons concevoir l'innovation en tant qu'un composant essentiel de l'identité institutionnelle ? » et « Quelle est la place de boite à suggestion comme un moyen de l'innovation dans la permanence des entreprises placées aux pays en voie de développement comme la Turquie ? ». Dans ce contexte, nous avons étudié les rapports entre innovation par le moyen de la boite à suggestion et identité institutionnelle et les différences entre identité, image et réputation institutionnelles. L'hypothèse principale sur laquelle repose cette étude, est que l'innovation devrait être acceptée comme un élément essentiel de l'identité institutionnelle et la boite à suggestion est son moteur essentiel pour accélérer la créativité des employés dans l'institution.

Pour mieux comprendre les hypothèses formulées et approfondir le fait dans son processus naturel de développement tout en préservant l'intégralité du sujet, ce travail a été concrétisé par des exemples d'étude de cas au secteur d'assurance en Turquie. La critique la plus fréquente sur les études de cas, porte sur le fait que celles-ci soient « *applicables par tous les entreprises* ». Cependant, chaque étude de cas que nous avons traité tout au long de cette étude, a également été soutenue par d'autres faits semblables. Parmi un grand nombre d'exemple, nous avons choisi les modèles réussis au secteur c'est-à-dire les exemples qui prennent place aux dix premiers dans la production des primes.

Quant à première partie de notre mémoire, nous avons discuté le concept de la communication institutionnelle. D'abord, elle est un instrument de management qui profite de toutes les fonctions de communication interne et externe harmonisées. De ce point de vue, elles créent efficacement une base favorisée pour la bonne conduite de relation entre les groupes au sein d'une institution. Ensuite, elle est pilotée par un chef de la communication institutionnelle qui est situé au niveau de la direction si l'objectif principal de la communication institutionnelle est de garantir la bonne réputation de l'entreprise et sa permanence à long terme et de crédibiliser les stratégies et les actions de cette institution. Selon les contributions de la communication institutionnelle en fonction de la cible, il y a deux types de communication : interne et externe. Dans la communication externe, la cible est la clientèle. L'institution y a besoin des spécialistes qui s'intéressent professionnellement aux activités de marketing, à la publicité ou aux relations publiques. D'ailleurs, la communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise en gérant le flux d'information dedans l'entreprise.

Nous classifions en même temps la communication interne d'après sa structure. Dans la théorie de la transmission de l'information, nous divisons la communication institutionnelle en deux qui sont la « communication formelle » et « la communication informelle ». La communication formelle représente un ensemble de des flux d'information relatif au travail et aux organisations interpersonnelles. La communication informelle est constituée par l'ensemble des échanges non formalisés.

Quant à la communication externe, elle concerne principalement les activités de la publicité, les relations publiques, le sponsoring et la communication du marketing. Le plus populaire forme de la communication externe est la publicité qui engage une stratégie de promotion du produit ou du service qui se déroulent en plusieurs étapes. Mais, la communication externe ne se consiste pas seulement de publicité, elle profite des relations publiques via la presse et gère une série cohérente des signes et des symboles de son identité envers la cible. Enfin, la communication du marketing concerne un processus qui se compose de publicité, mécénat, relations publiques, promotions, online marketing, emballage et désignes en utilisant les méthodes de persuasion.

En ce qui concerne le mot de l'identité, elle est l'ensemble des caractéristiques propres à une personne ou une organisation. Selon l'école allemande, l'identité institutionnelle est une influence interactive basée sur la philosophie institutionnelle et passée par le comportement institutionnel. Dans l'école anglo-saxonne, l'identité de l'organisation est perçue comme central et distinctif par Albert et Whetten. Selon Gioi, Schultz et Corley l'identité institutionnelle est le fruit d'une adaptation dynamique en exprimant le personnage fictif de l'organisation. Le personnage fictif de l'organisation est créé par les membres et les partenaires du collectif organisationnel. Ce personnage fictif est exprimé par une identité visuelle. D'une part l'identité visuelle provoque le phénomène de reconnaissance immédiate par son utilisation systématique, d'autre part elle porte visuellement les valeurs fortes à travers les messages des graphiques et du logo.

Cristoph Rudolp dit que la bonne conduite de communication institutionnelle se dépend de l'identité institutionnelle planifiée qui est basée sur une philosophie permanente institutionnelle. Si l'identité est une mémoire, elle est plus proche d'une mémoire morte qu'une mémoire vivante. C'est donc, mémoriser une entreprise est un procès de l'évolution indispensable. Il est vrai que l'évolution durable se réalise par l'intégration de l'innovation dans l'identité institutionnelle. Parce que l'innovation porte sur la fonction de permanence d'une institution. Elle doit être ensuite exprimée par les éléments visuels de l'identité soit le logotype soit les couleurs institutionnelles en tant qu'un des éléments de l'identité institutionnelle.

Les éléments de l'identité visuelle est importants pour la reconnaissance institutionnelle. Premièrement, le design institutionnel est le visage d'une institution et exprime le résultat d'un processus organisée et planifiée en accompagnant l'image de l'institutionnelle. Le design institutionnel est la part visible et symbolique de l'institution et différencie l'institution que les autres. Il se sépare essentiellement en trois : le design du produit, le design de communication et le design d'environnement. Le design de produit différencie les mêmes types de produits dans le marché tandis que le design de communication vise à influencer la cible. Finalement, le design d'environnement concerne la différence les conditions physiques des entreprises comme l'architecture de son bâtiment ou l'arrangement des foires et expositions de cette entreprise. D'autre part, l'identité visuelle est le plus important élément du design institutionnel. Elle concerne le logotype, les couleurs institutionnelles, la typographie et les caractères commerciaux qui appartiennent uniquement à une institution. Quant à ses fonctions totales, ils constituent un signal optique qui permet d'identifier rapidement un organisme sans avoir besoin de déchiffrer à une certaine distance. Ces éléments constituent en même temps un anthropomorphisme qui met l'accent sur la personnalité du produit ou de l'institution. Cet anthropomorphisme accélère la relation entre l'institution et le consommateur.

Le portrait abstrait de l'institution se compose de plusieurs perceptions et idées à propos de l'entreprise. Ces perceptions et opinions créent l'image de l'entreprise. C.G.Jung constate que l'image est une opinion envers un objet. Selon lui, l'image se compose de deux parts. D'un coté, l'image vient de la réalité, d'autre part elle inclut une subjectivité individuelle. Mais, il faut noter que l'image influence l'identité et la forme de perception des autres. L'image est un composant important de la communication institutionnelle entre ce qui est réel et ce qui est perçu. L'image est plutôt utilisée principalement dans la création de la marque. Une image ressemble à son objet réel et grâce à cette ressemblance le déchiffrement de l'image pourra bénéficier des codes qui intervenaient dans le déchiffrement de l'objet sous le couvert de l'iconicité. D'ailleurs, l'image est un concept qui se dépend de la perception alors que l'identité se base sur la reconnaissance d'une institution. Afin d'adapter l'innovation à tous les processus d'une institution, une image innovatrice

efforceraient la perception institutionnelle de l'innovation et aideraient la reconnaissance institutionnelle comme innovatrice.

Dans la seconde grande partie de notre mémoire, nous parlons du concept de l'innovation qui devient un terme très célèbre de nos jours. L'innovation se distingue d'abord d'une invention ou d'une découverte dans la mesure où elle s'inscrit dans une perspective applicative. Elle est une rupture nouvelle lorsqu'elle modifie profondément les conditions d'utilisation par les clients et/ou qu'elle s'accompagne d'un bouleversement technologique.

Le manuel d'Oslo de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) propose les définitions suivantes « On entend par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par innovation technologique de procédé, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant – séparément ou simultanément – les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail. » Bien que l'innovation soit considérée comme un concept technologique et financier, elle est en effet un concept sociologique. Parce qu'elle détient le pouvoir de modifier des habitudes individuelle et personnelle. L'innovation sociologique est liée à plusieurs notions : équipement, enrôlement, manœuvre, hommes-lige, convention et objet.

Le succès d'une innovation ne dépend pas seulement de la performance technologique d'une entreprise. L'ensemble de ses ressources (humaines, techniques, financières, ...) sont en effet des facteurs clé de la réussite d'un projet innovant. C'est la manière dont une entreprise va gérer sa capacité à innover qui va la rendre innovante. Par définition, l'innovation se fonde sur une idée originale. On ne peut en effet pas innover sans idées nouvelles. Mais l'innovation réside principalement dans la capacité à transformer ces idées en succès commerciaux. Pour cela, il existe des méthodes et techniques de travail qui aident les entreprises dans toutes les étapes des processus d'innovation en particulier générer des idées, transformer ces idées en produits ou services, bien vendre les produits ou services innovants, améliorer continuellement l'organisation et les procédés de fabrication de l'entreprise,

pérenniser l'entreprise. De cette démarche, l'axe de stratégie d'innovation de l'entreprise est défini par sa stratégie générale. La démarche stratégique est à la fois un état d'esprit, une demande destinée à planifier et allouer les ressources de l'entreprise en vue d'attendre des objectifs précis, un ensemble de techniques et d'outils.

Au début il faut identifier le « capital innovation » de l'entreprise. Il ne provient pas seulement des technologies maîtrisées par l'entreprise mais englobe aussi d'autres facteurs. Tous les pôles d'activités de l'entreprise sont concernés par les projets d'innovation. La gestion des ressources humaines est responsable de faciliter toute initiative de créativité et d'originalité dans l'entreprise et tenir compte de toutes les idées. L'organisation de l'entreprise doit permettre le suivi structuré de chaque projet, et la collaboration des différents secteurs de l'entreprise (Marketing, R&D etc...). Chaque secteur de l'entreprise doit avoir conscience de son savoir-faire technique et savoir l'exploiter, investir régulièrement dans ses outils de travail et former continuellement son personnel. L'entreprise élargie (fournisseurs, clients et autres parties prenantes) devrait être intégré aux différents processus (production, conception, logistique,...), par la participation à des réseaux pour rester à l'écoute et se faire connaître.

Geoffrey Moore classe l'innovation selon ses attributions aux développements du secteur privé, la situation de la concurrence et les talents de l'institution. Selon sa classification, il y a huit types de l'innovation qui sont « l'innovation stratégique, l'innovation d'application, l'innovation du produit nouveau, l'innovation du processus, l'innovation d'expérience, l'innovation du marketing, l'innovation du modèle d'affaire et l'innovation structurelle. » Geoffrey décrit « l'innovation stratégique » comme innovation qui crée un marché nouveau. De plus, Arman Kırım dit que ce type de l'innovation est l'innovation qui inverse l'ordre. L'innovation stratégique ne différencie pas seulement les produits, elle modifie aussi la gamme de produit, l'ordre concurrentiel et l'ordre du marché. « L'innovation de l'application » vise à développer les nouvelles catégories en profitant de la technologie existante. Ensuite, « l'innovation du produit » ne bouleverse ni les conditions d'usage ni l'état de la technique, mais y apporte une amélioration sensible. Elle est souvent le fruit de la volonté de l'entreprise de

conserver son avance technologique sur ses concurrentes. On parle aussi pour désigner une légère innovation incrémentale, d'« amélioration de produit ». En outre, « l'innovation du marketing » peut changer la balance dans le marché. Une entreprise qui innove met son bien nouveau en circulation sur le marché, mais à un prix qu'elle décide elle-même de fixer et avoir de la chance d'obtenir la rente de monopole la plus conséquente possible. L'innovation du marketing peut être acceptée comme une des étapes d'action de l'innovation du processus. Elle représente l'application d'un processus du marketing très différent par les outils qui n'est pas déjà touchés. L'être innovatrice pour une équipe du marketing est très important parce que les outils du marketing devraient être changés. Avant de décider de faire une innovation dans le processus du marketing, une entreprise devrait d'abord accepter ce type d'innovation comme un composant de son identité. Parce qu'elle inclut l'amélioration sur les points de touche aux clients et que tous les employés doivent connaître ce processus. Ensuite, « l'innovation de l'expérience » vise à transformer les services et les produits existants aux services et produits plus agréables et fiables. Par ailleurs, « l'innovation du modèle d'action » est la redéfinition de l'histoire comment l'entreprise agit. En plus, « l'innovation structurelle » exprime de profiter des changements radicaux et de redéfinir les relations sectorielles. Or, le succès de l'« innovation de processus » se base sur le procès systématique qui passe entre l'ordre et la chaîne d'approvisionnement des ordinateurs. Si une entreprise veut accroître sa capacité de produit à la même qualité mais par moins d'employé à court terme, elle devrait d'abord établir l'innovation du processus dans son identité institutionnelle. Elle devrait analyser ses étapes d'action d'une par une. Quand une entreprise analyse ses processus d'action et qu'elle réussit à survivre.

Le management de l'innovation agit dans les manières différentes selon le contexte de l'entreprise. Le bon management de l'innovation encourage les employés à exprimer ses idées, à faire part des observations sur le comportement des clients, des fournisseurs ou des concurrents. Surtout, le management de l'innovation pousse la hiérarchie intermédiaire et supérieure à valoriser ces contributions, à répondre rapidement aux suggestions, soit pour les mettre à l'étude soit pour expliquer pourquoi elles ne sont pas retenues, et à valoriser les innovateurs.

L'innovation provient pour moitié de l'entreprise et pour moitié du marché. L'influence du marché se fait par les consommateurs (étude de marché, méthode de créativité) et les distributeurs. Mais, il faut souligner que l'innovation ne soit pas un processus de rénovation simple. Elle comprend tous les processus du développement. Elle commence par les théories de rénovation et continue jusqu'au marketing du produit innovateur. Alors, elle se développe par le marché ainsi que par les processus du travail.

Par ailleurs, nos exemples innovateurs se focalisent sur le secteur de l'assurance. Le secteur de l'assurance est un des composants essentiels du système financière. Quant au secteur financier, il regroupe toutes les activités qui se rapportent à la monnaie. Il comprend en particulier le secteur bancaire et crédit et le secteur de l'assurance qui est au point d'être parfois désigné par le « Secteur de la Banque Assurance ».

Le secteur de l'assurance en Turquie commence à s'apparaître après la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle. Avant ce siècle, il y avait les fondations des chambres professionnelles en Anatolie qui s'organisent pour aider ceux qui vivent des faillites, dommages et problèmes sanitaires. Au XIX<sup>ème</sup> siècle les grandes incendies ont été vécues et plusieurs individus et ce cas naît le besoin de l'assurance dans le temps de l'Empire ottoman. Après la fondation de la République de la Turquie, en 1924 les polices d'assurance qui sont sous l'hégémonie des états étrangers, devaient s'arranger en turc et le Club des assurances ont été fondé. Le régime du tarif libre a été mise en œuvre en 1990. Selon ce régime, toutes les entreprises d'assurance ont pu produire ses produits divers et déterminer librement ses tarifs. Après la fondation de la République de la Turquie, le développement du secteur de l'assurance a été mené par les banques. Après le tarif libre, les entreprises ont cherché à créer les nouveaux fonds et différencié ses gammes de produits. En tant qu'un composant du secteur financier, le secteur de l'assurance aura besoin de suivre les applications innovantes dans le marché financier pour se renouveler et augmenter le taux de profit.

En plus, l'innovation financière exprime le développement des produits et des processus innovateurs se portant bien depuis plusieurs dizaines d'années. L'innovation financière est incarnée par trois facteurs l'offre, la demande ainsi que la réglementation et la fiscalité. Du point de vue de la demande, l'innovation constitue



une réponse au désir des entreprises de se protéger des risques de marché. Du côté de l'offre, l'innovation financière est encouragée par les améliorations technologiques ainsi que par l'intensification de la concurrence entre les prestataires des services. Enfin, l'innovation financière garde l'entreprise contre la fiscalité et l'adopte à la réglementation. Si l'assurance est une sorte du secteur financier, elle profite de toutes ces applications innovatrices. De ces perspectives, les entreprises de l'assurance, comme toutes les entreprises financières, préfèrent à utiliser le système de suggestion par le moyen de la « boîte à idées » pour progresser elles-mêmes.

Le système de suggestion qui se développe dedans l'entreprise procure la fertilité opérationnelle grâce aux expériences directes pourvu que les idées soient mises en action au temps. Dans le système de la boîte à idées (BAI), les propositions émises par le personnel sont d'abord introduites dans un circuit qui veille à leur devenir. L'innovateur garde son idée sur son papier ou envoie par un message électronique à celui qui est responsable des activités innovatrices dans l'entreprise. Si les idées des salariés sont abouties, les salariés sont récompensés ou rémunérés. Cette rémunération est dénommée selon les entreprises « gratification » et « primes » pour suggestion ou l'idée de progrès.

Pour qu'une idée soit acceptée, elle d'abord devrait être officiellement qualifiée de suggestion et elle doit respecter les critères suivants. Il doit être une initiative individuelle d'un employé de l'entreprise, consistant à déposer par écrit une proposition de sa création ou sa solution. Les suggestions ne sont pas considérées comme une suggestion de progrès. Les propositions ne seraient pas de système existant d'ailleurs, ne seraient pas de poste de travail et d'accueil d'une nouvelle outillage. Contrairement à ces types de suggestion, il faut accepter les suggestions qui amélioreraient le fonctionnement du système, mettraient au point une nouvelle façon du travail et imagineraient une nouvelle outille.

Le système de BAI se marche premièrement par la collection des idées innovatrices. Mais avant de collecter les idées, il faut premièrement signifier clairement les attentes; inspirer les employés en manifestant la reconnaissance aux employés. Les évaluateurs déterminés seraient pour leur à-propos, leur ouverture aux idées nouvelles. Après les idées qui seront mise en œuvre sont choisies, des équipes d'expériences s'organisent pour un travail de groupe et un chef sera nommé pour le

guide du projet. Dans ce processus, les façons dont les employés peuvent transmettre leurs suggestions peuvent être variées. Les employés peuvent faire leurs recommandations en général par trois voies : un chef d'équipe, un formulaire électronique ou une boîte à suggestions. De nos jours, les boîtes de suggestions sont amenées à un environnement électronique. C'est pourquoi, le formulaire électronique reste plus préférable.

En ce qui concerne l'avantage du système de suggestion, il forme donc le processus et le style du travail d'une entreprise et il est construit selon la culture institutionnelle. Quand les entreprises qui aperçoivent leur potentiel interne, l'application des boîtes à suggestion devient un des éléments essentiels de leur identité. Quand nous observons les exemples dans le secteur de l'assurance en Turquie, nous rencontrons les trois célèbres entreprises réussies aux premiers dix rangs. Premièrement, Avivasa, suit la culture d'Ak Emeklilik dans le processus d'innovation. Il applique un travail systématique par la vision de « réaliser les buts permanents en créant les diversités ». En tant qu'un élément de l'identité institutionnelle, l'innovation devrait être appréciée comment elle fonctionne et à quoi elle sert selon sa vision institutionnelle. Le système y est fonctionné par « l'équipe de l'innovation » dont les membres viennent des départements différents et qui fait de la publicité de l'innovation. Deuxièmement, Anadolu Sigorta utilise le système de suggestion pour les projets importants. En troisième lieu, Eureko Sigorta qui était appelé Garanti Sigorta jusqu'en 2007, utilise la boîte à idées (BAI) d'une manière effective et détaillée depuis 2007. Eureko Sigorta appelle cette boîte électronique « la boîte des idées de génie ». Elle est le moyen électronique d'incarner le climat innovateur dans la firme. De cette perspective, « la boîte à idées de génie » est capable de rendre directement la culture générale en culture innovatrice de la firme.

Enfin innovation est un processus qui vise à augmenter la performance et la capacité d'une entreprise. Elle ne dépend pas seulement de la capacité technologique d'une institution. Elle agit bien par la coordination des toutes les fonctions d'une entreprise comme ses employés, sa ressource financière ou son infrastructure technique. La performance de l'entreprise s'accroît par sa performance innovatrice. C'est pourquoi, l'innovation devrait être considérée comme un des composants essentiels de l'identité institutionnelle.

En conséquence, aujourd'hui la taille sectorielle de l'assurance globale accède à 2,6 billions de dollar alors que la Turquie garde 2,4 millions de dollar de son volume de prime. Les entreprises de l'assurance en Turquie ne sont pas donc suffisamment développées et ne sont pas dans la place où elles devraient être contrairement à celles des pays développés. Elles ont besoin d'améliorer ses processus du travail, produit et du marketing. C'est la philosophie de l'innovation qui changerait ce destin bloqué. C'est pourquoi, les entreprises de l'assurance devraient intégrer un système innovant moins cher et effectif comme le système de suggestion. Parce qu'elles besoin d'un système qui analyse et contrôle ses processus du travail avec une coopération forte des employés.

## SUMMARY

Organization is all of the elements which pursue collective goals sometimes concerning services and products for its customers. As the organizations always keep in touch with environment, they need it a balanced communication system in order to live and survive in long term. From this perspective, a good driving method of corporate communication must be adopted and it is realized via the right institutional means that focus mainly on the reputation and image of the institution. Corporate communication is a broad spectrum which includes the interactive communication between departments and also the reputation of the institution. When we define corporate communication, we have to talk first about the communication as a social process by referring to the orders and common values. If we consider that the organization is a social project, the existence of communication is indispensable for its realization.

In our study that we have set off with these thoughts, the answers of the questions such as; “Is corporate identity one of the essential factors which provide permanence of a company?”, “Can we conceptualize innovation as an essential component of corporate identity?” and “What is the place of suggestion box in the fame of innovation for existence of a company in developing countries such as Turkey?”. According to this, the aim of the study is; understanding how innovation and technology concepts that stay in different two poles in a competitive market. The basic hypothesis that we have emphasized here is; “Innovation should be accepted as an essential component of corporate identity and a suggestion box is a key driver of internal communication and the only way that implements innovation and accelerates the creativity of employees within an institution.”

At the same time here, throughout the study, this work has been done through examples of case study in the insurance sector in Turkey. The most

frequent criticism of case studies, concerns the fact that they are "applicable to all businesses." However, each case study we have addressed throughout this study was also supported by other similar facts.

Concerning first part of this study, we analyze concept of corporate communication which is a management tool that benefits all the functions of internal and external harmonized. From this point of view, they create an effective basis favored the conduct of relations between groups within an institution. It is led by a chief of corporate communication which is situated at the executive level. The main objective of corporate communications is to ensure the good reputation of the company and its permanence in the long term and apply credible strategies and actions of this institution.

According to the contributions of the communication about the target, there are two types of communication: internal and external. In external communication, the target is customer. The institution is required specialists who professionally interested in the activities of marketing, advertising or public relations. Moreover, internal communication is one of the variations of the corporate communication managing information flow within the company.

We also classify the internal communication according to its structure. In the theory of information transmission, we divide institutional communication in which the two "formal communication" and "informal communication". Formal communication is a whole flow of information relating to the work and organizations. Informal communication, by the contrast to formal one, is constituted by all non-formal exchanges.

The external communication mainly concerns the activities of advertising, public relations, sponsorship and marketing communication. The most popular form of external communication is advertising that involves a strategy of promoting the product or service taking place in several stages. However, external communication does not consist only of advertising; it enjoys public relations through the media and maintains a consistent set of signs and symbols of identity to the target. Finally, marketing communication tools practice advertising, branding, direct marketing, graphic design, marketing, packaging, promotion,

publicity, sponsorship, public relations, sales, sales promotion and online marketing by using the convincing methods.

Regarding the identity, it is all characteristics of a person or organization. According to the German school, corporate identity represents an interactive influence based on the corporate philosophy and passed by the institutional behavior. In the Anglo-Saxon school, the identity of the organization is perceived as central and distinctive by Albert and Whetten. According to Gioia, Schultz and Corley corporate identity is the result of a dynamic adaptation expressing the fictional organization. The fictional identity of the organization is created by members and partners of the organization. This fictional identity is expressed by a visual identity. On the one hand the visual identity causes the phenomenon of immediate recognition for its routine use and secondly it has visually strong values through the messages by means of graphics and logo.

Cristoph Rudolp says that a good corporate communication depends on the planned corporate identity that is based on a permanent institutional philosophy. If identity is a memory, it is closer to a read-only memory than a memory alive in long term. Therefore, memorizing a firm is a process of evolution required. It is true that sustainable development is achieved through the integration of innovation in the corporate identity. The innovation as an element of identity is based on the permanence of an institution. It must then be expressed by the visual identity as the logo or colors as a corporate identity element.

The elements of visual identity are important for the institutional recognition. The institutional design is the face of an institution and expresses the result of a process organized and planned by accompanying the image of the institution. The corporate design is the visible part and symbolic of the institution and the institution different than others. It essentially splits into three: product design, communication design and environmental design. The product design differentiates the same types of products in the market while the design of communication aims to influence the target. The environmental design differentiates the companies in the sector according to their physical conditions like architecture of the building or the arrangement of fairs and exhibitions of this company. On the other hand, the visual identity is the most important element of

corporate design. It concerns the logo, corporate colors, typography and commercial characters that belong to only one institution. As for his overall duties, they constitute an optical signal that can quickly identify a firm without having to decipher at a distance. These elements constitute together an anthropomorphism that focuses on the main personality of the product or institution. This anthropomorphism accelerates the relationship between the institution and the consumer.

The abstract portrait of the institution consists of several ideas and perceptions about the company. These perceptions and beliefs create the corporate image. C.G. Jung says that the image is a view of an object. According to him, the image consists of two parts. On one side, the image comes from the reality. On the other hand, it includes an individual subjectivity. But it should be noted that the image influence the identity and shape perceptions of others. The image is an important component of corporate communications, which takes place between which is real and which is perceived. The image is rather used primarily in the creation of the brand. A picture resembles to its real and by this resemblance, the image can receive codes that are involved in deciphering the object under the guise of iconicity. Moreover, the image is a concept that depends on perception, while the identity is based on the recognition of an institution. To adapt the innovation to all processes of an institution, an innovative image will reinforce the perception innovative of institution and help corporate recognition as innovative.

In the second major part of our memory, we are talking about the concept of innovation which is a very famous term of today. Innovation stands out first an invention or discovery since it is part of an application perspective. It is a new fraction when it alters the conditions of use by customers and it is accompanied by a technological breakthrough.

Oslo Manual published by Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) proposes the following definition for innovation « Innovation is defined technological product development / marketing a product more efficient in order to provide consumers services objectively new or improved. By process of technological innovation means the development / adoption of methods of production or distribution of new or significantly

improved. It may involve changes in - separately or simultaneously - material, human resources or working methods. » Although innovation is seen as a technological and financial concept, it is indeed a sociological concept. Because it has the power to change personal habits and behaviors. The sociological innovation is linked to several concepts: equipment, recruitment, handling, liege men, and object agreement.

The success of an innovation does not only depend on the technological performance of a company. All of its resources (human, technical, financial...) are indeed key factors of success of an innovative project. This is related to how a company will manage its ability to innovate or become innovative. By definition, innovation is based on an original idea. We cannot actually innovate new ideas. But the innovation lies mainly on the ability to turn those ideas into commercial success. For this, there are methods and work techniques that help companies in all stages of the innovation process, in particular, generating ideas, transforming ideas into products or services, although selling innovative products or services, continually improving the organization and processes of the enterprise and sustaining the company. At first we must identify "innovation of capital" in the company. It does not just come from technologies mastered by the company but also includes other factors. All the clusters of the company are involved in innovation projects. The human resources management is responsible for any initiative to facilitate creativity and originality in the company and consider all ideas. The organization of the company must allow structured follow-up of each project and the collaboration of different sectors of the business (marketing, R&D etc ...). Each sector of the business must be aware of its know-how and technical knowledge to use it, invest regularly in his work tools and train their staff continuously. The extended enterprise (suppliers, customers and other stakeholders) should be integrated with different work process (production, design, logistics,...), by participation in networks to continue to listen and make themselves known.

Geoffrey Moore classifies innovation under its powers to private sector development, the state of competition and talent of the institution. According to his classification, there are eight types of innovation that are "strategic innovation,



application innovation, innovation of new product innovation process, innovation, experience, innovation marketing, innovation of business model innovation and structural. Geoffrey describes "strategic innovation" as innovation that creates a new market. Moreover, Kırım said that this type of innovation is innovation that reverses the order. The strategic innovation does not only differentiate the products, it also changes the range of product, order and competitive market order. The focus of innovation strategy is now defined by its general strategy. The "innovation of the application" aims to develop new classes taking advantage of existing technology. Innovation of product also speaks to designate a small incremental innovation for a 'better product'. In addition, "innovation of marketing" can change the balance in the market. A company that innovates is well again in circulation on the market, but at a price which it itself decides to fix and be lucky to get the monopoly rents the most consistent as possible. The "innovation of marketing" can be accepted as one of the action steps of the innovation process. It represents the application of a process very different from marketing tools that is not already affected. Being innovative for a team of marketing is very important because the tools of marketing should be changed. Before deciding to make an innovation in the process of marketing, a company should first agree to this type of innovation as a component of its identity. Because it includes improvements on key points to customers and all employees must know the process. "Innovation of experience" aims to transform existing services and products to more attractive and reliable services and products. Moreover, "action model innovation" tells the story how the company operates. Further, "the structural innovation" expresses enjoyable sweeping changes and redefines industry relations. However, the success of the "process innovation" is based on the systematic process that passes between order and supply chain computer. If a company wants to increase its production ability in the same quality but in the shorter term, it should first establish the innovation in its corporate identity. It should review its action steps for each one. When a company analyzes its process of action, it will survive in long term.

The innovation management acts in different ways by depending on the context of the company. The manager of innovation encourages the employees to express their ideas and to share observations on the behavior of customers,

suppliers or competitors. Especially, the management of innovation drives the upper and middle management to value these contributions, to respond quickly to suggestions, either for them to study and to explain why they are not successful, or valuable for innovators.

Innovation comes from the institution and the market. The influence of the market issues from consumer (market research, creative method) and distributors (compared to the sales force, fairs ...). It must be stressed that innovation is not a simple process of renovation. It includes all processes of institutional development. It begins with theory of renovation and continues to market the innovative product.

Our innovative examples focus on the insurance industry. The insurance sector is a key component of the financial system as it includes all activities that relate to money. It includes in particular the banking and credit and insurance sector which are the point of being sometimes called the "Sector of Bank Insurance."

The insurance sector in Turkey begins to manifest to itself after the second half of the nineteenth century. Before this century, there were the foundations of professional chambers in Anatolia that are organized to help the merchants who experience failures, damage and health problems. In the nineteenth century, large fires were experienced and several individuals need for insurance in the time of the Ottoman Empire. After the foundation of the Republic of Turkey, the insurance policies were arranged in Turkish in 1924 and Club of insurance was founded. The tariff free regime was implemented in 1990. Under this plan, all insurance companies have produced various products and were independent to determine its fares. After the foundation of the Republic of Turkey, the development of the insurance sector was led by banks. After the tariff free, companies sought to create new funds and needed to differentiate their product lines. As a component of the financial sector, the insurance industry will need to follow innovative applications in the financial market to renew and increase the profit rate.

Moreover, financial innovation has expressed product development and process innovation for several decades. Financial innovation is embodied by three factors: supply, demand and the regulation and taxation. From the perspective of demand, innovation is a response to the desire of businesses to protect themselves from risks in the market. From the supply side, financial innovation is encouraged by technological and increases the competition between service providers. Third, financial innovation keeps the company against taxation and adopts the regulations. Today, services or marketing researches are mobilized to meet the challenge. From these perspectives, financial companies prefer to use the system suggested by means of the "suggestion box" to advance themselves.

The suggestion system that develops inside the company provides operational progress through direct experiences by putting into action the provided ideas at time. In the system of the idea box, the proposals made by staff are firstly introduced in a circuit that ensures their future situation. The innovative idea is kept on the paper or is sent by an email to the person who is responsible for innovative activities within the company. If the ideas of employees are available to apply, employees are rewarded or remunerated. This fee is called by companies "reward" and "premium" according to the suggestion or idea of progress.

If an idea is accepted, it should first have officially qualified definitions and must meet the following criteria. The idea must be an individual initiative of an employee and the creative idea or the solution must be deposited by a written proposal. All the suggestions sent are not considered as a suggestion of progress. The proposals would not tell about the existing system or application and also would not workstation and a host of new tools. Contrary to these types of suggestions, we must accept the suggestions that improve the functioning of the system and propose a new way of working or new equipped.

The idea box system is running by the first collection of innovative ideas. But before collecting the ideas, we must first make clear the expectations which inspire employees. The evaluators of the suggestions were determined for their timeliness, openness to new ideas. After the ideas are implemented or chosen, an experienced team organizes a work group and a leader is appointed to guide the project. In this process, the ways which employees send their suggestion by can

be realized by different tools. Employees can make their recommendations in general by three means: to a team leader, by an electronic form or via a suggestion box. Today, the suggestion boxes replaces by an electronic area. Therefore, the electronic form is more preferable.

Regarding the advantage of the suggestion system, it shapes the process and style of work in the company and it is built according to the corporate culture. When the companies realize their internal potential, the implementation of suggestion boxes becomes an essential part of their identity. When we regard the examples in the insurance sector in Turkey, we have the three successful examples which are the companies in the first ten rows in the sector. First, Avivasa follows the culture of Ak Emeklilik in the innovation process. It applies a systematic work by the vision of "achieving the permanent goals by creating diversity". As one of the elements of the corporate identity, innovation should be assessed how it works and how it serves for the institutional vision. The system is operated by the "innovation team" whose members come from different departments and who advertises innovation. Secondly, Anadolu Sigorta uses the innovative tools for major projects. Thirdly, Eureko Sigorta called Garanti Sigorta until 2007, has used the suggestion box effectively and deeply since 2007. Eureko Sigorta's suggestion box is called the "genius ideas box." It is the electronic means to embody the innovative climate in the firm. From this perspective, genius ideas box is able to go directly into the general innovative culture of the firm.

Finally, innovation is a process that aims at increasing the performance and the ability of a company. It does not just depend on the technological capability of an institution. On the other hand, the business performance of the company is growing by its innovative performance. Therefore, innovation should be regarded as the essential element of corporate identity.

Consequently, today the size of the overall insurance sector in the world reaches to 2.6 trillion dollars while Turkey keeps 2.4 million dollar of premiums. The insurance companies in Turkey are not sufficiently developed and therefore are not in the place where they should be. They need to improve its business processes, product and marketing strategies. This philosophy of innovation will change the blocked destiny. Therefore, the insurance companies should apply a

less expensive and an effective suggestion system. Because, they need an innovative system which analyzes and monitors the process of working by the helps of their employees. Therefore, the suggestion system has a strategic role for companies in the Turkish insurance sector.

## ÖZET

İşletme yönetimi açısından organizasyon, hizmet ya da ürün vermek gibi ortak bir amaç çerçevesinde kurulmuş, ortak bir çalışma düzenine sahip ve kendi verimini yönetebilen toplumsal bir düzeni ifade eder. Organizasyonlar, hem iç hem de dış çevreleri ile sürekli iletişim halinde oldukları için dengeli ve düzenli bir iletişim sistemi ile varlıklarını devam ettirebilirler. İyi bir kurumsal iletişim yönetimi ise kurumsal imaj ve itibarı güçlendirmek üzerine kurulur ve departmanlar arası gerçekleşen interaktif iletişimden şirket itibarına kadar uzanan geniş bir yelpazeyi ifade eder.

Kurumun ve kurum kimliğinin ele alındığı bu çalışmada, şu soruların cevabını bulmaya çalıştık : “Kurum kimliği şirketlerin devamlılığı için, olması gereken bir unsur mudur?”, “İnovasyon kurum kimliğinin önemli bir unsuru olarak düşünülebilir mi?” ve “İnovasyonun bir aracı olarak düşünülen öneri kutusu sisteminin Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kurulan kurumların devamlılıklarını sağlamalarındaki etkisi nedir?”. Bu bağlamda teknoloji ve inovasyonun farklı kavramlar olduğunu da özetleyen çalışma, inovasyonun rekabetçi pazardaki önemini vurgulamaktadır. Ancak, işletmelerin faaliyet alanları ile de ilgili olan bu konunun, tüm şirketler tarafından uygulanabilir olması mümkün gözükmemektedir.

Çalışmamızda, inovasyon kurum kimliğinin bir unsuru olarak ön görülmüş ve öneri kutusu sisteminin bir taraftan kurum içi iletişimi güçlendiren, diğer taraftan çalışanların yaratıcılıklarını arttıran ve yenilikçi olmalarını sağlayan önemli bir inovasyon aracı olduğu tespit edilmiştir.

Birinci ana bölümde kurumsal iletişim kavramı anlamaya çalışılmıştır. Bu sebeple öncelikle iletişim ne olduğu tartışılmıştır. İletişim, genel değerler ve mesajlar üzerine kurulan sosyal bir süreçtir. Organizasyonu da sosyal bir proje olarak ele alırsak, iletişim; organizasyonun kendini gerçekleştirmesi için kaçınılmaz bir araçtır.

İşletme yönetiminin en önemli araçlarından biri olan kurumsal iletişim iç ve dış iletişimin bütün öğelerinden yararlanarak var olur. Bu bakış açısı ile kurumsal iletişimin kurum içindeki gruplar arasındaki ilişkiyi dengeleyici bir rolü olduğunu söyleyebiliriz. Kurumsal iletişimin temel amacı kurumun varlığını ve devamı sağlamak ise, kurum için bu denli önemli bir fonksiyona sahip olan kurumsal iletişimin şirket yönetiminde söz sahibi olan birinin liderliğinde yönetilir olması uygun olacaktır.

Kurumsal iletişimi hedef kitle açısından ele aldığımızda, iç ve dış iletişim olmak üzere iki temel tipoloji ile karşılaşılırız. Dış iletişimin hedef kitlesi dış müşterilerdir ve bu bağlamda reklamdaki halka ilişkilere tüm pazarlama aktivitelerini ele alabiliriz. İç iletişim ise, şirket içindeki bilgi akımını içeren ve hedef kitlesi şirket çalışanlarından oluşan iletişim yöntemini ifade eder. İç iletişimi yapısına göre sınıflandırmak istersek, “biçimsel” ve “biçimsel olmayan” iletişim olmak üzere iki iletişim şekli ile karşılaşılırız. Biçimsel iletişim kurum içi bilgi akımının resmi kanallar aracılığı ile daha önce belirlenmiş, çoğu zaman yazılı yöntemler ile yapılmasını ifade ederken, biçimsel olmayan iletişim kurum içi bilgi akımının kişisel ilişkiler ile çoğu zaman sözlü yapıldığı durumu ifade eder.

Dış iletişim ise, reklam, halkla ilişkiler, sponsorluk faaliyetleri ile pazarlama iletişimi araçlarını içerir. Dış iletişimin en önemli ayağı olan reklam, tüketiciyi bir ürün ya da hizmeti alması için motive eden tetikleyici bir güçtür. Dış iletişim için önemli olan bir diğer yöntem ise halkla ilişkiler faaliyetleridir. Şirketler için basında, kurumsal kimlikleri ile örtüşen sembol ve işaretleri kullanarak yer almak ve tanınmayı pekiştirmek de en az profesyonel reklam yapmak kadar önemlidir. Son olarak reklam, marka kişiliği, satış tutundurma faaliyetleri, ambalaj, sponsorluk, halkla ilişkiler ve dijital pazarlama gibi tüm dış iletişim süreçlerini içeren ikna etme stratejileri pazarlama iletişimi kavramını oluşturmuştur. Dış iletişim örneklerinin tümünü bünyesinde barındıran pazarlama iletişimi, satış tutundurma faaliyetlerinin en önemli unsurudur.

Kimlik ise kurumsal iletişimin önemli bir parçasıdır. Kimlik, sözlük anlamı olarak bir kişi ya da kuruma ait özelliklerin tümü olarak ifade edilir. Alman ekolüne göre kurum kimliği, kurumsal felsefe ile kurumsal davranışın karşılıklı etkileşimi üzerine kurulur Albert ve Whetten gibi Anglosakson ekolü temsilcileri ise kurum

kimliğini kurumların merkezine koyarak, kurumları birbirinden ayırt eden belirgin bir özellik olarak nitelendirmektedir. Gioi, Schultz ve Corley ise kurum kimliğini kurum içindeki dinamik adaptasyonun meyvesi olarak ifade etmekte ve organizasyonun kurgusal karakteri olarak tanımlamaktadırlar. Onlara göre bu kurgusal karakter ise kurumun çalışanları ve paydaşları tarafından ortaya çıkarılmaktadır ve görsel kimlik ile ifade edilmektedir. Görsel kimlik, kurumun kullandığı görsel malzemeler (logo, kurumsal renk, grafik vb.) ve bu malzemelerin taşıdığı mesajlar sayesinde tanınmayı anlatmaktadır.

Cristoph Rudolp iyi bir kurumsal iletişimin sağlam bir kurumsal felsefe üzerine kurulmuş kurum kimliğinden geçtiğini söyler. Kimlik bir hafıza ise yenilenmediği takdirde ölü bir hafızaya dönüşür. Değişim şirketler için kaçınılmaz bir süreçtir. Sürdürülebilir bir yenilenme ise inovasyonu kurum kimliğine entegre etmek ile gerçekleştirilebilir. Bu yenilikçilik ise logo gibi, renk gibi görsel kimlik araçları ile ifade edilmelidir.

Görsel kimlik kurumun tanınması için önemlidir. Başta, kurumsal imajın güçlenmesine katkıda bulunan kurumsal dizayn kurumun yüzüdür ve planlı bir süreci ifade eder. Kurumsal dizayn, kurumu diğer kurumlardan ayıran sembolik özellikleri içerir. Ürün dizaynı, iletişim dizaynı ve çevre dizaynı olmak üzere üçe ayrılır. Ürün dizaynı aynı pazarda bulunan benzer ürünlerin farklılaşmasını sağlarken, iletişim dizaynı hedef kitlelerin ayrışmasını sağlar. Son olarak çevre dizaynı şirketlerin mimari yapısı, binası ve buldukları fiziksel çevre sayesinde farklılaştırır.

Diğer taraftan kurumsal logo, kurumsal renkler, kurumsal yazı stili ve ticari karakter gibi görsel kimlik araçları da tek bir kuruma ait olması ve onu farklılaştırması açısından kurumsal dizaynı için oldukça önemlidir. Görsel kimlik araçları, kurumun benzerlerinden farklılaşmasını ve hemen tanınmasını sağlamak açısından kurumsal kimlik için önemli bir yere sahiptir. Bu araçlar sadece kurumu değil, kurumun ürünlerinin tanınması ve farklılaşması açısından da faydalıdır. Kurum ile ürünleri arasında güçlü bir bağın kurulması, kurum ile tüketicinin arasındaki bağın da güçlenmesini sağlar.

Kurumların soyut portreleri kurumla ilgili oluşan algılar ve kurum hakkındaki fikirlerle şekillenir. Bu algı ve fikirler ise kurumsal imajı oluşturur. C.G.Jung imajın bir nesne hakkındaki fikir olduğunu söyler. Ona göre, imaj iki ayaklı bir yapıdır.



Öncelikle imaj bir gerçeklikten kaynaklanır ama diğer taraftan nesnel yargılardan oluşur. Kurumsal anlamda imaj, kimliği ve başkalarının algısını değiştiren bir unsurdur. İmaj gerçek ile algılanan arasındaki önemli bir kurumsal iletişim bileşenidir. İmaj, kurumsal anlamda, daha çok marka yaratırken kullanılır. İmaj gerçek nesnesine benzer ve bu benzerlik sayesinde yeni bir kodlaması olur. Sahip olduğu bu kodlama ile mesajını taşır, çözümlenir ve algılanır. Diğer taraftan, imajın algıya kurumsal kimliği ise tanınmaya bağlı bir kavram olduğu unutulmamalıdır. Bu açıdan, yenilikçi bir imaja sahip olmak yenilikçilik algısını güçlendirebileceği gibi, kurumun yenilikçi olarak tanınmasına da yardımcı olur.

Tezimizin ikinci bölümünde çağımızda kurumların için en önemli kavramların başında gelen inovasyondan bahsediyoruz. İnovasyon (yenilikçilik), uygulandığı bakımından buluş ve icat kavramlarından ayrılır. Kullanım alanları ve teknolojik gelişmelere eşlik etmesi nedeni ile yeni bir kırılım olarak ele alınır.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından yayınlanan Oslo Kılavuzunda, inovasyon şu şekilde tanımlanır : “Yenileşim (inovasyon), yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal ya da hizmet), veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır.” İnovasyon sadece teknolojik ve ekonomik bir kavram olarak düşünülmesine rağmen, aynı zamanda sosyolojik bir kavramdır. Çünkü ekipman, iş gücü, hizmet gibi alanları etkileyerek bireysel ve kişisel davranışları da değiştirme gücüne sahiptir.

İnovasyonun başarısı çoğu zaman teknolojik gelişmelerle ilişkilendirilse de sadece kurumların teknolojik performansa dayalı bir süreç değildir. İnsan kaynağı, teknik ve mali alt yapı da inovasyonu başarılı kılan anahtar etmenlerdir. Tüm bu kaynakları kullanılması ise kurumun kendi inovatif kapasitesini bilmesi ve bu kapasiteyi yönetmesi ile gerçekleşir. İnovasyon orijinal bir fikir üzerine kurulmuş olan bir süreçtir. Yeni bir fikir olmadan inovasyon yapılmaz. Ancak, inovasyonun başarıya ulaşması için yeni bir fikir yeterli değildir. İnovasyon, bir kurumun yeni fikirleri ticari başarıya dönüştürme kapasitesini ifade eder. Bu nedenle, yeni ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve inovatif projelerin uygulanabilmesi için belli yöntem ve iş teknikleri geliştirilmiştir. Öyle ki bir kurumun inovasyon stratejisi

kurumun genel stratejisine dayanır. İnovasyonun hayata geçebilmesi için şirketin tüm kaynaklarını bu kapsamda seferber etmesi gerekir.

Öncelikle “yatırım inovasyonundan” bahsetmek gerekirse, sadece teknolojiye dayalı bir kavram olmadığını belirtmek gerekir. Pazarlamadan araştırma geliştirmeye (Ar&Ge), insan kaynaklarından muhasebeye şirketin tüm aktivite alanlarında uygulanmasını ifade eder. İnsan kaynakları personeli yaratıcılığa teşvik etmekle ve çalışanlarından gelen tüm fikirleri değerlendirmekle yükümlüdür. Pazarlama ve Ar&Ge gibi departmanlar ise yeni know-how’lar geliştirebilmeli ve yenileşim için yatırım yapma bilincinde olmalıdır.

Geogffrey Moore inovasyonu özel sektöre sağladığı faydalar ve rekabet gücünü artırma oranına göre bir sınıflandırma yapar. Moore’un sınıflandırmasına göre stratejik inovasyon, uygulama inovasyonları, ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, deneyim inovasyonu, pazarlama inovasyonu, iş modeli inovasyonu ve yapısal inovasyon” olmak üzere sekiz tip inovasyon vardır. Geoffrey, stratejik inovasyonu yeni pazar yaratan bir inovasyon olarak tanımlar. Arman Kırm ise stratejik inovasyonu düzen bozucu inovasyon olarak adlandırır. Çünkü sektörde yerleşik ürün, rekabet ve pazarlama düzenlerini bozarlar. Uygulama inovasyonu ise mevcut teknolojileri alıp onları yepyeni kategoriler geliştirmek amacıyla kullanmayı amaçlayan bir inovasyon türüdür. Ürün inovasyonu ise var olan bir ürünü alıp bir üst seviyeye çıkarmayı ifade eder. Deneyim inovasyonu, müşterilerin mevcut ürün ve hizmetleri kullanma deneyimlerini çok keyifli, güvenilir ve hoş bir hale dönüştürecek buluşları içerir. Pazarlama inovasyonu pazarda henüz dokunulmamış bir alana dokunmayı ve farklı pazarlama tekniklerini ifade eder. İş modeli inovasyonu ise işin nasıl yapıldığının yeniden tanımlanmasıdır. Yapısal inovasyon ise piyasada meydana gelen radikal bir gelişmeden istifade edip sektör ilişkilerini yeniden tanımlama şeklinde geliştirilen bir inovasyon türü iken, süreç inovasyonu mevcut ürün ya da hizmetin çok daha verimli ve etkin bir şekilde piyasaya sunma yöntemleri geliştirmeyi hedeflemektedir. İş süreçlerini doğru analiz eden ve buna uygun yeni çözümler geliştiren şirketler hayatta kalırlar.

Şirketlerin konumuna göre inovasyon yönetimi değişik şekillerde yapılabilir. İnovasyon yönetiminde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta yeni fikirlerin

geliştirilmesinin teşvikidir. İyi bir inovasyon yönetimi, çalışanlarının müşteriler, tedarikçiler ve rakipler konusunda geliştirdikleri fikirlerin ifade edilmesini teşvik etmekten geçer. İnovasyon yönetimi, şirketlerdeki orta ve üst kademeyi yenilikçi personellerin değerlendirilmesi konusunda yönlendirir.

Diğer yandan inovasyonun yarısı kurumdan yarısı da pazarın kendisinden kaynaklanır. Pazarı etkileyen unsurlar ise tüketiciler ve dağıtım kanallarıdır. Diğer taraftan, inovasyon basit bir yenilik değildir. Kurumun bütün süreçlerini değiştirebilen bir gelişim sürecidir.

Araştırmamızdaki sigorta sektöründen inovasyon örnekleri inovasyonun anlaşılmasında daha etkin bir rol oynamaktadır. Finansal sisteminin ana bileşenlerinden biri olan sigortacılık, kredi ve bankacılık sektörü ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle bazen banka sigortacılığı sektörü olarak da anılır.

Türkiye’de ise sigortacılık sektörünün gelişimi 19. yüzyılın ikinci yarısına dayanır. Bu tarihten önce Anadolu’da kurulan loncalar zarar eden, malı ziyan olan veya iflas eden esnafın zararını karşılardı. 19. yüzyılda Osmanlı İmparatorluğu’nda büyük yangınlar görülmeye başladı ve malları zarar gören esnaf sigortaya ihtiyaç duydu. Türkiye Cumhuriyeti’nin kurulmasının ardından 1924 yılında daha önce yabancı devletlerin hegemonyasında olan sigortacılık sektöründeki hâkimiyete son verdi ve sigorta poliçeleri Türkçe basılmaya başladı. Ayrıca Sigorta Kulübü kuruldu. 1990 yılında sigortacılık sektöründe serbest tarif uygulamasına geçilmesiyle, şirketler poliçe bedellerini devletten bağımsız olarak düzenlemeye başladı. Serbest tarife uygulaması ile beraber rekabetin arttığı sektörde yeni atılımlara ve yenilikçi uygulamaya duyulan ihtiyaç da hızla artmaya başladı. Finans sektörünün bir birleşeni olan sigorta sektörü, kendini yenilemek ve kar oranını arttırmak için yenilikçi uygulamalar ihtiyacı duymaya başladı.

Finansal inovasyon, finansal ürünlerin geliştirilmesi ve yenilikçi süreçleri ifade eder. Finansal inovasyon arz – talep dengesi (pazar), kanunlar ve yükümlülükler olmak üzere üç şekilde gerçekleşir. Talep ile pazarda talep edilen risklerin güvence altına alınması anlaşılır ve teknolojik iyileşmelerden yararlanılarak arz ile giderilmeye çalışılır. Finansal inovasyon ile kanunların getirdiği sınırlamalara karşı yeni alternatifler geliştirilir ve yasal düzenlemelerin pazarı değiştirmeyecek şekilde

uygulanması sağlanır. Finans sektörünün çıktılarında biri olan sigortacılık da bu gelişmeleri uygulayabilir. Sektörün bu yenilikleri uygulayabilmesi için en uygun yöntem ise “öneri kutusu” sistemidir.

“Öneri kutusu” sistemi, çalışanların fikirlerinin zamanında hayata geçmesi durumunda şirket içinde operasyonel verimliliği arttıran bir sistemi ifade eder. Fikir kutusu sistemi ile personelin önerileri toplanır ve fikirler bir kontrol sürecine girer. Yenilikçi bir fikri olan çalışan fikrini bir kâğıda yazar ya da mail yolu ile ilgili kişiye iletir. Çalışanın önerisi hayata geçtiğinde ise öneri sahibi ödüllendirilir. Ödül bazen prim bazen de hediye olabilir.

Bir önerinin resmi bir fikir sayılabilmesi için bazı kalifiye özelliklere ihtiyaç vardır. Önerinin yenilikçi ve geliştirici bir fikir olabilmesi için, var olan bir durumu ya da süreci tekrar etmemesi gerekir. Olmayan ya da henüz uygulanmamış bir fikir olmalıdır. Uygulanmayan bir sistem önerisi olmasa bile, en azından var olan iş süreçlerini yenilemeye ya da geliştirmeye yönelik bir ivme kazandıracak nitelikte olmalıdır.

“Öneri kutusu” sisteminin nasıl işlediğine baktığımızda, ilk olarak fikirlerin toplanması süreci ile karşılaşırız. Fikirler toplanmadan önce şirket hangi konu hakkında öneri istediğini ve beklentilerini tüm personelin anlayabileceği şekilde net olarak açıklamalıdır. Önerileri değerlendiren ekibin tüm fikirlere açık olması gerekir. Bu ekip toplanan fikirleri bir değerlendirmeden ve eleme sürecinden geçirir. O nedenle ekibin deneyimli kişilerden oluşması ve kendi içinde deneyimli yol gösterici bir üyeye sahip olması önem taşır. Ekibin belirlenmesinden sonra öneriler üç şekilde yapılabilir: inovasyondan sorumlu ekip liderine, elektronik öneri toplama sistemindeki ilgili alana ya da öneri kutusuna. Günümüzde internetin gelişmesi ile birlikte sistem klasik öneri kutusu sistemi internet ortamına taşınmıştır.

Sistemin avantajları göz önünde bulundurulduğunda öncelikle şirket kültürünü, iş süreçlerini ve çalışma şeklini değiştirir. Kendi iç potansiyelinin farkına varan şirketler, öneri kutusu sistemini kurum kimliklerinin bir parçası olarak kabul ederler. Türk Sigorta Sektörü’ndeki örnekleri incelediğimiz zaman, sektörde öneri kutusu sistemini başarı ile uygulayan ve ilk 10 içinde yer alan üç şirket ile karşılaşırız. İlk olarak, Ak Emeklilik kültüründen gelen Avivasa, hedeflere fark yaratarak ulaşma felsefesinden yola çıkarak inovasyonu kurumsal kimliğinin bir parçası haline

dönüştürmüştür. Avivasa'da inovasyon, şirket vizyonunu da şekillendirmekte ve inovasyon faaliyetlerinden sorumlu bir de inovasyon ekibi bulunmaktadır. İkinci olarak, sektörün en başarılı şirketlerinden olan Anadolu Sigorta, öneri kutusu sistemini önemli projeleri için devreye sokmaktadır. Son olarak 2007 yılına kadar Garanti Sigorta olarak bilinen, 2007'de ismi Eureko Sigorta olan Eureko öneri kutusu sistemini çok daha etkin ve sistematik olarak kullanmaktadır. Eureko Sigorta, cinfikir kutusu ismini verdiği sistemi şirket için elektronik iletişim aracı olan intranete yerleştirmiş ve çalışanlarından gelen önerileri bu alanda toplayarak şirket içi inovasyon iklimini de canlı tutmaya çalışır.

Son olarak, inovasyon şirketin performansını ve iş gücü kapasitesini arttıran bir süreçtir. Bu sürecin başarılı olması ise sadece teknolojiye bağlı değildir. Şirketin sahip olduğu insan kaynakları, mali kaynaklar ve teknik alt yapının koordineli ve uyumlu olması da en az teknoloji kadar önemlidir. Şirket performansı şirketin yenilikçilik performansı ile doğru orantılı olarak artar. Sahiplenilebilirlik adına inovasyon, kurum kimliğinin bir parçası olarak düşünülmelidir.

Sonuç olarak, dünya ortalamasında 2,6 milyar dolar hacme sahip olan sigorta sektörü Türkiye'de 2,4 milyar dolarda kalmaktadır. Bu da sigortacılığın Türkiye'de henüz beklenen düzeyde gelişmediğini gösterir. Şirketlerin var olan potansiyele ulaşabilmesi için iş, ürün ve pazarlama süreçlerinde değişiklik yapmaları fark yaratmaları şarttır. Bu farkı yaratacak olan ise inovasyondur. Türkiye'deki sigorta şirketlerinin, öneri sistemi gibi az bir mali yatırım ile ciddi bir dönüşüm yaratabilecek yenilikçi bir sisteme ihtiyaçları vardır. Bu sistem sayesinde şirketler kendilerini analiz edebilecek ve çalışanları ile iş birliği yaparak iş süreçlerini kontrol edebileceklerdir.

## INTRODUCTION

L'organisation est un ensemble de personnes qui se regroupent et se partagent des tâches, de façon volontaire et durable, dans un but de satisfaire un besoin perçu dans le milieu en retour d'une récompense économique ou psychologique. Il est vrai que cette interaction que le peuple suit est préméditée pour que le travail des membres puisse être balancé et harmonisé afin de compléter les travaux critiques. Mais, pour distinguer ses critères de l'existence et ses membres essentiels, les institutions portent sur les limites relativement identifiables. Il y a aussi des contrats implicites et explicites entre les membres et l'organisation. Ces contrats déterminent ce qui est une part de l'organisation et ce qui n'est pas le parti pour que l'institution accomplisse ses tâches, possèdent ses fonctions permanentes et sa continuité comme entité. Enfin, elle est responsable de réaliser un but commun. « Le but commun » est la raison de l'existence d'une organisation et détermine sa mission. De ces concepts, les théories de l'organisation proposent les disciplines scientifiques et décrivent comment les institutions sont actuellement structurées et comment elles possèdent leur effectivité.

Dans ce travail nous essayons de trouver les réponses aux questions suivantes, « Est-ce que l'identité institutionnelle, est-elle est un des facteurs essentiels qui procurent la permanence des entreprises ? », « Est-ce que nous pouvons concevoir l'innovation en tant qu'un composant essentiel de l'identité institutionnelle ? » et « Quelle est la place de boîte à suggestion comme un moyen de l'innovation dans la permanence des entreprises placées aux pays en voie de développement comme la Turquie ? ». De ce départ, nous avons étudié le sujet de « l'innovation en tant qu'un composant de l'identité institutionnelle : les exemples dans le secteur d'assurance Turc ». Par conséquent, le but de ce travail serait de comprendre comment des notions telles que l'innovation et technologie censées être deux notions différentes pour les entreprises dans un marché concurrentiel. Dans ce contexte, nous avons

étudié et essayé de comprendre les rapports innovation par le moyen de la boîte à suggestion et identité institutionnelle et les différences entre identité, image et réputation institutionnelles.

L'hypothèse principale sur laquelle repose cette étude, est que l'innovation devrait être acceptée comme un composant essentiel de l'identité institutionnelle et la boîte à suggestion est un moteur essentiel de la communication interne et le seul moyen qui met en œuvre l'innovation et accélère la créativité des employés au sein d'une institution.

En ce qui concerne de la méthodologie de ce travail, nous avons d'abord profité des idées académiques dans le cadre conceptuel. Ensuite, nous avons fait les études des cas dans le secteur de l'assurance en analysant la boîte à suggestion au cours du processus de l'innovation. Nous avons choisi les trois exemples primordiaux des entreprises qui prennent la place dans les dix premiers rangs du secteur selon la production des primes en 2009. Nous avons d'une part profité des entretiens qui sont faites par les journaux nationaux et les revues, d'autre part nous avons fait un entretien approfondi pour mieux comprendre les dynamiques de l'innovation au sein des entreprises d'assurances en Turquie.

Dans la première partie de notre mémoire, nous traitons l'organisation dans ses dimensions historiques et conceptuelles. Nous voyons que le terme de l'organisation concerne un sens économique et psychologique. Plusieurs grands courants de pensée se dessinent, chacun privilégiant une approche particulière de l'organisation. De l'école classique à l'école de la gestion humaine par les systèmes, chaque mouvement se développe en réaction à celui qui le précède en l'intégrant plus ou moins partiellement. De ce fait, les différents mouvements forment un tout.

Dans le temps classique, nous observons que l'organisation est un système organisé dans lequel les rôles des employés ont été déjà déterminés et la division des tâches avait un poids important. Ensuite, après la théorie classique, nous faisons l'attention au facteur humain. D'Elton Mayo à Abraham Maslow, il y a plusieurs recherches et approches qui mettent le poids sur la dimension humaine de l'organisation du travail, et il est communément admis qu'ils ont apporté au management le facteur humain négligé par la théorie classique. Nous devons obtenir un développement conjoint des ressources humaines et des performances de

l'entreprise. Ce développement est possible à travers l'introduction volontaire et contrôlée du changement. Il s'agit donc trouver les moyens optimaux de mobilisation des ressources humaines pour que les organisations puissent être vécues sans conflit.

Les approches contemporaines détaillent l'importance de l'information à l'égard de la technologie. Enfin, nous observons que les organisations sont devenues de plus en plus complexes, par la taille, la diversification des activités et la multiplication de leurs sites d'opérations. La complexité de l'identité est donc un raccourci sémantique qui réduit et simplifie la réalité organisationnelle. Cette réduction n'est cependant pas seulement linguistique, elle peut aussi prendre la forme d'artefacts qui représentent l'organisation et l'ancrent davantage dans la réalité tangible des sens comme les logos, les sièges, les couleurs, les drapeaux voire même les couplets publicitaires.

La communication peut évoquer des sujets, lancer des pistes de réflexions, faire passer des messages de flux. Dans une entreprise, elle organise et gère les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'organisation ou entre l'organisation et son environnement. Kiessling et Spannagl définissent la communication institutionnelle comme application systématique et combinée des instruments propre en visant à toucher l'opinion publique et influencer le climat institutionnel à long terme. De cette définition, nous arrivons à deux types de communication institutionnelle : communication interne et communication externe. Dans un premier temps, « la communication interne » a une place importante pour structurer les comportements institutionnels. La représentation d'une institution devient mieux autant que la motivation des employés envers l'institution augmente. Deuxièmement, « la communication externe » est très importante pour l'image et la réputation d'une institution. Pour une bonne communication externe, on a besoin des moyens persuasifs de la communication professionnelle comme les relations publiques, le sponsoring ou les responsabilités institutionnelles. Nous constatons que la communication d'entreprise traduit et organise la personnalité de la firme à travers une série cohérente de signes qui vont du plus visible (comme logo) au moins concret en passant par des étapes intermédiaires.

Ensuite, le personnage artificiel de l'organisation procure sa reconnaissance et de plus elle est l'essence d'une organisation puis qu'elle définit ce qui est l'institution. Nous constatons que le personnage artificiel de l'organisation qui est



créé par les membres et les partenaires du collectif organisationnel, forme essentiellement l'identité institutionnelle. L'identité institutionnelle est reconnue ou mémorisée grâce aux éléments de l'identité visuelle. Le rôle de l'identité visuelle, d'une part, de provoquer d'un phénomène de reconnaissance immédiate par son utilisation systématique, et contribue au développement de la notoriété, d'autre part porter visuellement les valeurs fortes à travers les messages graphiques du logo et de la charte de l'institution. Dans la deuxième section de la grande partie I, nous expliquons que l'importance du design institutionnel pour l'identité institutionnelle. Le design institutionnel est le visage d'une identité institutionnelle et signifie l'identité visuelle bien organisée et planifiée qui fait une part importante de l'identité institutionnelle. Il offre une opportunité pour exprimer la personnalité institutionnelle en moyen d'une solution de design particulier. C'est donc, si une entreprise accepte l'innovation comme son essentiel, elle devrait refléter cette perception aussi dans son identité visuelle.

Dans la deuxième partie de la section deux, nous évoquons la notion de l'image qui détermine l'impression sur une institution. Ici, l'image est conçue comme une représentation de l'identité de l'organisation alors que l'identité organisationnelle est définie à travers le caractère central de l'organisation, l'identification de ce qui est distinctif, ainsi que sa fluidité et sa flexibilité. Tandis que l'on pense que l'image institutionnelle et l'identité institutionnelle soient les mêmes concepts, ces deux définissent les conditions tout à fait différentes. D'une part, l'image institutionnelle décrit le cas qui se positionne aux yeux de consommateurs. Elle transfère le message aux employés, actionnaires et consommateurs et d'autres émetteurs internes et externes. Essentiellement, elle essaie de former une image en faveur d'elle-même. Ce qui est plus important, c'est le message qui dessine le tableau essentiel chez des clients. L'être perçu d'une institution par la cible visée se pose sur l'image institutionnelle alors que l'identité institutionnelle se base plus ou moins sur le design institutionnel.

Dans la deuxième grande partie, nous parlons du concept de l'innovation à travers de l'identité institutionnelle dans le secteur d'assurance en Turquie. Premièrement, nous décrivons l'innovation comme un processus de rénovation économique, sociologique et technologique. Tout d'abord, elle n'est pas un processus routinier comme la conception de la recherche et développement (R&D) dans la

grande entreprise. En effet, nous constatons qu'elle existe dans les firmes qui n'ont pas de chance de faire l'investissement technologique et qui vise à s'agrandir quand même. Du point de vue commercial de l'innovation, nous voyons qu'il ya huit types de l'innovation qui sont l'innovation stratégique, l'innovation d'application, l'innovation du produit nouveau, l'innovation du processus, l'innovation d'expérience, l'innovation du marketing, l'innovation du modèle de l'affaire et l'innovation structurelle.

Par ailleurs, quand le monde change de jour en jour, il existe les entreprises qui ignorent les changements et nouveautés sectorielles. Ces entreprises se conduisent vers une future floue. Le temps nous renforce à développer nos talents innovants. C'est donc l'innovation apporte beaucoup d'avantages pour les entreprises de l'assurance et ensuite le développement économique en Turquie via les grandes entreprises qui ont un poids important dans le système financier. L'innovation est la clé qui ouvre la porte de la croissance économique pour un pays en voie de développement comme la Turquie. Si les pays veulent à développer économiquement et socialement, ils ont besoin des entreprises qui se rénovent elles-mêmes. Parce que le développement d'un pays se réalise du bas à l'haut. Quand les entreprises se grandissent, le taux de chômage se réduit. Selon la recherche d'Eurobaromètre qui est exécutée par l'Union européenne en 2008, 25% de la population turque sont excités vers l'innovation et 57% de la population s'intéressent aux nouveaux produits et 71% de la population tentent d'essayer d'un nouveau produit tout de suite mais l'application innovatrice dans les entreprises turques est très rare. Les entreprises de l'assurance en Turquie ne sont pas bien développées et ne sont pas dans la place où elles devraient être contrairement à celles des pays développés. Ces entreprises vendent le service de garantie contre les risques. Bien qu'elles profitent des changements technologiques, elles ont plus besoin de l'innovation de produit et de l'innovation du processus.

Ensuite, nous trouvons un moyen de l'innovation qui soutient le climat innovateur dans l'entreprise. C'est « la boîte à idées ». Les entreprises de l'assurance analysent et contrôlent ses processus du travail avec une coopération forte des employés grâce au système de suggestion comme dans le monde entier. Dans la section B, nous parlons de la relation entre l'innovation et l'identité institutionnelle autour du système de suggestion et analysons les exemples des applications

successives du système de suggestion aux firmes de l'assurance turque. Ensuite, en analysant le système de « la boîte à idées », ses avantages, son fonctionnement et ses résultats pour une entreprise de l'assurance, nous arrivons que « la boîte à idées » devienne un moyen formidable pour l'activation de communication du bas en haut au sein de l'institution. La boîte à idées est l'appareil du système de suggestion qui vise à collecter les idées des salariés de façon formelle en favorisant leur créativité. Le fonctionnement du système se base sur l'encouragement de la créativité des salariés intellectuellement ou financièrement. Les propositions émises par le personnel sont introduites dans un circuit qui veille à leur devenir. Si les idées des salariés sont abouties, les salariés sont récompensés ou rémunérés. Cette rémunération est dénommée selon les entreprises « gratification », « primes » pour la suggestion ou l'idée de progrès.

En analysant trois exemples essentiels de l'entreprise de l'assurance (Anadolu Sigorta, Avivasa et Eureka Sigorta) en Turquie, nous constatons que le système de la boîte à idée procure un effort constant et permanent pour encourager la capacité de contribuer au développement de l'entreprise en privilégiant les moyens innovateurs sur le court terme. Nous aussi observons que ces entreprises exécutent ce système comme moyen important pour l'activation du flux de communication interne. Pour qu'une entreprise veuille avoir une identité permanente et qu'elle vise à se développer sans cesse, elle devrait écouter des voix de ses employés. Elle a donc besoin d'un système qui favorise le flux d'information du bas en haut. Cela veut dire que les entreprises ont besoin d'une coopération forte de ses employés pour analyser et contrôler bien ses processus du travail.

## **I) LE CADRE CONCEPTUEL ET HISTORIQUE DE L'ORGANISATION**

La première partie de notre mémoire traite l'organisation dans ses dimensions historiques et conceptuelles. Premièrement, nous décrivons l'organisation selon son sens de dictionnaire. Nous voyons que le terme de l'organisation porte sur double sens, économique et psychologique. Dans le temps classique, nous observons que l'organisation est un système organisé dans lequel les rôles des employés ont été déjà déterminés et la division des tâches avait un poids important. Ici, l'autorité essentielle est le patronat. Ensuite, la théorie classique a laissé sa place aux théories néo-classiques dont le facteur humain a pris de l'importance, comme les relations humaines. D'Elton Mayo à Abraham Maslow, il y a plusieurs recherches et approches qui traitent la dimension humaine de l'organisation du travail, et il est communément admis qu'ils ont apporté au management le facteur humain négligé par la théorie classique. Les approches contemporaines nous expliquent l'importance de 'information à l'égard de la technologie. Au centre de cette approche se trouve l'acceptation de la transformation du développement scientifique à une force imbattable. De ce point de vue, nous discutons l'importance de la communication pour qu'une organisation existe et agisse ses travaux.

Dans la deuxième section, nous parlons de l'identité organisationnelle qui constitue l'essence d'une organisation et définit ce qui est l'institution. Ensuite nous présentons l'image à l'égard des concepts de l'identité et la réputation. Nous observerons que l'identité institutionnelle est un concept indispensable pour l'image alors que l'image exprime le concept de perception aux yeux de la cible. Dans ce sens, l'image se dépend des perceptions tandis que l'identité s'intéresse en connaissance. Nous aussi constatons que la réputation se consiste de tous les images qu'une organisation gagne pendant sa présence.

## A) LA DEFINITION DE L'ORGANISATION ET SON EVOLUTION DANS LE TEMPS

Dans le langage quotidien le terme organisation est polysémique. Le mot d'organisation exprime la planification et la réalisation d'un ensemble d'éléments permettant l'atteinte efficace d'un but déterminé par les responsables de cette organisation<sup>1</sup>. Le dictionnaire du Petit Larousse propose une définition selon laquelle l'organisation est une manière dont les parties qui composent un être vivant sont disposées pour remplir certaines fonctions<sup>2</sup>. Ensuite, d'après André A. Lafrance, elle est un ensemble de personnes qui se regroupent et se partagent des tâches, de façon volontaire et durable, dans un but de satisfaire un besoin perçu dans le milieu en retour d'une récompense économique ou psychologique. Pareillement, Académie de Versailles définit l'organisation comme un système organisé pour atteindre un certain type d'objectif<sup>3</sup>. Elle suppose un but formel, la division des tâches avec une attribution des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décisions et un ensemble de règles d'évaluation de l'activité.

De l'autre côté, les néoclassiques définissent l'organisation en tant qu'un groupe de peuple avec une objective commune<sup>4</sup> alors que les classiques la considèrent comme une structure se consistant de relations, pouvoirs, rôles, activités, communications et autres facteurs qui existent quand les personnes travaillent<sup>5</sup>.

Dans le processus de transition entre le néoclassicisme et le modernisme, on arrive à une autre définition qui met l'accent sur un système sociologiquement dynamique avec les interactions coopératives pour satisfaire les besoins individuels. Dans ce temps-là, W.H. Starbuck énonce qu'une des caractéristiques de l'organisation qui la différencie des autres groupes, est d'avoir explicitement un

---

<sup>1</sup> André Lafrance, **Réseaux et Programmes de Communication Interne**, Nantes, Bruno Henriet, 2003, p. 15.

<sup>2</sup> Petit Larousse, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/organisation>, [consulté le 12.01.2009].

<sup>3</sup> Céline Mansencal et Didier Michel, **Module de Formation Management : Théories des organisations**, Académie de Versailles, 2005, p.1, [http://www.creg.ac-versailles.fr/Dossiers\\_travail\\_%20mises\\_en\\_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories\\_organisations/Theories\\_des\\_organisations.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/Dossiers_travail_%20mises_en_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories_organisations/Theories_des_organisations.pdf), [consulté le 12.01.2009].

<sup>4</sup> University of Washington, **What is an Organization**, Organizations & Geography, 1999, <http://faculty.washington.edu/krumme/readings/organizations.html#def>, [consulté le 12.02.2009].

<sup>5</sup> **Loc. cit.**

certain but et l'allocation des tâches et la détermination des rôles entre les membres du groupe<sup>6</sup>.

En partant de ces définitions, on arrive essentiellement à deux types d'organisation. Le premier est « l'organisation formelle » dans laquelle les lois et les obligations de l'organisation sont prédéterminées et écrites alors que dans le second type d'institution, « l'organisation informelle », les rôles et les lois sont déterminées dans le temps, changeables et elles sont non écrites.

D'ailleurs, Stephen Robbins définit l'organisation comme une entité sociale concisément coordonnée, avec ses limites relativement identifiables, que ses fonctions sur une base continue achèvent un but commun ou une chaîne de buts<sup>7</sup>. Les mots « concisément coordonnée » impliquent le management alors que « l'entité sociale » veut dire que l'unité est composée de peuple ou groupes de peuple qui sont en interaction. Il est vrai que cette interaction que le peuple suit est préméditée dans une organisation pour que le travail des membres puisse être balancé et harmonisé afin de compléter les travaux critiques. Ensuite, une organisation a « ses limites relativement identifiables ». Ces limites peuvent être changeantes dans le temps mais elles devraient être existantes afin de distinguer les membres de ceux qui ne sont pas le membre. Il y a aussi des contrats implicites et explicites entre les membres et l'organisation. Ces contrats déterminent ce qui est une part de l'organisation et ce qui n'est pas le parti. Les fonctions permanentes possèdent la continuité d'une entité et aussi les membres bien présents d'une organisation sont indispensables pour son existence. Enfin, « le but commun » est la raison de l'existence d'une organisation et détermine sa mission<sup>8</sup>.

Il est clair qu'une organisation est structurée par sa vision et sa mission. Quant à la vision, elle est la future préférée, l'état désirable et l'idéal d'une organisation<sup>9</sup>. Une vision représente une condition générale concernant la direction par laquelle une agence veut atteindre les résultats désirables. Visionner se réfère au processus de clarifier les valeurs, se focaliser sur une mission et ce n'est pas une chose que le

---

<sup>6</sup> **Loc. cit.**

<sup>7</sup> Stephen P. Robbins, **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, New Jersey, Prentice Hall, 1990, p.5.

<sup>8</sup> **Ibid.**, p.5.

<sup>9</sup> Cynthia Scott, Denis T. Jaffe and Glenn R. Tobe, **Organizational Vision, Values, and Mission: Building the Organization of Tomorrow**, Crisp Learning, 1993, p.3.

groupe suit pour une fois. Elle a des étapes qui devraient être accomplies<sup>10</sup>. Par ailleurs, la vision et la mission, ce sont deux concepts différents qui sont souvent mélangées. La mission concerne plutôt les fonctions qu'une organisation devrait accomplir. De cette perspective, elle est différenciée que la vision qui focalise l'attention sur les fonctions et qui est un concept mesurable et bureaucratiquement établis. En plus, la mission est un état d'un but essentiel de l'organisation que les fonctions de l'organisation agissent. A la fin, on peut la décrire comme la raison d'existence d'une agence<sup>11</sup>. La mission d'une entreprise reflète aussi son but permanent qui le différencie des autres compagnes au terme du marketing. Il est vrai que la mission n'influence pas seulement le plan d'action des décideurs stratégique mais aussi révèle l'image de l'entreprise et la satisfaction du besoin des consommateurs<sup>12</sup>.

Dans une organisation, les membres sont en interaction formelle pour accomplir une tâche. Afin de réaliser cet accomplissement, nous avons besoin d'une harmonisation au cours du travail. C'est la structure organisationnelle<sup>13</sup> qui donne naissance à l'allocation des tâches. La structure organisationnelle est peut-être conçue comme mécanisme formel de coordination. La structure organisationnelle a trois composants qui sont la complexité, la formalisation et la centralisation. « La complexité » inclut la degré de spécialisation ou la division de travail, le système hiérarchique et l'extension spatiale des unités d'une organisation. Deuxièmement, « la formalisation » est définie comme les procédures et les lois qui conduisent les attitudes des employées. Finalement, « la centralisation » implique l'autorité des décideurs de l'organisation.

Par ailleurs, pour provenir au but, on a parfois besoin de changer la structure organisationnelle en modifiant la part de management de l'organisation. Le dessin organisationnel complète cette part. La reconstruction et le changement de la structure organisationnelle sont faits pour achever une finalité déterminée.

De ces concepts, les théories de l'organisation proposent les disciplines scientifiques qui étudient la structure et le dessin des organisations d'une manière

---

<sup>10</sup> **Loc. cit.**

<sup>11</sup> **Ibid.**, p. 4.

<sup>12</sup> John W. Graham and Wendy C. Havlick, **Mission Statements: A Guide to the Corporate and Nonprofit Sectors**, Kinndle, 2007, pp.2-3.

<sup>13</sup> Robbins, **op. cit.**, p.6.

descriptive et prescriptive. Elles décrivent comment les institutions sont actuellement structurées et comment elles possèdent leur effectivité.

Plusieurs grands courants de pensée se dessinent, chacun privilégiant une approche particulière de l'organisation. De l'école classique à l'école de la gestion par les systèmes, chaque mouvement se développe en réaction à celui qui le précède en l'intégrant plus ou moins partiellement. De ce fait, les différents mouvements forment un tout.

### 1) Théories de l'organisation

Depuis des décades, les personnes académiques et les praticiens des perspectives diverses analysent les types d'organisation<sup>14</sup>. Comme toutes les sciences, la science de l'organisation étant une science appliquée a aussi une histoire. Elle n'est pas apparue d'un jour à l'autre mais s'est développée au fin fond des connaissances concrètes. Dans la science de l'organisation il n'est pas question d'une science créée par des chercheurs scientifiques mais d'une science qui s'est développée et se développe toujours en interaction avec les connaissances de la pratique. Organiser est tout à fait une science, au stade de la conception, et un art au stade de la mise en place<sup>15</sup>. Les problèmes dans les organisations évoluent ce qui mène aux nouvelles découvertes que l'on fait appliquer dans la pratique de l'organisation.

Le phénomène d'organisation - la coopération ayant un but entre plusieurs personnes - est aussi vieux que l'espèce humaine. La faculté de coopérer n'est pas le privilège de l'homme moderne mais est caractéristique de 'l'homo sapiens'. Les formes d'organisation datant des temps les plus reculés sont les villes de Mésopotamie (l'Egypte)<sup>16</sup>.

Avec la naissance du capitalisme industriel on rattachait de plus en plus l'organisation aux formes de production économique. On transformait des usines en organisations, dirigées comme de grandes machines. Après la première guerre mondiale une comparaison nouvelle faisait fureur, qui exerce une influence jusqu'à aujourd'hui. On mettait les phénomènes biologiques (organes et organismes) et

---

<sup>14</sup> **Ibid.**, p.30.

<sup>15</sup> L. Karsten, **La naissance de la théorie de l'organisation et du management**, 1999, p.4, <http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/1995-1999/themeA/1997/97A01/97a01.pdf>, [consulté le 21.01.2009].

<sup>16</sup> **Loc. cit.**



l'organisation en rapport. Un organisme est un ensemble organisé. L'organisation est l'essence même de la vie. Dans cette signification A. Marshall - fondateur de la micro-économie - introduit en 1920 dans ses 'Principles of Economics'<sup>17</sup> l'organisation comme un principe qui, par analogie avec la biologie, assure l'unité des organismes économiques complexes<sup>18</sup>.

L'organisation est nécessaire en raison du degré avancé de différenciation et de complexification des organismes économiques. Cette métaphore de l'organisme fait fureur, surtout à partir des années trente dans la littérature américaine sur le management au moment où l'on commençait à reconnaître l'importance du facteur humain dans l'entreprise<sup>19</sup>.

Il est évident qu'après la seconde guerre mondiale, de différents courants dans la science de management se sont développés. Cette science vise à être une science pluridisciplinaire qui, partant de différents points de vue, cherche à atteindre les mêmes buts comme le suivant<sup>20</sup> :

- l'accroissement de la productivité
- l'amélioration de la qualité des produits et des services
- la réduction des délais
- l'amélioration de la sécurité des biens et des personnes
- l'amélioration de la qualité des informations
- l'amélioration de la circulation et de l'information et des réseaux de communication
- l'amélioration des conditions du travail.

La Révolution Industrielle est une notion difficile à définir le concept du management. On est convaincu du fait que cette révolution a commencé en Angleterre (1800). Le rôle moteur est joué par la transformation interne du système de production capitaliste: la substitution des grands entrepreneurs aux petits

---

<sup>17</sup> La première édition du livre est publiée en 1890 par Macmillan and Co.,Ltd. Marshall y parle du système économique changeable en donnant les véritables exemples aux Etats Unis et en Angleterre.

<sup>18</sup> Karsten, **op. cit.**, p.5.

<sup>19</sup> **Loc. cit.**

<sup>20</sup> **Ibid.**

commerçants et fabricants est déterminante. Ce fait ajouté à l'extension du marché international prépare le terrain pour de nouveaux développements. Une meilleure organisation du travail, une répartition et spécialisation des tâches et un processus de production mécanisé font augmenter les bénéfices de l'entrepreneur<sup>21</sup>. La croissance économique mène à une société dynamique et par voie de conséquence à une transformation sociale: deux aspects indispensables en vue de couper court les processus de production, en vigueur dans la structure des guildes (régime coopératif).

Au 19<sup>ème</sup> siècle un bouleversement social eut lieu: innovations techniques, modernisations agricoles, développements industriels, croissance du marché international, croissance démographique, urbanisation et prolétarisation. En plus le niveau de vie s'éleva et des réformes sociales et politiques s'intensifièrent de plus en plus. L'aspect artisanal dans le processus de production cède la place au travail mécanisé. La formation de capitaux et la multiplication deviennent la base et la logique des processus de production. Le capitalisme industriel connaît un succès grandissant. Dans les bouleversements qui en résultent le système d'usine joue un rôle prépondérant. C'est dans l'usine que les innovations techniques s'épanouissent et que les entrepreneurs commencent à remplir des nouvelles fonctions. C'est dans ce contexte que la pensée sur l'organisation et le management est née<sup>22</sup>.

La révolution industrielle constitue la base du développement de la production centralisée et industrielle. Une production plus efficace, centralisée et mécanisée est l'idéal à atteindre. La naissance du système d'usine ne se caractérise pas seulement par des innovations techniques. Le désir des marchands textiles et des manufacturiers d'avoir accès au matériel de production et de coordonner ces processus de production centralisés joue également un rôle important<sup>23</sup>.

L'inconvénient du système "putting out" dans l'industrie drapière vient du manque de contrôle sur la production et sur la qualité des produits finis. De plus en plus des voix se lèvent pour la création des centres de production avec un contrôle permanent; si nécessaire une punition immédiate est possible<sup>24</sup>. Des traités apparaissaient dans lesquels on prêtait une grande attention à la paresse, la fainéantise et l'autosatisfaction comme des caractéristiques condamnables d'une

---

<sup>21</sup> Karsten, **op. cit.**, p.11.

<sup>22</sup> **Loc. cit.**

<sup>23</sup> **Ibid.**, p.12.

<sup>24</sup> **Loc. cit.**

grande partie de la population. Afin de couper court à cette tendance et de transformer les ouvriers en personnes laborieuses et économes dans la tradition puritaine on développe toutes sortes de mesures disciplinaires: des règlements d'usine dans lesquels on stipule le comportement souhaitable des ouvriers. Ces règles écrites ont pour but de stimuler l'ardeur à travail et d'augmenter la production au profit de l'entrepreneur.

Le rôle de la machine à vapeur ne se limite pas à l'industrie textile. Aussi dans l'industrie naissante de transformation des métaux (la métallurgie) la machine à vapeur est utilisée afin d'améliorer la force des soufflets, indispensables à faire fonctionner plus efficacement les hauts fourneaux ainsi qu'à obtenir du fer d'une meilleure qualité.

La demande de la ressource naturelle charbon fait partie intégrale de ce développement qui entraîne à son tour de nouvelles évolutions dans l'exploitation minière et dans les transports. A côté du fer forgeable on lance la fonte. A cause du remplacement des instruments en bois par des outils métalliques, le fer forgeable et la fonte trouvent facilement des débouchés en donnant aux producteurs du fer l'occasion d'introduire dans ce secteur aussi le phénomène du système d'usine. Pendant la révolution industrielle ces idées de réforme concernant l'organisation et la technique se développent au même niveau et constituent la base de ce système d'usine.

La croissance du système d'usine ne mène pas seulement aux problèmes concernant le facteur 'travail'. Le financement ainsi que l'innovation des méthodes de production est aussi des sources d'inquiétude pour les entrepreneurs<sup>25</sup>. Dans beaucoup de cas on ne possède pas les fonds nécessaires pour fonder ou financer une entreprise. On commence à prendre l'initiative de fonder des sociétés en commandite ce qui nécessite un cadre juridique<sup>26</sup>.

Une société en commandite distingue la responsabilité de ceux qui gèrent l'entreprise de la responsabilité de ceux qui se contentent d'apporter leurs concours financier<sup>27</sup>. Les améliorations dans les transports, grâce aux chemins de fer et au bateau à vapeur, nécessitent une transmission adéquate de l'information. Les cris

---

<sup>25</sup> Robbins, **op. cit.**, p.7.

<sup>26</sup> Karsten, **op. cit.**, p.13.

<sup>27</sup> Mansencal et Michel, **op. cit.**, p.10.

d'alarme, le tam-tam et le trafic postal qui sont autrefois les seuls moyens de communication ne donnaient plus satisfaction<sup>28</sup>.

La croissance de la vie économique américaine, l'extension des entreprises, la variété des produits finis et des processus de productions, soulèvent la question suivante: le management des entreprises nécessite-il une amélioration? Cette problématique suscite un vif intérêt en raison de la grande crise agricole des années soixante-dix et quatre-vingt; on cherche une amélioration des méthodes de production afin de maîtriser les coûts<sup>29</sup>.

En Angleterre l'industrie se développe à un rythme constant mais peu élevé. En Amérique au contraire, il y a un développement rapide et les caractéristiques changeaient. La concurrence entre les petites entreprises familiales mène à la création de grandes firmes qui se développent en gigantesques groupes de sociétés multifonctionnelles. Ce développement est connu comme seconde révolution industrielle. Dans ce temps la, l'apparition des entreprises à grande échelle entraîne le début d'une nouvelle tâche administrative: celle de la coordination d'une entreprise d'une telle capacité. Dans l'ère des organisateurs il s'agit d'une révolution pacifique et silencieuse. Les managers, les directeurs forment une nouvelle classe sociale: ils déterminent, en fait, les moyens de production et prennent de plus en plus conscience de leur force.

Dans cette histoire d'organisation, on constate que chaque courant explique sa réalité du temps. Au tout, l'organisation est prise à la main en deux dimensions principales au cours de l'histoire scientifique. La première dimension considère que l'organisation est un système alors que la seconde prend en considération l'organisation comme une structure<sup>30</sup>. Selon cette dernière, la structure d'une organisation est un véhicule qui est efficacement conduite à une certaine objective. D'ailleurs, les systèmes portent une mission parce qu'ils prennent les inputs, les transforment et enfin produisent les outputs. La caractéristique unique des systèmes est que ses parts sont toujours en relations à l'intérieur. Mais, il ne faut pas oublier que tous les systèmes ont besoin de se différencier pour identifier ses sous parts<sup>31</sup>. C'est pour cette raison, la théorie qui considère l'organisation comme système, est

---

<sup>28</sup> Karsten, **op. cit.**, p.15.

<sup>29</sup> **Ibid.**, p.21.

<sup>30</sup> Robbins, **op. cit.**, p.30.

<sup>31</sup> **Ibid.**, p.12.

observée dans la perspective duale. Jusqu'aux années 1960, l'organisation est considérée comme des systèmes fermés puis qu'elle se continue sans effort extérieur et qu'elle est fermée à sa périphérie. Ensuite, on observe que l'organisation ne peut pas vivre sans interaction avec son environnement. C'est donc qu'il est difficile de dire qu'elle un système tout à fait fermé. Elle est un système ouvert puis qu'elle a besoin d'une interaction dynamique avec sa périphérie<sup>32</sup>. En ce qui concerne le système ouvert, Scott définit l'organisation en tant que systèmes indépendants de ses activités qui lient la coalition des participants, mais aussi dépendants en manière des relations avec son environnement où ils opèrent<sup>33</sup>.

En ce qui concerne le processus évolutionnaire, il y a simplement quatre procès jusqu'à nos jours<sup>34</sup>. Les premiers théoriciens se sont intéressés exclusivement à l'entreprise puis à l'organisation de la production. Progressivement, leur champ de réflexion s'est élargi à l'ensemble des organisations. Ensuite, les théoriciens suivants complètent l'école classique en mettant au centre de leur théorie le climat psychologique et les conditions de travail.

LE TEMPS	1880-1930	1930-1960	1960-1975	1975-
Perspective de système	Fermée	Fermée	Ouverte	Ouverte
Caractéristique de la perspective	Rationnelle	Sociale	Rationnelle	Sociale
Thème central	Efficacité mécanique	Peuple et relation humaines	Dessin contingent	Pouvoir et politique
Classification théorique	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4

**Schéma A.1.** Les theories de l'organisation - W. Richard Scott, « Theoretical Perspectives », Environments and Organizations, San Francisco, **Jossey-Bass Publishers**, 1978, p.2.

<sup>32</sup> **Ibid.**, p.13.

<sup>33</sup> Encyclopedia of Organization Theory, **Open System Definition Organization**, [http://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/encyclp/open\\_sys\\_def.html](http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclp/open_sys_def.html), [consulté le 10.01.2009].

<sup>34</sup> Robbins, **op.cit.**, p.13.

### a) L'école classique (1880-1930)

Comme la révolution industrielle est amorcée au 18<sup>ème</sup> siècle, la concentration des moyens de production favorise l'émergence d'une nouvelle forme de production. C'est dans ce contexte que l'école classique se développe dans deux directions qui sont « l'inspiration managériale » lancée par F. Taylor, H. Ford et E. Fayol; et « théories sur la bureaucratie » développées par M. Weber<sup>35</sup>.

Premièrement, théorie de Taylor selon la quelle le principal objectif du management doit être d'assurer le maximum de prospérités, aussi bien pour l'employeur que pour chacun des employés, se base à deux piliers<sup>36</sup>. Après une série d'observation, il constate que la production d'un employé est égale à ce qu'il pourrait faire. Il corrige cette observation en appliquant une méthode scientifique dans une usine<sup>37</sup>. D'abord, il a la certitude que la science peut résoudre tous les problèmes et deuxièmement la gestion de la production est inefficace puisque les salariés restreignent le volume de leur production et cherchent à travailler le moins possible et que les méthodes de travail sont inefficaces. C'est donc il cherche à remplacer la gestion quotidienne inefficace par un système cohérent et y former le personnel. Il propose aussi la séparation du travail en quatre principes<sup>38</sup>;

- Il faut décharger l'ouvrier de toute initiative,
- Une étude scientifique du travail doit être réalisée par une équipe de spécialistes, les ingénieurs.
- Il faut faire une sélection scientifique et un entraînement de l'ouvrier en fonction de ses aptitudes.
- Il s'agit de systématiser, modifier et enrichir le stock de connaissance théorique des ingénieurs du bureau des méthodes.

Selon la méthode du taylorisme, le salaire est le premier moyen de motivation. Le salaire, à la pièce, est équitable pour une journée de travail équitable. D'après lui, ce système est tout bénéfique pour l'entreprise qui maximise sa productivité et pour les salariés qui maximisent leur gain. Il crée donc une coopération avec l'encadrement sur le lieu du travail car l'autorité se justifie par la compétence et que l'arbitraire du chef n'existe plus. Par conséquent, les principes sont efficaces en ce

<sup>35</sup> Robbins, **op. cit.**, p.13.

<sup>36</sup> **Ibid.**, p.35.

<sup>37</sup> **Loc. cit.**

<sup>38</sup> Mansencal et Michel, **op. cit.**, p.4.

qui concerne la préparation et l'adaptation de l'ouvrier à une tâche déterminée<sup>39</sup>. Mais, sa théorie est critiquée à cause de la division excessive du travail, des tâches répétitives et monotones, de l'idée que l'individu n'est que motivé par l'argent et de la risque de conflit d'autorité. Ensuite, Ford reprend les principes de Taylor en appliquant à son usine et en introduisant le travail de chaîne. Sa doctrine se décline en deux grands points qui sont la production de masse et l'importance de spécialisation.<sup>40</sup> Pourtant il y a une différence entre l'approche de Taylor et celle de Ford: le système de Taylor se relie sur la registration, et l'usage de management d'experts pour planifier, coordonner et expérimenter. Mais, dans le système de Ford, ce n'étaient plus les managers qui expliquaient le travail ou fixaient le rythme de travail: c'était la chaîne qui le dictait comme un métronome<sup>41</sup>. Pourtant, il est critiqué de ne observer que l'organisation de travail à un niveau plus bas<sup>42</sup>.

Deuxièmement, la bureaucratie wébérienne a un poids important. La bureaucratie est née par sous division des fonctions de l'institution dans lesquelles les directeurs sont responsables de toute activité somme la supervision, sélection personnelle, le management financier et la planification du travail<sup>43</sup>. Weber met le poids sur une théorie concernant les structures d'autorité afin de classer les organisations. Il fait la distinction entre le pouvoir qui est l'aptitude à forcer l'obéissance et l'autorité qui est l'aptitude à faire observer volontairement les ordres. Dans un système de l'autorité comme les ordres sont légitimes, les subordonnés les acceptent naturellement. Pourtant, ce modèle ne porte pas la réalité d'aujourd'hui. Parce que le modèle de Weber rationnel et sécurisant suppose un environnement stable et parfaitement hiérarchique. Ce formalisme peut être source de dysfonctionnements à cause de sa lourdeur, sa rigidité et sa lenteur quand la taille de l'institution augmente.

Contrairement aux idées de Taylor qui se basent sur une recherche scientifique, Henri Fayol donne l'importance l'expérience<sup>44</sup>. Fayol tente d'établir une énumération complète de toutes les opérations auxquelles donnent lieu les entreprises. Il appelle ces opérations, fonctions en distinguant six. Ces six fonctions

---

<sup>39</sup> Karsten, *op. cit.*, p.35.

<sup>40</sup> **Ibid.**

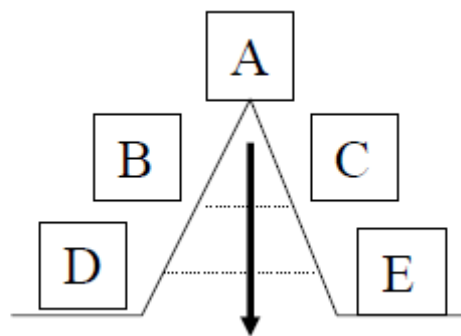
<sup>41</sup> **Loc. cit.**

<sup>42</sup> Robbins, *op. cit.*, p.35.

<sup>43</sup> Encyclopedia of Organization Theory, **Weber's Theory of Bureaucracy and Authority** [http://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/encyclop/weber.html](http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/weber.html), [consulté le 10.01.2009].

<sup>44</sup> Robbins, *op. cit.*, p.35.

de Fayol concernent technique, commerce, sécurité, comptable, finance et administration. Selon le modèle, chaque poste comporte ces fonctions, mais avec des proportions différents<sup>45</sup>. Au tout, la fonction administrative est la plus importante car c'est la seule qu'un dirigeant ne peut déléguer et l'administratif devrait comprendre le management<sup>46</sup>. La capacité administrative qui incombe uniquement au chef d'entreprise et qui est d'autant plus importante que le niveau hiérarchique est élevé. Il parle de la structure linéaire qui se repose sur l'unité de commandement et dans laquelle l'autorité se circule de haut en bas. Cette autorité est déléguée sur les personnes et se justifie par la légitimité comme dans le modèle wébérien.



**Schéma A.2.** Pyramide de la structure hiérarchique, Céline Mansencal et Didier Michel, **Module de Formation Management : Théories des organisations**, Académie de Versailles, , p.1. 2005, [http://www.creg.acversailles.fr/Dossiers\\_travail\\_%20mises\\_en\\_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories\\_organisations/Theories\\_des\\_organisations.pdf](http://www.creg.acversailles.fr/Dossiers_travail_%20mises_en_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories_organisations/Theories_des_organisations.pdf), [consulté le 12.01.2009].

Le système de passerelle permet de remédier à la déformation, au cout et à leur lenteur générée par une hiérarchie trop rigide<sup>47</sup>. Le système de Fayol est critiqué par sa rigidité, manque de coordination du fait du cloisonnement des différents organes de l'entreprise et manque de réactivité.

Au contraire de Taylor Fayol ne s'intéresse pas au contrôle systématique du processus de production. Dans l'industrie minière en Europe il y a une longue tradition d'autonomie qui veut que l'on paye les mineurs selon un salaire au rendement (salaire à la tâche): les mineurs sont eux-mêmes responsables de l'exécution du travail dans les puits de mines<sup>48</sup>. Par contre Fayol, comme manager, était d'avis qu'il est évident d'avoir une direction dans l'organisation. Il est un des

<sup>45</sup> **Ibid.**

<sup>46</sup> Mansencal et Michel, **op. cit.**, p.2.

<sup>47</sup> **Loc. cit.**

<sup>48</sup> **Loc. cit.**



premiers qui considère le management comme un processus; il vise à diviser ce processus en parties logiques et à créer des principes à l'aide desquels le management peut coordonner efficacement l'organisation du personnel<sup>49</sup>. Il accorde de l'importance à une structure hiérarchique et univoque<sup>50</sup>. Dans une telle hiérarchie Fayol distingue six fonctions dans l'entreprise qu'il subdivise en fonctions administration-technique, commerciales et la comptabilité administrative. L'administration, elle-même peut être divisée en cinq éléments: la production, l'achat et la vente, le financement, la sécurité et la protection des employés, la comptabilité et la gestion. Au titre de la gestion il compte: la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle. Fayol parle de l'entreprise comme d'un corps social qui doit devenir vivant, un organisme social<sup>51</sup>.

En conclusion, la théorie classique s'établit sur un contrôle nécessaire, une coordination par le haut, une délégation de l'autorité de haut en bas, un système équitable de rémunération, une division du travail et la spécialisation puisque l'homme est naturellement paresseux et fraudeur<sup>52</sup>. C'est pour cela que l'institution est conçue comme un système fermé, statique, mécaniste et rationnel.

#### **b) L'école des relations humaines (1930-1960)**

L'évolution des techniques de production et les transformations qu'elle implique quant à la nature du travail donne naissance à l'ergonomie. L'ergonomie a pour finalité l'adaptation du travail à l'homme.

La psychologie appliquée issue des travaux de Sigmund Freud fait ressortir l'importance des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. De même, influent sur cette productivité, les facteurs physiologiques liés à l'environnement physique et aux conditions de travail<sup>53</sup>.

Quant au besoin de cette école, on constate que la crise de 1929 est à l'origine d'un certain mouvement de contestation de la pensée classique et de son rationalisme. De ce départ, l'école des relations humaines critique l'école classique parce qu'elle néglige la nature humaine du travail et des motivations et

---

<sup>49</sup> Robbins, *op. cit.*, p.35

<sup>50</sup> *Ibid.*

<sup>51</sup> Karsten, *op. cit.*, p.40.

<sup>52</sup> Mansencal et Michel, *op. cit.*, p.2.

<sup>53</sup> *Ibid.*, p.5.

démotivations des salariés<sup>54</sup>. Elle étudie l'attitude des hommes au travail, leur psychologie et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc à la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle<sup>55</sup>.

En ce qui concerne les ardents défenseurs de cette école, on arrive chez Elton Mayo. Il prouve l'importance des facteurs psychologiques au cours du travail par l'expérience de Hawthorne. Elle est réalisée à l'usine de Western Electric dans le but initial d'établir un lien entre les conditions de travail et de productivité<sup>56</sup>. Mayo étudie le comportement d'un groupe de six femmes qui travaillent à l'assemblage de relais pour le téléphone. Il augmente le temps de pause, discute avec elles, préconise la distribution de primes et observe une explosion de la production. Ensuite, il rétablit la situation initiale mais continue de discuter avec elles ; donc la production continue de s'accroître. En conséquence, premièrement le simple fait que l'individu se sache observer modifie son comportement<sup>57</sup>. Deuxièmement, l'augmentation de la productivité se réalise quand les ouvriers ressentent l'intérêt qu'on leur porte. Cela n'a donc rien à voir avec les conditions matérielles<sup>58</sup>. En plus, on constate que la relation intra groupe, la cohésion et la relation avec le responsable du groupe favorisent la hausse de la productivité<sup>59</sup>. Ensuite, la cohésion et les bonnes relations s'obtiennent en passant du système classique de supervision à un système plus souple. Ce qui importe est l'aspect émotionnel et non l'autorité en s'opposant à Taylor. Alors, la motivation réelle est l'affectivité ; non pas l'économie.

### **ba) Les théories des besoins de l'homme au travail**

Abraham Maslow (1908-1970) met les besoins de l'individu au centre de l'organisation. Le but est d'améliorer les qualités de vie au travail<sup>60</sup>. Un besoin non satisfait a des conséquences négatives sur le salarié. Donc, il propose une pyramide dans laquelle les besoins sont hiérarchisés<sup>61</sup>. Dans l'ordre, la pyramide se sépare en deux parties essentielles. Le premier est les besoins d'hygiène et le second est les besoins sociaux. Cette théorie est très influente et met en évidence l'impact du contenu du travail pour le salarié et montre qu'il n'y a pas que la motivation financière.

---

<sup>54</sup> **Loc. cit.**

<sup>55</sup> **Ibid.**, p.6.

<sup>56</sup> Karsten, **op. cit.**, p.40.

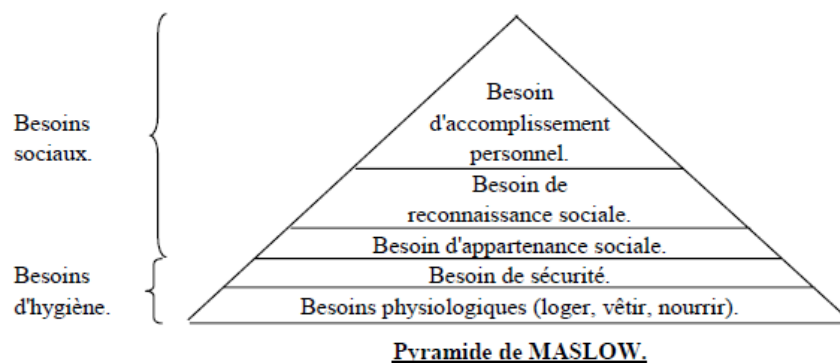
<sup>57</sup> **Ibid.**

<sup>58</sup> Mansencal et Michel, **op. cit.**, p.15.

<sup>59</sup> **Ibid.**

<sup>60</sup> Karsten, **op. cit.**, p.40.

<sup>61</sup> Mansencal et Michel, **op. cit.**, p.15.



**Schéma A.3.** Pyramide de Maslow, Céline Mansencal et Didier Michel, **Module de Formation Management : Théories des organisations**, Académie de Versailles, p.15, 2005, [http://www.creg.acversailles.fr/Dossiers\\_travail\\_%20mises\\_en\\_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories\\_organisations/Theories\\_des\\_organisations.pdf](http://www.creg.acversailles.fr/Dossiers_travail_%20mises_en_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories_organisations/Theories_des_organisations.pdf), [consulté le 12.01.2009].

Cette pyramide de Maslow permet de comprendre l'origine des tensions au sein de l'entreprise et d'y remédier. Ainsi, si la tension résulte d'une satisfaction insatisfaisante des facteurs d'hygiène, selon lui, la direction générale peut intervenir et réduire l'insatisfaction en augmentant les salaires, les avantages en nature, en améliorant les conditions de travail. Il est aussi clair que si l'insatisfaction résulte d'une satisfaction insuffisante des besoins sociaux ou personnels l'entreprise devra modifier son style de management, elle devra mettre l'accent sur la participation des individus qui est en même temps un exemple « du management participatif »<sup>62</sup>. En total, selon lui, un être humain qui a satisfait ses besoins essentiels s'oriente vers la satisfaction des besoins du haut groupe comme le plan de carrière, la participation aux décisions et responsabilités ou la participation financière et politique de l'entreprise.<sup>63</sup>

### **bb) La théorie de X et Y par Douglass Mc Gregor**

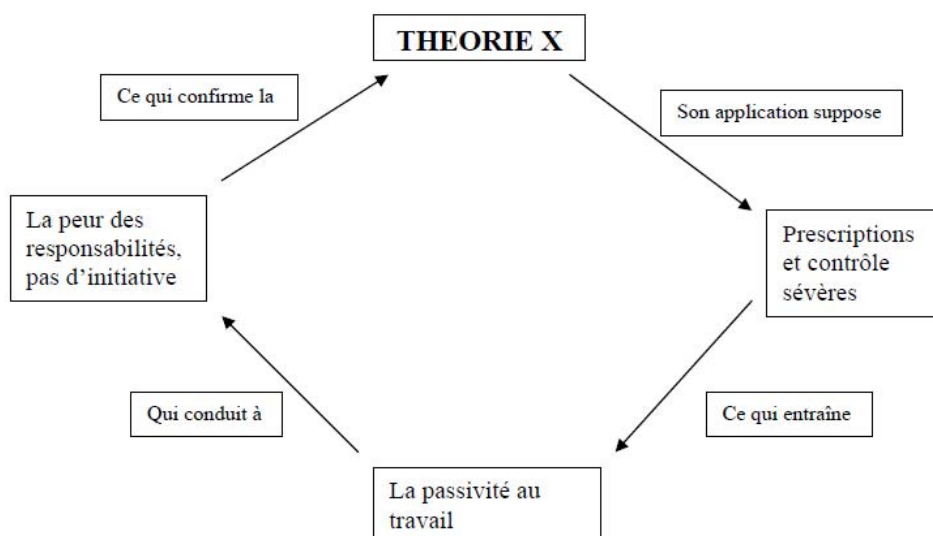
Il a proposé 2 façons de gérer les hommes. Le premier est la théorie X qui est basée sur l'école classique tandis que le second est un concept nouveau. Les modes de directions basés sur les théories X peuvent être employés avec succès lorsque les besoins physiologique de l'individu ne sont pas satisfaits ou en absence d'une

<sup>62</sup> **Loc. cit.**

<sup>63</sup> D.Potocki Malicet, **Eléments de Sociologie du Travail de L'organisation**, Paris, Antropos, 1997, p.22.

législation prévoyant un salaire minimum<sup>64</sup>. Mais entre 1945 et 1970, le niveau de vie s'est amélioré, on a donc cherché à motiver l'individu autrement que par la rémunération.

En ce qui concerne la théorie X, l'homme est naturellement paresseux et n'aime pas le travail<sup>65</sup>. Donc, l'homme doit être contrôlé et soumis à des sanctions. Dans la mesure où le travail est nécessaire, seul le salaire peut compenser la désutilité du travail<sup>66</sup>. De plus, l'homme a peu d'ambitions et préfère la sécurité. Il n'aime pas le changement, il préfère les tâches routinières parce qu'il les connaît bien. En résumé son hypothèse X se base sur l'idée que les ouvriers sont des personnes ignorantes et irresponsables, à la recherche de confiance, et c'est pour cela qu'elle défend qu'ils doivent être orientés par la force et motivés par l'argent<sup>67</sup>.



**Schéma A.4.** La Théorie X, Céline Mansencal et Didier Michel, **Module de Formation Management : Théories des organisations**, Académie de Versailles, p.17, 2005,

<sup>64</sup> Le choc de mai 1968 dans le monde relève les soucis des salariés d'être motivés, responsabilisés. On entend donc faire circuler l'information, utiliser le potentiel individu pour augmenter sa satisfaction au travail. Dans le contexte de crise et de chômage des années 80 et 90, on a eu à la fois un retour en force des théories X de l'organisation, et à la fois un développement du management participatif.

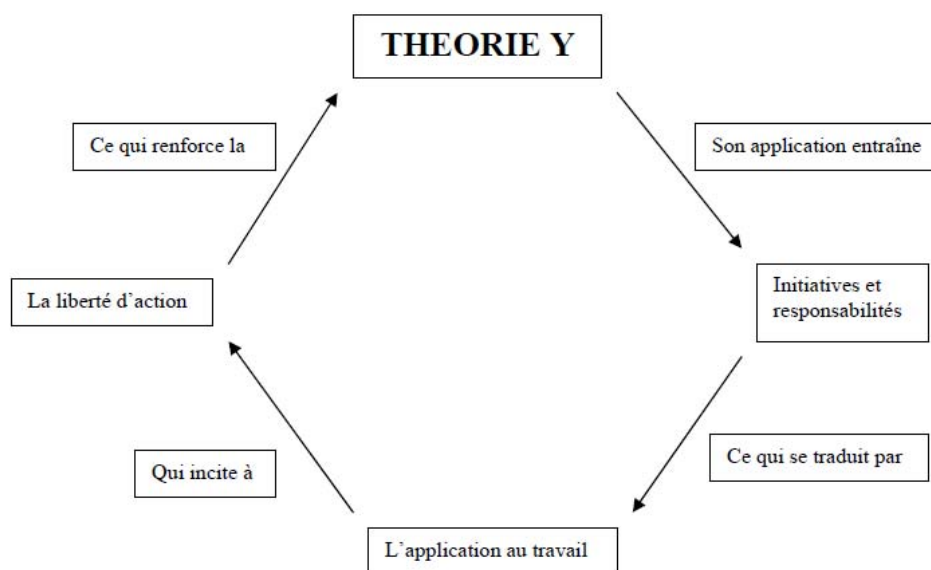
<sup>65</sup> Mansencal et Michel, *op. cit.*, p.17.

<sup>66</sup> *Loc. cit.*

<sup>67</sup> Malicet, *op. cit.*, p.22.

[http://www.creg.acversailles.fr/Dossiers\\_travail\\_%20mises\\_en\\_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories\\_organisations/Theories\\_des\\_organisations.pdf](http://www.creg.acversailles.fr/Dossiers_travail_%20mises_en_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories_organisations/Theories_des_organisations.pdf), [consulté le 12.01.2009].

La théorie Y, quant à elle, il dit le contraire et croit que le travail est aussi une chose indispensable que le repos et que le système de sanction et de contrôle externe n'est pas le seul moyen d'amener les hommes à satisfaire les besoins et objectifs de l'organisation<sup>68</sup>. Il énonce que l'homme a la capacité de s'auto-diriger et de s'autocontrôler. L'engagement personnel est aussi le fait de récompenses induites dans le travail. Donc, l'individu a la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation<sup>69</sup>. Ce système aussi donne naissance au système participatif par le groupe, dans lequel les décisions prises par un groupe pour fixer les objectifs et régler les conflits. On peut voir une communication totale et transversale entre descendants et ascendants<sup>70</sup>. Ce système efficace nécessite une bonne intégration de chaque individu dans le groupe. Comme Gregor, Rensis Linkert suppose ce système d'autocontrôle naturel chez l'individu<sup>71</sup>. Pourtant, il ajoute la mise en place des structures matricielles quand on en a besoin.



**Schéma A.5.** La Théorie Y, Céline Mansencal et Didier Michel, **Module de Formation Management : Théories des organisations**, Académie de Versailles, p.17, [http://www.creg.acversailles.fr/Dossiers\\_travail\\_%20mises\\_en\\_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories\\_organisations/Theories\\_des\\_organisations.pdf](http://www.creg.acversailles.fr/Dossiers_travail_%20mises_en_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories_organisations/Theories_des_organisations.pdf), 2005, [consulté le 12.01.2009].

<sup>68</sup> Mansencal et Michel, *op. cit.*, p.18.

<sup>69</sup> *Ibid.*, p.18.

<sup>70</sup> Karsten, *op. cit.*, p.42.

<sup>71</sup> Mansencal et Michel, *op. cit.*, p.18.

En conséquence, la théorie X est une théorie très répandue mais ses méthodes sont peu efficaces alors que le style Y est plus efficace puis qu'il repose sur les motivations plus profondes qui permettent d'intégrer les buts individuels et ceux de l'organisation<sup>72</sup>.

### c) L'école néo-classique (1960-1975)

C'est un courant pragmatique dont la base théorique demeure très largement inspirée de l'école classique. Ce courant intègre quelque peu des aspects de l'école psychologique mais l'essentiel est que chaque individu lutte pour sa survie<sup>73</sup>.

Ces principes sont :

- Le but de l'entreprise est la maximisation du profit et c'est lui qui mesure l'efficacité organisationnelle.
- Tous les autres objectifs restent subordonnés à l'accomplissement prioritaire celui-ci. Il y a donc pluralité d'objectifs.
- L'entreprise est le moteur principal de la richesse économique.
- Le management requiert des compétences particulières, des outils propres et des techniques distinctes<sup>74</sup>.

Les premières personnes de cette école sont Alfred P. Sloan et Peter Drucker. Sloan pense que la décentralisation procure initiative, responsabilité, efficacité et réduit considérablement le temps de réponse apporté à tout problème. Il ajoute la condition de réussite est que la coordination se fasse par une circulation horizontale des informations. D'ailleurs, Peter Drucker souligne la recherche du profit n'est pas une fin en soi. Le profit est un effet de l'excellence du management. L'entreprise doit créer, maintenir et développer une clientèle. Les centres de profit sont la recherche-développement et le marketing<sup>75</sup>.

Quant au principe de « blackash » lancée par Hebert Simon, le mouvement de contingence gagne son accélération dans les années 1960. Simon note que la plupart

---

<sup>72</sup> **Loc. cit.**

<sup>73</sup> **Loc. cit.**

<sup>74</sup> Robbins, **op. cit.**, p.41.

<sup>75</sup> Mansencal et Michel, **op. cit.**, p.21.

des principes classiques ne se sert à rien et ce qui est important, c'est la simplification et ce qui est appliqué<sup>76</sup>.

D'autres, la théorie de Katz et Kahn dans la perspective environnementale propose un système ouvert et insiste sur l'interaction avec sa périphérie<sup>77</sup>. Ils aussi ajoutent que les activités en interaction avec l'environnement sont relativement permanentes et interrompues<sup>78</sup>.

#### **d) Les approches contemporaines**

La plus récente approche de la théorie d'organisation se focalise sur la nature politique de l'organisation.

La théorie contingente, la théorie du système et la théorie du chaos sont de plus connues exemples des théories contemporaines du management. La théorie contingente met l'accent sur l'importance de la situation pour trouver la bonne solution des problèmes de l'institution. Cela veut dire que l'organisation est dépendante. Et puis, la théorie du système concerne la réaction qui est en même temps l'information venant des processus de l'institution comme la réaction du consommateur ou de l'employé. D'ailleurs, la théorie du chaos réfère au système biologique en annonçant la nature de la complexité. De plus en plus, les organisations deviennent complexes par ses fonctions et sous-départements.<sup>79</sup>

La première formation est lancée par James March et Herbert Simon. Ils disputent des décisions rationnelle et optimum. Selon eux, les décideurs sélectionnent les alternatives avantageuses qui leur satisfont. Mais, la rationalité des décideurs a une limite et effectuées par l'air coopératif<sup>80</sup>. Dans une autre part, Jeffrey Pfeffer propose l'importance du control dans une organisation pour qu'elle arrive à une certaine objective comme la production efficiente. Il ajoute que les organisations sont des coalitions en se composant de groupes divers et de cette perspective, elle peut être manifestée<sup>81</sup>.

---

<sup>76</sup> Robbins, *op. cit.*, p.42.

<sup>77</sup> *Loc. cit.*

<sup>78</sup> Encyclopedia of Organization, **Theory, Open System Definition of Organization**, [http://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/encyclop/open\\_sys\\_def.html](http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/open_sys_def.html), [consulté le 10.01.2009].

<sup>79</sup> Carter McNamara, **Brief Theory of Contemporary Theories in Management**, 1998, <http://managementhelp.org/mgmt/cntmpory.htm>, [consulté le 02.02.2009].

<sup>80</sup> *Ibid.*, p.43.

<sup>81</sup> *Loc. cit.*

En conséquence, il est possible d'obtenir un développement conjoint des ressources humaines et des performances de l'entreprise. Ce développement est possible à travers l'introduction volontaire et contrôlée du changement. Il s'agit donc trouver les moyens optimaux de mobilisation des ressources humaines pour que les organisations puissent être vécues sans conflit.

## 2) Le concept de « communication institutionnelles »

Depuis les années 1960, Carter McNamara dit « *la communication est devenue en peu d'années, sinon une priorité, du moins une préoccupation première des dirigeants. Elle prend place désormais au rang des orientations stratégiques* »<sup>82</sup>. En apportant au référentiel théorique de base, la communication est définie comme accès d'un individu (ou groupe d'individus) à un (ou d'autres), qui nécessite deux pôles dans la relation humaine qui sont l'émetteur<sup>83</sup> et le récepteur<sup>84</sup> afin de créer le message entre ces deux pôles<sup>85</sup>. En plus, Watzlawick théorise la communication par ses deux aspects, « *Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tel que le seconde englobe le premier, et par suite est une métacommunication* »<sup>86</sup>.

Terme aujourd'hui galvaudé, la communication s'est vue très souvent désignée comme remède à la plupart des maux qui minent les institutions dans leurs rapports avec la société et ses représentants. Cette référence courante à la communication n'est pas sans effet bénéfique pour l'entreprise, puisqu'elle est réclamée par les publics tant internes qu'externes. L'obligation de communiquer apparaît comme un atout dans un contexte de concurrence puisqu'elle permet de créer ou d'accentuer les différences de l'entreprise et de les valoriser par rapport à celles de la concurrence, en démontrant la compétitivité<sup>87</sup>. Depuis les communications sur les produits ou sur les performances brutes, la communication institutionnelle est celle qui permet aux publics externes et

---

<sup>82</sup> Bernard Miegé, « La Société Conquise par La Communication », **Presses Universitaires de Grenoble**, 1996, p.43.

<sup>83</sup> Individu (ou groupe) qui envoie un message à un récepteur.

<sup>84</sup> Individu (ou groupe) qui reçoit un message.

<sup>85</sup> Claude Elwood Shannon, **La Théorie Mathématique de la Communication**, un mathématicien américain (né en 1916), 1949.

<sup>86</sup> Marion, **op. cit.**, p.77.

<sup>87</sup> Jean-Claude Bilgo, **La Communication institutionnelle d'une entreprise dans un environnement Concurrentiel: Le Cas de Foncias Assurances**, Mémoire de Maitrise, Burkina-Faso, l'Université d'Ouagadougou, 2002, p.6.



internes d'appréhender le mieux les valeurs de l'entreprise, d'y adhérer et de lui permettre ainsi à terme d'accomplir ses projets et de réaliser ses objectifs<sup>88</sup>.

**a) La définition exacte de « communication institutionnelles »**

Le terme de communication vient de la langue latine, du mot de « communise »<sup>89</sup>. Ce mot se réfère sur les ordres et les valeurs communes, un processus social puis que le processus de socialisation se réalise par la langue. Si les individus parlent, ils entrent en relation avec l'autrui et peuvent influencer les autres<sup>90</sup>. Ce processus interactif structure la société.

Selon Ruben, la communication s'intéresse essentiellement à informer. On peut le définir comme une attitude visant à donner l'information<sup>91</sup>. De cette perspective, elle est divisée en deux. Le premier type concerne une communication passive bien que l'autre soit la communication active<sup>92</sup>.

Si on considère que l'organisation est un projet social, le rôle de la communication dans la réalisation de ce projet est indispensable<sup>93</sup>. Pour l'identifier, il faut regarder l'organisation comme un système<sup>94</sup>. Cela veut dire que l'organisation devrait être définie comme un ensemble d'éléments réunis pour atteindre un but soit le produit soit le service qu'elle offre à sa clientèle<sup>95</sup>. L'organisation existe et survit en s'adaptant un bon modèle équilibré de la communication institutionnelle<sup>96</sup>. Parce qu'elle puise de l'énergie dans le milieu où elle opère et que puis elle fournit à ce milieu une nouvelle énergie, enrichie par son opération<sup>97</sup>. Donc, l'organisation est un système qui est en échange permanent avec son milieu<sup>98</sup>. Cet échange se réalise grâce à une bonne conduite des méthodes de communication. Cette conduite s'effectue via les moyens institutionnels qui se focalisent pour l'essentiel sur la réputation et l'image de l'entreprise<sup>99</sup>. De cette perspective, on constate que la

---

<sup>88</sup> **Ibid.**, p.12.

<sup>89</sup> Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul, Der Yayınları, 1997, p.9.

<sup>90</sup> **Loc. cit.**

<sup>91</sup> Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, İstanbul, Media Cat, 2000, p.167.

<sup>92</sup> **Loc. cit.**

<sup>93</sup> Lafrance, **op. cit.**, p.25.

<sup>94</sup> **Loc. cit.**

<sup>95</sup> **Loc. cit.**

<sup>96</sup> Okay, **op. cit.**, p.167.

<sup>97</sup> Lafrance, **op. cit.**, p.25.

<sup>98</sup> **Loc. cit.**

<sup>99</sup> Voir p.70.

corrélation entre la qualité d'une communication institutionnelle et l'identité institutionnelle, aussi bien que l'image, est indissociable.

Quant à l'expression « institutionnel », il concerne tout. C'est donc il s'agit de communications interactives de tous les départements et la réputation d'une institution. Van Riel définit le terme de communication institutionnelle comme suivant, « *La communication institutionnelle est un instrument de management qui utilise toutes les formes de communications interne et externe harmonisées. De ce point de vue, elles créent efficacement une base favorable pour une bonne relation entre les groupes au sein de l'organisation.*<sup>100</sup> »

Riel définit les objectifs spécifiques de la communication institutionnelle en tant qu'instrument utilisé par le management à former la communication délibérée de l'organisation avec son public. Il utilise aussi ce terme pour impliquer une réciprocité entre l'organisation et ses actionnaires<sup>101</sup>.

D'ailleurs, Kiessling et Spannagl définissent la communication institutionnelle comme application systématique et combinée des instruments de communication en visant à toucher l'opinion publique et le climat institutionnel à long terme<sup>102</sup>. Elle s'adresse, par exemple, au « grand public », ou plus spécifiquement à la communauté financière, aux collaborateurs, aux autorités, aux médias, etc. Elle est pilotée par un chef de la communication, situé au niveau de la direction<sup>103</sup>.

L'objectif principal de la communication institutionnelle est de garantir, dans le long terme, la bonne réputation de l'entreprise et de crédibiliser les stratégies, les actions et ses produits. Une bonne réputation offre à l'entreprise des avantages stratégiques certains. Par exemple, la bonne réputation d'une banque est le facteur essentiel de son succès. La communication institutionnelle joue sur plusieurs registres, en accord avec les différents rôles que l'entreprise joue dans la société. Selon une terminologie courante, la communication institutionnelle transmet

---

<sup>100</sup>Ralph Tench et Liz Yeomans, **Theory of Public Relations.**, New Jersey, Prentice Hall, 2006, p.252.

<sup>101</sup> **Ibid.**, p.253.

<sup>102</sup> Okay, **op.cit.**, 2000, p.169.

<sup>103</sup> Maurizio Vanetti, **Chaire de Marketing : La Communication Institutionnelle et « Corporate Identity »**, Université de Fribourg, 2006, <http://www.unifr.ch/marketing>, [consulté le 10.01.2009], p.3.

l'information et l'image financière de l'« entreprise titre »<sup>104</sup>, ainsi que l'image de l'« entreprise citoyenne » et l'image sociale de l'« entreprise employeur ».

L'« entreprise employeur » cherche à attirer les meilleurs talents, en se donnant une bonne image. Dans le cas de changements radicaux dans les activités de l'entreprise, des modules d'intercommunication sont mis en place à l'égard des dirigeants, des employés et des partenaires sociaux<sup>105</sup>. La communication dite de l'« entreprise productrice » soutient plus directement les produits et les marques.

Disons-le tout net, la communication ne se résume pas à un transfert d'information. On ne peut rendre de compte du processus en posant d'un côté un émetteur actif et volontaire et, de l'autre destinataire plus ou moins passif devant les leçons à apprendre. La communication se réalise en utilisant des réseaux politiques<sup>106</sup> et techniques<sup>107</sup> par lesquels circulent les messages<sup>108</sup>. Une telle conception est pourtant largement partagée par les tenants d'un « marketing behaviouriste<sup>109</sup> », qui aura inspiré nombre des outils de la conception et du contrôle publicitaire. Mais elle ne peut satisfaire ceux qui, soucieux de la légitimité de l'entreprise, constatent une imbrication des problèmes d'image, de culture, et d'une stratégie. Ils ne pourront souscrire aux seuls principes définis pour la publicité des marques, dès lors qu'il s'agit de construire des messages qui ne s'adressent pas seulement aux consommateurs : le discours de l'institution<sup>110</sup>. Il faut ajouter que la communication institutionnelle vient en appui au marketing et garantit la cohérence des marques. En effet, des divergences à l'interne tueraient la communication en la rendant contradictoire ou incompréhensible<sup>111</sup>. En résumant les champs de la communication d'entreprise, on peut dire qu'elle recouvre les structures et les procédures suivantes<sup>112</sup> :

---

<sup>104</sup> **Loc. cit.**

<sup>105</sup> Vanetti, **op. cit.**, p.3.

<sup>106</sup> Nous allons appeler réseaux politiques ceux qui relient les membres par des liens d'autorité, des liens de travail ou des liens d'activité.

<sup>107</sup> Les réseaux techniques relient les membres par un moyen exigeant un équipement particulier ou une certaine maîtrise technique.

<sup>108</sup> Lafrance, **op. cit.**, p.35.

<sup>109</sup> Les behavioristes défendent du behaviorisme qui est une approche de la psychologie à travers l'étude des interactions de l'individu avec le milieu qui se concentre sur l'étude du comportement observable et du rôle de l'environnement en tant que déterminant du comportement.

<sup>110</sup> Gilles Marion, **Les images de l'entreprise**, Lyon : Les Editions d'Organisation, 1989, p.11.

<sup>111</sup> **Loc. cit.**

<sup>112</sup> Nicole d'Almeida et Thierry Libaert, **La Communication interne de l'entreprise**, Paris, Dunod, 2008, p.10.

- Elles lui permettent de se situer et de positionner dans son environnement ;
- Elles ont pour fonction l'émission, l'écoute et l'échange de messages ;
- Elles visent à adapter le projet de l'organisation, ses produits ou ses procédures aux contraintes, opportunités et menaces émanant de son environnement ;
- Elles ont pour objectif d'influencer les représentations et comportements des interlocuteurs.

C'est donc la communication institutionnelle engage une coordination des messages, des moyens et des publics qui réconcilient les différentes facettes de l'entreprise<sup>113</sup>

La communication est l'un des principaux objets de la présence d'une organisation. Si la communication est une condition indispensable pour être une organisation et faire l'organisation, elle devient un facteur organisant qui ne peut se placer en état de dysfonction par rapport aux autres facteurs<sup>114</sup>. C'est donc la communication organisationnelle impliquerait une prise de conscience des effets organisant de chacune des opérations de communication réalisées dans l'organisation et dans son environnement<sup>115</sup>.

Il est clair que les thèmes propres de la communication institutionnelle touchent à la mission de l'entreprise, les dimensions sociales, les types d'investissements, les résultats économiques et financières, les perspectives de développement, les ressources utilisées, l'engagement pour la production de l'environnement et le bilan social<sup>116</sup>.

Selon les contributions communicatives d'une entreprise en fonction de la cible, une communication peut être interne ou externe<sup>117</sup>. Alors, on sépare les types de communication en deux. Les communications externes de l'organisation dépendent souvent des spécialistes ouvrant en périphérie de l'organisation comme les

---

<sup>113</sup> Almeida et Libaert, **op. cit.**, p.10.

<sup>114</sup> Lafrance, **op. cit.**, p.32.

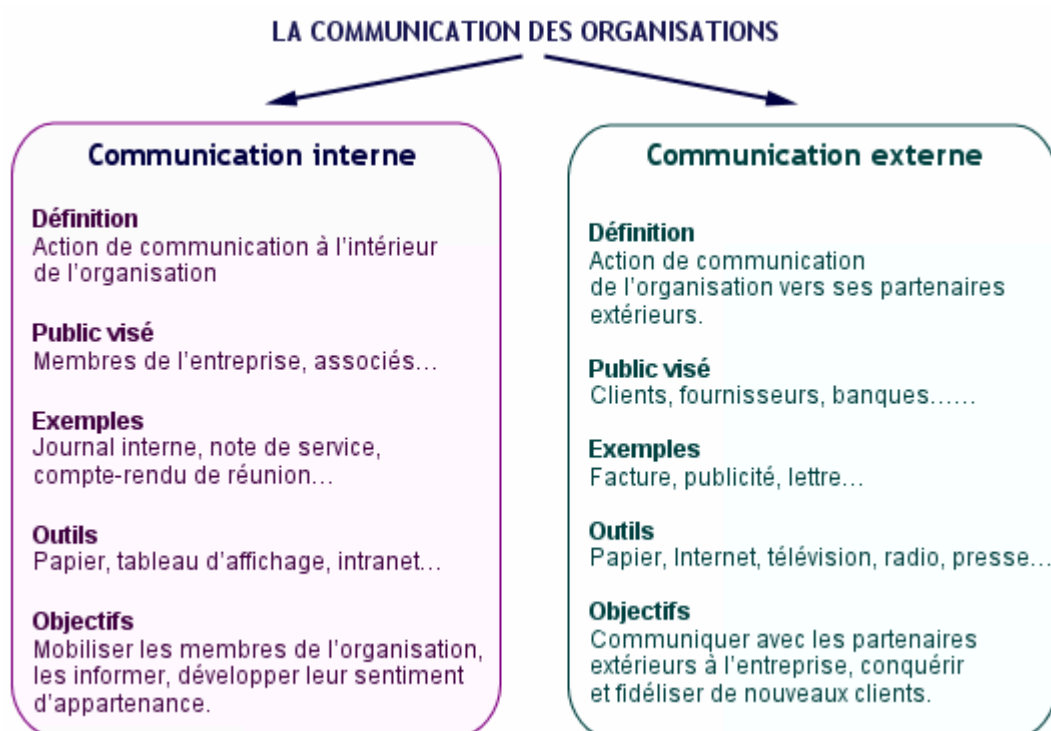
<sup>115</sup> **Ibid.**, p.33.

<sup>116</sup> Vanetti et Bernasconi, **op. cit.**, p.8.

<sup>117</sup> **La Différence entre Communication Interne et Externe**, <http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/information-et-communication/1re-stg/204888.html>, [consulté le 20.03.2009].

activités du marketing, la publicité et les relations publiques<sup>118</sup>. D'ailleurs, les communications internes existent dès que l'on choisit de vivre à l'organisation<sup>119</sup>. Les stratégies de la communication interne tiennent aussi compte de la situation communicationnelle en organisation et composent avec elle<sup>120</sup>.

Si le public visé fait partie de l'environnement de l'organisation (fournisseurs, clients, Etat, institutions financières ou non financières et autres partenaires), il s'agira d'une communication externe. Si le public visé est un membre de l'entreprise ou un associé, il s'agira alors d'une communication interne<sup>121</sup>.



**Schéma A.6.** La différence entre communication interne et externe - <http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/information-et-communication/1re-stg/204888.html>, [consulté le 20.03.2009].

### b) La communication interne

La communication porte sur plusieurs fonctions importantes pour une organisation. Pour que l'organisation veuille parvenir à ses objectifs, elle a besoin d'un bon système de coordination<sup>122</sup> pour remplir des tâches différentes.

<sup>118</sup> Lafrance, *op. cit.*, p.31.

<sup>119</sup> *Loc. cit.*

<sup>120</sup> *Ibid.*

<sup>121</sup> Maxicours.com, *op. cit.*

<sup>122</sup> Gürgen, *op. cit.*, p.25.

La communication au sein de l'organisation se regroupe en quatre fonctions. Premièrement, elle fournit l'information ; deuxièmement elle influence et persuade la cible interne, troisièmes elle coordonne les choses ; enfin elle gagne l'importance lors des ordres et de l'éducation interne<sup>123</sup>.

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise<sup>124</sup> en gérant le flux d'information à l'entreprise<sup>125</sup>. D'ailleurs, la communication interne peut être considérée comme la décision de créer un tel service ne peut relever que de la Direction (plutôt les ordres), même si cette création peut dans certains cas être souhaitée par un large groupe des personnes impliquées dans l'entreprise<sup>126</sup>.

Rappelons d'abord ce qui devrait être une évidence, on ne peut pas bien communiquer en externe si on ne communique pas bien en interne<sup>127</sup>. Dans les entreprises qui réussissent, les gens communiquent entre eux. Ensuite, au-delà de la communication, ils n'agissent pas seulement en fonction de leurs missions mais aussi en fonction de leur contribution. Ils essaient d'évoluer ensemble car l'entreprise n'est pas un empilement mais un réseau de compétences. La communication interne joue le rôle de développer le sens du collectif. Si la communication n'a pas de finalité humaine, elle ne sert à rien. Si le communicant n'a pas d'éthique, il devient un outil de la propagande économique<sup>128</sup>.

Les groupes de cible se divisent en deux pour l'essentiel. Ce sont « cible visé interne » et « le cible visé externe ». Un groupe de cible interne concerne les employés qui sont capable d'observer l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur. La particularité de la communication interne réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise<sup>129</sup>. Pourvu que l'entreprise construise une bonne image envers ses

---

<sup>123</sup> **Loc. cit.**

<sup>124</sup> Almeida et Libaert, **op. cit.**, p.9.

<sup>125</sup> Claude Duterme, **La Communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations**, De Boeck, 2002, p.101.

<sup>126</sup> Duterme, **op. cit.**, p.101.

<sup>127</sup> **Les Objectifs de La Communication Interne**,

<http://jaseur.free.fr/jaseur/communicationinterne.htm>, [consulté le 11.07.2009].

<sup>128</sup> **Loc. cit.**

<sup>129</sup> Almeida et Libaert, **op. cit.**, p.9.

employés, ce influencera l'environnement des employés et indirectement la masse extérieure<sup>130</sup>.

Quant à la définition de la communication interne, Gert P. Spinder dit qu'elle est les travaux qui visent à influencer positivement la coopération et la collaboration entre les employés et à tourner le climat dans une institution<sup>131</sup>. D'abord, il faut noter que les employés ne sont pas des machines que l'on met en marche et que l'on arrête au besoin<sup>132</sup>. Ils ont beaucoup de choses en commun parce qu'ils font partie du même environnement social. Pour maintenir la qualité du travail, il faut augmenter la motivation des employés. Ce sont les communications internes de l'organisation qui assurent le bien-être indispensable au bien-être<sup>133</sup>. Dans ce sens, la communication institutionnelle est parfois appelée « les relations humaines »<sup>134</sup>. Cette appellation est très proche à l'appellation des « relations publiques » puis que les deux concepts cherchent une réflexion après l'attaque.

Selon Deborah J. Barret dans son article intitulé « a best practice approach to designing a change communication program », la communication d'employé joue un rôle stratégique dans une organisation pour travailler efficacement<sup>135</sup>. Ce rôle stratégique exprime que la communication interne devrait être intégrée dans la stratégie essentielle de l'entreprise. En effet, la communication inclut tout dans une organisation comme la vision, la stratégie, le plan d'action, les revues internes etc. Elle souligne que le modèle de la communication stratégique clarifie le processus des messages remis par les employés. On observe que la bonne conduite d'une communication interne effectue les modèles réussis. Par exemple, le président du conseil d'administration de Pitney Bowes croyait que les employés bien informés travaillaient mieux. C'est pourquoi, il arrange les mensuelles réunions avec ses employés<sup>136</sup>.

---

<sup>130</sup> Okay, **op. cit.**, p.177.

<sup>131</sup> **Loc. cit.**

<sup>132</sup> Lafrance, **op. cit.**, p.29.

<sup>133</sup> **Ibid.**

<sup>134</sup> Okay, **op. cit.**, p.177.

<sup>135</sup> Deborah J. Barette, « A Best Practice Approach to Designing a Change Communication Programme », Sandra Oliver, *Headbook of Corporate Communication and Public Relations*, London, Routledge, 2004, pp. 21-22.

<sup>136</sup> Mine Oyman et Yavuz Odabaşı, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, İstanbul, MediaCat, 2003, p.177.

Ernst Obermaier définit la communication interne comme « publicité interne »<sup>137</sup>. Selon lui, une institution a besoin des travaux du flux d'information qui se transfère du bas en haut<sup>138</sup>. La communication interne et la formation visent à orienter la ressource humaine par la diffusion du message dans le sens qui sert les milieux et la stratégie<sup>139</sup>.

En ce qui concerne les objectifs de la communication interne, la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple de demande et d'offre d'informations dans l'organisation<sup>140</sup>. Les caractéristiques de la demande doivent être intégrées. La demande est évolutive dans le temps, variable selon les lieux et les contextes et différente selon les populations. Contrairement à cela, l'offre est régulière et adaptée<sup>141</sup>. Mais, la mise au point d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise, est devenue un enjeu important d'efficacité<sup>142</sup>. En outre, la communication interne est un enjeu systématique. Il faut se communiquer de façon adéquate sur un programme de formation qui permettrait en même temps de susciter l'appétence et la productivité dans une entreprise, et puis remettre en mémoire les principaux acquis aux employés, enfin donner de la visibilité interne<sup>143</sup>.

D'ailleurs, la communication interne est au service de la formation interne et ensuite, l'innovation au sein de l'entreprise. Quand la communication interne procure l'interactivité, une bonne formation interne est le produit d'une bonne conduite de la communication interne. La formation interne permettrait de faire remonter l'information et de faire passer les messages en souplesse, en les adaptant qui à l'auditoire, qui aux individus. Alors, la formation a un grand pouvoir de démultiplication des messages<sup>144</sup>. Donc, la communication interne et la formation sont assurément deux "outils" efficaces pour l'amélioration permanente de l'efficacité des organisations. De cette perspective, Bertrand Desmier explique la

---

<sup>137</sup> **Ibid.**, p.178.

<sup>138</sup> **Loc. cit.**

<sup>139</sup> Stéphane Waller, « Communication Interne et La Formation : Les Soeurs Ennemies », **Journal du net**, publié le 06.04.2005, <http://www.journaldunet.com/management/0504/050477meltis.shtml>, [le consulté le 15.07.2009].

<sup>140</sup> Bertrand Desmier, **Formation et Communication Interne, Impossible Synergie?**, publié le 05.06.2008, <http://blog.bdccom.com/communication-interne/formation-et-communication-interne-impossible-synergie.html>, 20.07.2009.

<sup>141</sup> Almeida et Libaert, **op. cit.**, p. 25.

<sup>142</sup> **Ibid.**, p.17.

<sup>143</sup> Desmier, **op. cit.**

<sup>144</sup> **Loc. cit.**



situation comme suivant: « *De l'explication des fluctuations stratégiques, pour les faire mieux comprendre à tous, de la stimulation à la motivation en passant par l'enthousiasme pour susciter une implication de chaque instant du plus grand nombre, sans oublier de développer la capacité d'innovation des salariés et corrélativement, mettre en place le plan de formation « qui va bien » pour leur permettre d'être plus opérationnel et être à leur niveau, les porteurs de la stratégie de l'entreprise*<sup>145</sup>.»

Le besoin d'informations tient compte des différents événements qui se déroulent dans le temps. Il varie selon les lieux et les contextes, tous les services n'ont pas les mêmes demandes. L'offre doit répondre à plusieurs impératifs: être régulière, adaptée et accessible en permanence<sup>146</sup>. La complexité du processus productif se déroule dans un champ spatial élargi. Le processus productif repose étroitement sur la circulation et la rétroaction de l'information et sur le modèle de coordination horizontale<sup>147</sup>. Après avoir étudié cinquante entreprises japonaises, M. Aoki montre que leur efficacité s'explique par la structure interne de l'information. Dans ce contexte, l'information et la communication sont au service de trois principes<sup>148</sup> :

- 1) décloisonnement : interne dans le travail par projet ;
- 2) décentralisation : recherche d'un équilibre et d'une coordination optimale entre le centre et la périphérie ;
- 3) déhiérarchisations : création de structures plus plates, réduction du nombre d'échelons hiérarchiques.

Au terme de l'organisation, la communication interne apporte les six fonctions. Selon Richmond, la première est « la fonction de donner information » qui concerne l'information nécessaire dont les employés ont besoin pour travailler efficacement. La seconde fonction est « la fonction d'arrangement » qui inclut les politiques et les messages de régulation. Le troisième est « la fonction d'intégration » qui vise à réaliser la division des tâches et la bonne coordination des groupes ou des départements dans une organisation. La quatrième est « la fonction de direction »

---

<sup>145</sup> **Loc. cit.**

<sup>146</sup> Les Objectifs de La Communication Interne : Communication Interne, **op.cit.**

<sup>147</sup> Almeida et Libaert, **op. cit.**, p. 17.

<sup>148</sup> **Loc. cit.**

qui vise à optimiser les relations entre personnel. La cinquième est « la fonction de persuasion » et la dernière fonction est « la fonction de socialisation » qui arrange les relations entre les employés d'une manière informelle<sup>149</sup>.

D'après Sproull et Kiesler, la communication interne est une institution se consistant d'un groupe qui partage les objectifs, la structure et les processus spécialisés. Le groupe dans une institution ne se consiste pas seulement d'être humain. La technologie de communication est aussi importante que l'être humain pour qu'elle puisse changer la dynamique de groupe<sup>150</sup>.

Quant au système de management, on observe que les organisations tayloriennes comme les organisations pyramidales ne sont pas franchement concernées par des problèmes de communication. On pourrait aller jusqu'à dire qu'elles se contentent d'informer se situant dans le strict schéma de la communication où il y a un destinataire qui émet un message et un récepteur qui reçoit (ou pas) un message. La communication y est mécanique et se préoccupe peu de l'impact<sup>151</sup>. Il est clair que la communication interne n'est pas le seul circuit d'information existant au sein d'une organisation. Il y a autre trois types de circuits qui portent sur une fonction complémentaire. Le premier circuit est « le circuit hiérarchique ». Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise<sup>152</sup>. Car, il facilite l'adaptation du message au public. Ce circuit-ci permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de réagir. Deuxièmement, « le circuit des instances représentatives » comporte une mission de représentation qui compte un volet important en matière de communication. Il s'agit de droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel<sup>153</sup>. Dernièrement, « le circuit de la communication interne » est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics internes<sup>154</sup>.

Dans le sens classique, on classifie la communication interne selon sa structure communicationnelle. La distinction opérée plus haut entre « théories de la

<sup>149</sup> Birol Gülnar, *Örgütlerde İletişim ve İş Doymu*, İstanbul, Litaratürk, 2007, pp.44-46.

<sup>150</sup> D.D. Luck, *Effects of Electronic Mail on Staff Communication Satisfaction and Computer Anxiety*, Unpublished Doctoral Dissertation Service, UMI Dissertation Service, 1992, pp. 13-14.

<sup>151</sup> **Les Objectifs de la Communication Interne : La Communication Interne Accompagne Le Management**, <http://jaseur.free.fr/jaseur/communicationinterne.htm>, [consulté le 11.07.2009].

<sup>152</sup> *Ibid.*, p.18.

<sup>153</sup> Aimery de Narbonne, *Communication d'Entreprise*, Paris, Eyrolles, 1993, p.131.

<sup>154</sup> *Les Objectifs de La Communication Interne, op. cit.*, p.17.

transmission » et « communication interpersonnelle » recoupe en partie la distinction classiquement faite en entreprise entre « communication formelle » et « communication informelle »<sup>155</sup>.

a) Communication formelle : Chaque institution se dote de protocoles dans l'organisation de leur communication interne, c'est la communication formelle<sup>156</sup> avec laquelle des lieux et temps souvent reconnus et souvent symbolisés<sup>157</sup>. La communication formelle représente ensemble des flux d'information relatifs à la réglementation du travail et aux obligations organisationnelles alors que la communication informelle est constituée par l'ensemble des échanges communicatifs non formalisés<sup>158</sup>. Elle est apte à une structure hiérarchique, comporte sur la communication horizontale<sup>159</sup> et verticale<sup>160</sup> déterminée selon l'ordre plutôt écrite. Le commandement est un facteur indispensable pour une entreprise qui porte sur le modèle de communication formelle<sup>161</sup>.

Il s'agit de tous les échanges officiels entre les salariés, dans le cadre professionnel, ayant pour but l'évolution et le fonctionnement de l'établissement, en référence à sa mission, et la qualité des prises en charges apportées aux usagers<sup>162</sup>.

En brève, Christophe Derkel explique la communication formelle comme une structure voulue par l'organisation, en fonction des objectifs à atteindre en disant, « *Elle se calque généralement sur l'organigramme, dans lequel les informations rencontrent des 'passages obligés' et des 'passages interdits'* »<sup>163</sup> »

---

<sup>155</sup> Duterme, **op. cit.**, p.23.

<sup>156</sup> **La communication Institutionnelle, ou Quelle Fonction des Espaces Informels dans Le Recueil des Informations**, <http://un.educ.en.itep.free.fr/communication%20informelle.html>, [consulté le 20.03.2009].

<sup>157</sup> **Loc. cit.**

<sup>158</sup> Duterme, **op. cit.**, p.23.

<sup>159</sup> La communication horizontale permet l'échange d'information entre les départements et unités fonctionnelles, au sens de la coordination des activités. (Cité par *Business Dictionary*)

<sup>160</sup> La communication verticale permet la communication entre une autorité et l'autre dans une organisation en connaissant un flux d'information de l'haut en bas.

<sup>161</sup> Okay, **op. cit.**, p 180.

<sup>162</sup> Furstos, **op. cit.**

<sup>163</sup> Christophe Derkel, **Communication en Entreprise**, p.17, [http://iupmiage.sc.u-picardie.fr/pedagogie/communication/Communication\\_en\\_entreprise\(suite\\_&\\_approfondissements\).#266,16,Leconformisme](http://iupmiage.sc.u-picardie.fr/pedagogie/communication/Communication_en_entreprise(suite_&_approfondissements).#266,16,Leconformisme), [consulté le 20.03.2009].

La communication formelle sert à parvenir efficacement aux objectives institutionnelles dans une période courte et aide à agir les canaux verticaux dans une bonne manière<sup>164</sup>.

b) Communication informelle : On observe la communication informelle dans une organisation où certains lieux et temps pourraient être repérés, sachant tout de même que cette communication s'exerce souvent de façon spontanée, donc à tout moment et dans tout lieu, et peut s'imbriquer dans des temps de travail<sup>165</sup>. Elle porte sur un modèle de communication croisée. Il attire attention au travail de l'équipe et à la productivité de l'initiative et vise à augmenter la motivation entre les employés et les attitudes positives envers l'institution<sup>166</sup>.

La communication informelle porte sur la plupart de la charge de communication institutionnelle et remplit la communication formelle<sup>167</sup>. D'une part elle aide la motivation entre les membres de l'organisation and encourage l'âme d'équipe, d'autre part elle transmet les problèmes de bas an haut. Les canaux informels se travaillent plus vite et efficacement que les canaux formels<sup>168</sup>.

Il s'agit de toutes les autres formes de communication qui ne sont pas officielles et qui peuvent toucher des échanges de type personnel, privé, mais qui peuvent aussi parfois apporter de l'information<sup>169</sup>.

Dans ce cas-là, Derkel dit que la communication informelle est une structure « non-prévue » par l'organisation mais qui se crée au gré des affinités, des rencontres, des négociations. Dans cette structure, les informations circulent plus librement sans que l'organisation puisse avoir sur elles un réel contrôle et selon des réseaux non officiels, ce que l'on appelle parfois « radio couloir »<sup>170</sup>.

La communication informelle serait plutôt par la masse des relations, les échanges linguistiques hors travail, voire les rumeurs et la propagande<sup>171</sup>.

---

<sup>164</sup> Gürgen, **op. cit.**, p. 66.

<sup>165</sup> Furstos, **op. cit.**

<sup>166</sup> Okay, **op. cit.**, p.180.

<sup>167</sup> Gürgen, **op. cit.**, p.80.

<sup>168</sup> **Loc. cit.**

<sup>169</sup> Furstos, **op. cit.**,

<sup>170</sup> Derkel, **op. cit.**, p.17.

<sup>171</sup> Duterme, **op. cit.**, p.23.

Il est vrai que la transmission de la philosophie institutionnelle, de sa vision et de sa mission sont les devoirs essentiels de la communication interne.

D'un côté, la communication interne agit pour la reconnaissance de l'institution comme tous les moyens de communication institutionnelle<sup>172</sup>. D'autre côté, la communication interne a une place importante pour structurer les comportements institutionnels. La représentation d'une institution devient mieux autant que la motivation des employés envers l'institution augmente<sup>173</sup>.

### c) La communication externe

La communication institutionnelle, elle semble avoir compris que "l'efficience économique ne suffit plus, les entreprises doivent aussi démontrer leur justification sociale"<sup>174</sup> par des actions de communication institutionnelle dont l'objectif final est la recherche de la légitimité morale, civique, politique et philosophique<sup>175</sup>. Cette justification qui vise les groupes de cible plutôt extérieurs, s'effectue grâce à une bonne stratégie de communication extérieure s'il convient d'élargir la perspective à l'ensemble des acteurs sociaux qui constituent les publics de l'entreprise. De plus, pour que l'institution puisse réussir à conduire une bonne conduite de communication, la qualité des échanges de communication est un élément indispensable. Cette qualité des échanges entre l'entreprise et ses partenaires externes dépend essentiellement de trois facteurs<sup>176</sup> : la fiabilité<sup>177</sup>, la rapidité<sup>178</sup> et la permanence<sup>179</sup>.

Quand la cible devient la partie de la périphérie de l'organisation, on parle de la communication externe<sup>180</sup>. Quant à une relation de l'institution avec son environnement au sens de la communication, on pense tout de suite à la publicité qui engage une stratégie de promotion du produit. Avant de publier une publicité, les entreprises se déroulent dans plusieurs étapes. Elles déterminent un registre de

<sup>172</sup> Okay, **op. cit.**, p.181.

<sup>173</sup> **Ibid.**

<sup>174</sup> Jean-Noël Kapferer, **Les Marques, Capital de l'Entreprise**, Paris, Les Editions d'Organisation, 1998, p.480.

<sup>175</sup> Bilgo, **op. cit.**, p.41.

<sup>176</sup> Pr.Mounir, **Communication et Organisation**, 2006, <http://nigtsoflights.ifrance.com/cours/francais/Communication%20et%20organisation%20fiche1.doc>, [consulté le 20.03.2009].

<sup>177</sup> Concerne la sécurité de communication.

<sup>178</sup> Concerne la vitesse de transmission de l'information.

<sup>179</sup> Concerne la continuité dans les relations avec ses partenaires.

<sup>180</sup> **La différence entre communication interne et externe**, <http://www.maxicours.com/soutien-scolaire/information-et-communication/1re-stg/204888.html>, [consulté le 20.03.2009].

communication aux études d'audience en passant par la définition des cibles et le plan média<sup>181</sup>. Philip Kotler attire l'attention à la publicité en disant que la réalité n'est pas suffisante toute seule et donc, le message devrait venir d'une performance parfaite<sup>182</sup>. Il pense que la publicité a pour objective de vendre le rêve. Il explique cette idée par l'exemple des publicités de Ferrari puis que Ferrari représente trois rêves ; « la réputation, la liberté et la vaillance »<sup>183</sup>. En fait, la publicité soit généralement mise au service d'une stratégie – produit et service aussi qu'elle est utilisée dans une perspective institutionnelle. La publicité comprend l'ensemble des techniques et moyens mis en œuvre pour introduire et promouvoir un produit, un service, un homme, une entreprise, une cause<sup>184</sup>. C'est vrai que la publicité est une importante voie pour reconnaître une institution. Mais, elle n'est qu'une voix parmi d'autres, et ce n'est pas la plus puissante en dépit des énormes budgets qui lui sont parfois consacrés<sup>185</sup>. La marque est ainsi souvent analysée comme un « être vivant » par les stratèges en marketing, les publicitaires et même parfois par les consommateurs. Partant de plusieurs expériences de groupe de testeurs, Pringle et Thompson concluent que les consommateurs ont tendance à percevoir les objets comme des êtres humains et qu'ils parlent de marques « chaleureuses » et « jeunes » ou de marques « vieilles » et « qui boudent », ou encore des marques « qui sont leur meilleure amie ». On peut comprendre comment cette tendance sert au marketing, car elle facilite le positionnement et l'analyse de la marque. C'est aussi la raison pour laquelle cette tendance peut être suscitée par le système publicitaire lui-même<sup>186</sup>.

Selon l'Union du marketing américain, la publicité est une activité de présentation payée d'un produit, d'un service et d'une idée<sup>187</sup>. La publicité fait connaître une marque et favorise sa mémorisation par le moyen des médias (presse, TV, radio, affichage, cinéma)<sup>188</sup>. Quand on veut expliquer ces moyens, premièrement la presse est les premiers médias à avoir accueilli des annonces. C'est pourquoi elle est toujours le premier support publicitaire, bien qu'elle n'ait cessé de perdre du

<sup>181</sup> Almeida et Libaert, **op. cit.**, p.11.

<sup>182</sup> Philip Kotler, **A'dan Z'ye Pazarlama**, İstanbul, Media Cat, 2007, pp.140-141.

<sup>183</sup> **Ibid.**, p.141.

<sup>184</sup> Marie-Hélène Westphalen et Thierry Libaert, **La communication externe de l'entreprise**, Paris, Dunod, 2008, p.94.

<sup>185</sup> Marion, **op. cit.**, p. 76.

<sup>186</sup> Halime Yücel, « A Propos Des Identités Visuelles Dans Les Publicités », **Signes, Discours et Sociétés**, 2. Identités visuelles, publié le 22 janvier 2009, <http://www.revue-signes.infodocument.php?id=729>. ISSN 1308-8378, [consulté le 12.08.2009].

<sup>187</sup> Odabaşı et Oyman, **op. cit.**, p.98.

<sup>188</sup> Mounir, **op.cit.**

terrain au profit de la TV. La presse permet de diffuser un message clair dans une relation de proximité avec son audience. Le second média publicitaire, elle est la TV qui est toujours un vecteur de communication. Pour la TV, l'audience correspond au nombre d'auditeurs moyens. Troisièmement, l'affichage se décompose de pour moitié entre les grand réseaux de transport et le mobilier urbain<sup>189</sup>. La radio couvre la totalité de territoire nationale, ce fait l'objet d'une consommation domestique de d'automobile<sup>190</sup>. Ensuite, le cinéma figure au dernier rang des dépenses de communication. Toutefois, l'internet l'a supplanté. En 2005, il n'atteint pas le chiffre de 1% des investissements publicitaires des entreprises. Quand même, il est accepté comme un vecteur de prestige<sup>191</sup>. Enfin, la publicité online qui est apparue au milieu des années 1990 devient un des principaux moteurs de l'accroissement des dépenses publicitaires avec l'évolution de plus de 30% par an selon les chiffres de Zentith Optimedia en 2008<sup>192</sup>. En brève, soit on utilise la TV soit le cinéma, la publicité porte quatre missions importantes concernant l'information, la persuasion, l'évocation et la décision d'achat<sup>193</sup>.

Pour une bonne communication institutionnelle, on a aussi besoin des autres moyens persuasifs comme les relations publiques, le sponsoring ou les responsabilités sociales qui sont en même temps les composants de l'image institutionnelle<sup>194</sup>.

Premièrement, les organisations ont besoin de la valorisation de son capital, la gestion de l'opinion vers-elles-mêmes, d'être acceptable et une bonne direction de crise. C'est pourquoi, elles ont toujours besoin des relations publiques qui créent des occasions, des événements auprès de médias et publics spécialisés pour bâtir ou entretenir une notoriété<sup>195</sup>.

En 1978, l'Assemblée première des associations des relations publiques (First Assembly of PR Association) a défini que les relations publiques sont l'art et la science sociale qui analyse les tendances et prévoit ses conséquences, donne le conseil aux chefs des entreprises et réalise les programmes d'action planifiés qui

---

<sup>189</sup> Westphalen et Libaert, **op. cit.**, p.106.

<sup>190</sup> **Ibid.**, p.111.

<sup>191</sup> **Loc. cit.**

<sup>192</sup> **Loc. cit.**

<sup>193</sup> Kotler, **op. cit.**, p.143.

<sup>194</sup> Voir pp.70-87.

<sup>195</sup> Almeida et Libaert, **op. cit.**, p.11.

serviront à l'organisation et à l'intérêt public<sup>196</sup>. Harlow (1976) supporte cette idée en définissant les relations publiques. Il dit que les RP sont une fonction de management distinctive qui établit et maintient les lignes ordinaires de la communication et agit la coordination et l'acceptance entre une organisation et son public ; inclut le management de problème ; définit la responsabilité du management ; sert comme un pré-avertissement système qui anticipe les tendances et les crises et finalement, se fonctionne dans une manière éthique en utilisant les techniques essentiels de communication<sup>197</sup>.

Les relations publiques se définissent comme un ensemble de techniques de communication destinées à donner une image favorable à une personne ou une organisation publique ou privée, développer une relation de confiance, d'estime et d'adhésion entre une entreprise, une marque et de multiples publics. D'ailleurs, Gruning et Hunt définissent les RP dans une phrase en disant que les RP sont le management de communication entre une organisation et le public<sup>198</sup>.

Elles se composent de techniques d'information et de communication visant à créer et à entretenir des relations de sympathie et de compréhension avec l'environnement (comme la visite d'entreprise, les conférences, les interviews)<sup>199</sup>. Néanmoins, Mounir dit que face au mécontentement lié à la saturation publicitaire, l'objectif des relations publiques est de continuer à vendre malgré tout<sup>200</sup>. Elles peuvent être comprises comme une influence manipulatrice sur la cible. Au départ, les relations publiques sont l'ensemble des moyens utilisés par les entreprises pour créer un climat de confiance dans leur personnel, dans les milieux avec lesquels elles sont en rapport et généralement dans le public, en vue de soutenir leur activité et d'en favoriser le développement<sup>201</sup>. Bernays conceptualise les relations institutionnelles comme « tentative par l'information, la persuasion et l'ajustement, d'attirer le soutien du public pour une activité, cause, mouvement ou institution »<sup>202</sup>. Pour Cutlip, Center et G.Broom (1985) « les relations publiques sont la fonction de direction qui

<sup>196</sup> Tench et Yeomans, **op. cit.**, p.253.

<sup>197</sup> Almeida et Libaert, **op. cit.**, p.4.

<sup>198</sup> **Ibid.**, p.5.

<sup>199</sup> Mounir, **op.cit.**

<sup>200</sup> **Loc. cit.**

<sup>201</sup> Meriem Elayoubi, « Les Relations Publiques : Proposition d'un Modèle Théorique », 3ième Journées sur la Communication Marketing - ICN Nancy, Toulouse, 2008, p.3, [http://www.univ-nancy2.fr/CEREFIGE/realisations/colloques/doccoll08/actes\\_market/elayoubi.doc](http://www.univ-nancy2.fr/CEREFIGE/realisations/colloques/doccoll08/actes_market/elayoubi.doc), [consulté le 23.03.2009].

<sup>202</sup> E.L.Bernays, **The Engineering of Consent**, Oklahoma, University of Oklahoma Press, 1955, p.246.



identifie, établie et maintien des relations mutuelles entre l'organisation et les nombreux publics tributaires de son succès ou de son échec »<sup>203</sup>.

Pour M. Harlow (1976) « les relations publiques ont une mission spécifique à la direction qui aide à instituer et à établir un type de communication, de compréhension et de collaboration entre l'organisation et ses publics. Elles aident la direction à connaître les problèmes du public et l'informent. Aussi, elles déterminent la responsabilité de la direction et ses devoirs au service du bien général. Elles préviennent la direction des changements qui peuvent avoir lieu »<sup>204</sup>. Les autres théoriciens comme Miller soutient que : « les relations publiques sont un réflexe de défense de l'entreprise libre dans un système capitaliste : elles visent à humaniser les entreprises c'est-à-dire à les faire agir non plus comme des entités anonymes mais en êtres humains, dans tous leurs rapports avec d'autres êtres humains » ; apparaît ici la notion d' « humaniser l'entreprise » dans le sens où l'aspect humain doit couvrir et dominer tous les rapports entre l'entreprise et ses publics<sup>205</sup>.

Par ailleurs, on constate que les RP deviennent un instrument indispensable de la communication externe puis que la nécessité de communication d'une organisation avec sa périphérie a causé la discipline de RP<sup>206</sup>. Les relations publiques permettent de définir et de mettre en œuvre, de manière continue ou ponctuelle, ou partie d'une politique de communication ou d'information au service d'une entreprise, d'une administration, d'une collectivité ou de toute autre entité en direction de ses publics et interlocuteurs, qu'ils soient internes ou externes<sup>207</sup>. D'une part, les relations publiques utilisent la communication institutionnelle pour l'image de l'opinion et l'efficacité des relations avec les publics qui conditionnent le développement de l'entreprise et la valorisation de son image de marque<sup>208</sup>. D'autre part, un théoricien américain, Philippe Paillart avance que les relations publiques, synonymes de communication institutionnelle, consistent à mettre en cohérence le discours de l'entreprise avec les différentes cibles et publics<sup>209</sup>. En 2004, CIPR (l'Institut affrété des relations publiques) définit les RP comme la réputation d'une organisation qui concerne « qui es tu ? » et « quoi les autres dites-ils a propos de toi ? ». Selon

---

<sup>203</sup> Elayoubi, **op. cit.**, p.5.

<sup>204</sup> **Loc. cit.**

<sup>205</sup> **Ibid.**, p.6.

<sup>206</sup> Gürgen, **op. cit.**, p.43.

<sup>207</sup> Lionel Chouchan et Jean-François Flahault, **Les Relations Publiques**, PUF, Paris, 2005, p.10.

<sup>208</sup> **Ibid.**, p.11.

<sup>209</sup> **Loc. cit.**

l'institut, les RP est une discipline qui cherche la réputation par le but de gagner la compréhension, le support, l'opinion et l'attitude influente<sup>210</sup>. Les RP sont planifiées comme effort durable pour établir la bienveillance entre le public et l'organisation.

Pour que les organisations parviennent à ses buts en matière de communication effective, elles devraient accepter un bon modèle des RP. En 1984, les grands théoriciens Gruning et Hunt<sup>211</sup> basent les relations publiques sur les méthodes de communication des institutions en s'appuyant sur la route suivie par des institutions au terme de communication méthodologique<sup>212</sup>. Ce sont les quatre modèles qui se composent d'« agences de presse »<sup>213</sup>, de « modèle de l'information publique<sup>214</sup> », de « modèle bidirectionnel asymétrique<sup>215</sup> » et de « modèle bidirectionnel symétrique »<sup>216</sup>. De nos jours, comme les entreprises prennent en considération les opinions du public, le modèle bidirectionnel symétrique devient un modèle préférable et idéal. De cette part, on commence à définir les RP autour de l'opinion publique. C'est donc, on peut dire que les RP sont une fonction du management qui planifie, organise et effectue un plan d'action autour des attitudes et des valeurs de l'opinion publique pour l'acceptance par l'opinion publique<sup>217</sup>.

En ce qui concerne « le sponsoring » ou le mécénat, on associe l'image de l'entreprise à des œuvres humanitaires, sociales, culturelles par le support budgétaire<sup>218</sup>. Les entreprises visent à préserver l'actualité de ses noms<sup>219</sup>. Le mécénat est pris comme le soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activité

<sup>210</sup> Tench et Yeomans, **op. cit.**, cité par CIPR en 2004, p.253.

<sup>211</sup> En partant d'un modèle classique de communication de type Emetteur / Message support / Récepteur, ce sont Gruning et Hunt (1984) qui incitent à intégrer le principe du feedback permettant l'ajustement mutuel entre l'organisation et la cible.

<sup>212</sup> Elayoubi, **op. cit.**, p.10.

<sup>213</sup> Il est apparu durant la période de 1850 à 1900. L'entreprise diffuse des informations souvent incomplètes ou déformées.

<sup>214</sup> Il est apparu durant la période 1900 à 1920. Contrairement au modèle précédent, « l'agent de presse/publiciste » a une certaine obligation de présenter une image complète de l'entreprise.

<sup>215</sup> Le modèle a été développé dès les années 1920. Le responsable a recours à une recherche pour identifier le niveau d'acceptation du public sur les actions et le discours de l'entreprise.

<sup>216</sup> Le modèle est apparu dans les années 1960 et est surtout utilisé dans les firmes multinationales et les grands groupes. La communication est utilisée en tant qu'instrument de négociation avec le public, pour résoudre les conflits et promouvoir la compréhension mutuelle et le respect entre l'organisation et ses parties prenantes.

<sup>217</sup> Hikmet Seçim et Selma Coşkun, « Halkla İlişkiler », **Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları**, No : 303, 1992, p.4.

<sup>218</sup> Odabaşı et Oyman, **op.cit.**, 2002, p.343.

<sup>219</sup> Kotler, **op. cit.**, p.163.

présentant un intérêt général<sup>220</sup>. Si, pour l'entreprise, le mécénat est une signature dont on n'attend pas nécessairement un bénéfice immédiat, le sponsoring<sup>221</sup>, lui, doit avoir des effets rapides<sup>222</sup>. Il est un vecteur qui permet une exposition plus ou moins massive de la marque ou du produit. Contrairement à d'autres approches comme la publicité qui permettent une communication d'expression, le sponsoring se limite à une démarche de visibilité<sup>223</sup>.

Par conséquent, on constate que la communication engage l'entreprise en tant que système d'information et de décision dans son milieu. La communication peut évoquer des sujets, lancer des pistes de réflexions, faire passer des messages de flux<sup>224</sup>. Dans une entreprise, elle organise et gère les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'organisation (communication interne) ou entre l'organisation et son environnement (communication externe)<sup>225</sup>. De ce part, il sera vrai de dire que le système physique et économique qu'est toute organisation doit, pour se faire connaître et accepter, se traduire en système de signes et de significations qui renvoient à un sens global<sup>226</sup>. Ensuite, la communication de l'institution influence et organise la personnalité de l'entreprise à travers une série cohérente de signes qui sont en même temps la part plus visible (comme logo) et concret de l'identité.

## B) L'IDENTITE INSTITUTIONNELLE

Du point de vue historique, on constate que la théorie et la pratique de l'identité visuelle se sont développées dès les années 50 et 60 aux Etats Unis ; l'identité visuelle se référait alors uniquement aux marques<sup>227</sup>.

Dès mai 1968, l'identité visuelle s'est développée en Europe. L'entreprise doit dès lors montrer qu'elle possède un système de valeurs sociales et humaines. Depuis

---

<sup>220</sup> Chouchan et Flahault, **op. cit.**, p.35.

<sup>221</sup> Le sponsoring est un terme Anglo-Saxons et synonyme du mécénat au terme moderne.

<sup>222</sup> Chouchan et Flahault, **op. cit.**, p.40.

<sup>223</sup> **Loc. cit.**

<sup>224</sup> Desmier, **op. cit.**

<sup>225</sup> Almeida et Libaert, **op. cit.**, p.13.

<sup>226</sup> **Loc. cit.**

<sup>227</sup> Okay, **op. cit.**, p.18.

les années 90, grâce à l'internet, les entreprises ouvrent un dialogue avec leurs actionnaires et l'identité visuelle prend toute sa signification<sup>228</sup>.

L'identité visuelle dépasse le niveau du design et considère désormais la culture d'entreprise<sup>229</sup>. Pour mieux comprendre son importance, on peut prendre l'exemple de Samsung. Le Samsung Groupe au cours de 55ième anniversaire déclare son système de l'identité a ses employés. Bien que le groupe soit coréen, le nom de la firme est anglais. Parce que le président de Samsung veut bien dégager ce nom dans le monde entier. Le message est clair. Samsung vise à unir les identités disparues de ses subsidiaires dans le monde<sup>230</sup>.

En effet, l'idée essentielle à l'arrière de la notion de l'identité visuelle est tout ce que une entreprise a, produit et ménage. Elle reflète ce que l'entreprise est et ce qu'elle n'est pas<sup>231</sup>.

Quant aux thèmes et instruments de l'identité visuelle, il y a trois types de l'explication à l'égard de la littérature institutionnelle. La première école considère que l'identité institutionnelle est comme visuelle<sup>232</sup>. Cette perspective dit que l'identité visuelle est l'expression d'une entreprise par les moyens symboliques, ses logos et ses couleurs. Deuxièmement, l'identité visuelle est prise comme la « communication unifiée » selon laquelle l'identité institutionnelle n'est pas seulement le design du graphique. Il concerne la communication formelle d'une entreprise. Il balance la communication interne et externe. C'est pourquoi, cette théorie gagne l'importance lors que l'image devient l'identité<sup>233</sup>. On appelle « le mélange de l'identité visuelle »<sup>234</sup> en même temps. Il est composé de cultures et values institutionnelles, comportement institutionnel, design institutionnel et communication. Comme on a déjà parlé de la communication institutionnelle, on ne prendra pas dans cette part de notre thèse. En autre, troisième école accepte l'identité visuelle comme un multidisciplinaire espace d'après laquelle l'identité institutionnelle concerne les attitudes des membres de l'institution, les activités de

<sup>228</sup> Vanetti et Bernasconi, **op. cit.**, p.5.

<sup>229</sup> **Loc. cit.**

<sup>230</sup> Charles J.Fombrun, **Reputation : So You Want a New Identity** , Boston, Harvard Business School Press, 1996, p.269.

<sup>231</sup> Sevil Uzunoğlu, **Kimlik ve Anabilim Çerçevesinde Vakko Örneği**, Thèse du Doctorat, Eskişehir : Anadalou Üni., 1999, p.9.

<sup>232</sup> John Balmer et B.M Van Riel, «Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management », **European Journal of Marketing**, 1997, p.31.

<sup>233</sup> Uzunoğlu, **op. cit.**, p.11.

<sup>234</sup> Vanetti et Bernasconi, **op. cit.**, p.5.

communication interne et externe et ses symboles<sup>235</sup>. C'est donc, on constate que cette dernière école qui considère l'identité visuelle comme multidisciplinaire est plutôt préférée par les grandes entreprises de nos jours.

On constate donc que l'identité visuelle de la firme et les identités des marques doivent s'intégrer. Les marques doivent tenir compte des valeurs supérieures de l'institution, et ajouter celles qui leur sont propres. Il ne doit pas y avoir de contradictions dans le système des valeurs.

Connaître l'identité de l'entreprise, c'est comprendre son mode de pensée et de fonctionnement (et celui du marché sur lequel elle opère). Comprendre l'identité de l'entreprise permet au manager d'agir pour aider l'entreprise à s'adapter aux changements, améliorer les performances de l'entreprise, et imprégner sa marque<sup>236</sup>.

Plusieurs raisons ont poussée les entreprises à générer une identité visuelle cohérente et il ne faut pas oublier que l'identité visuelle soit un instrument efficace de positionnement et de différenciation par rapport aux concurrents<sup>237</sup>.

#### a) La notion de l'identité

L'identité est une notion importante qui influence les comportements et les attitudes de la société. Comme l'identité est un concept social, l'identité institutionnelle et de la marque deviennent les déterminantes de la société<sup>238</sup>.

Floch explique l'identité par l'exemple du bricolage en évoquant ; « *Le bricolage, un des concepts de la sémiotique, implique la convocation d'un certain nombre de formes déjà constituées dont certaines peuvent être des formes figées*<sup>239</sup>. » Il continue que la fonction déclarative que représente le bricolage « ne débouche pas sur la production d'un discours stéréotypé ». Enfin, la sélection et l'exploitation des « faits d'usage » et des « produits de l'histoire » porteraient sur une création « qui fait toute la singularité du bricolage comme praxis énonciative ». Floch précise aussi qu'il peut engager une « double création » en disant ; « *D'une part, le bricolage*

<sup>235</sup> Uzunoğlu, **op. cit.**, p.11.

<sup>236</sup> **Act formation**, « Identité de l'Entreprise », [http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/015/15\\_6.pdf](http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/015/15_6.pdf), [consulté le 10.03.2009].

<sup>237</sup> Vanetti et Bernasconi, **op. cit.**, p.6.

<sup>238</sup> Arzu Kuşakçioğlu, **Marka Kimliği, Kurum Kimliği ve Aralarındaki Bağlantı**, Ankara Üni.SBE, Ankara, These du Master, 2003, p.33, <http://acikarsiv.ankara.edu.tr/fulltext/653.pdf>, [consulté le 12.03.2009].

<sup>239</sup> Jean-Marie Floch, **Identités Visuelles : Formes Sémiotiques**, Paris, PUF, 1995, p.6.

*aboutit à un énoncé qui possède les qualités d'une entité autonome. D'autre part, cet énoncé donne existence à un sujet énonciateur et le dote d'une identité<sup>240</sup>.»*

Tout d'abord l'identité est définie comme ensemble des caractéristiques propres à une personne ou une organisation et les conditions qui forment celles-ci<sup>241</sup>. Selon Larousse, l'identité exprime un caractère permanent et fondamental de quelqu'un, d'un groupe, qui fait son individualité, sa singularité<sup>242</sup>. Mais, il y a des approches qui énoncent que l'identité n'est pas un concept perçu par l'extérieur, au contraire, l'identité une notion concernant tous les caractères émotionnels et formelle<sup>243</sup>.

L'identité de l'entreprise est constituée d'un ensemble de caractéristiques indépendantes qui lui donnent, à travers les individus, sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence, et lui permet d'apparaître en propre et d'être reconnu. L'identité institutionnelle est conçue comme l'ensemble des études de communication d'une entreprise en vue d'exprimer elle-même à la masse cible interne et externe par les moyens de ses produits, son service et sa responsabilité sociale<sup>244</sup>. En fait, l'identité institutionnelle est la description d'une entreprise et elle exprime ce que l'organisation fait and comment elle fait<sup>245</sup>. De ce point de vue, l'identité d'une organisation est le système résultant de l'interaction de quatre types de facteurs<sup>246</sup> : « les facteurs politiques » concernant l'histoire, la personnalité des dirigeants et les caractéristiques du pouvoir de tutelle ; « les facteurs économiques » qui inclut les stratégies de produits et développement ; « les facteurs structurels » comme le type d'organisation, le type de répartition du pouvoir et les procédures ; et enfin « les facteurs symboliques » qui comprennent les rites, les langages et les symboles de l'entreprise.

Quant aux définitions faites pour l'identité institutionnelle, premièrement, selon l'école allemande, l'identité institutionnelle est une influence interactive basée

<sup>240</sup> Floch, *op. cit.*, p.6.

<sup>241</sup> **L'Institution du langage turc (TDK)**,

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=kimlik&ayn=tam.>, [consulté le 23.03.2009].

<sup>242</sup> **Petit Larousse**,

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/Locutions%20avec%20identite/41420/locution>, , [consulté le 14.03.2009].

<sup>243</sup> Kuşakçioğlu, *op. cit.*, p.35.

<sup>244</sup> Z.Beril Akıncı Vural, **Kurum Kültürü**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2003, p. 179.

<sup>245</sup> Vural, *op. cit.*, p. 179.

<sup>246</sup> Banu Karsak, **Kurumların da Kimliği Olur : Kurum Kimliği Kavramına Genel Bir Bakış , Sen Benim Kim Olduğumu Biliyor Musun ?**, Hülya Uğur Tanrıöver, Mil Yayınları, 2008, p.83.

sur la philosophie institutionnelle et passée entre le comportement institutionnelle<sup>247</sup>, la communication interne et externe et le dessin institutionnel<sup>248</sup>. Ensuite, un autre théoricien allemand, Eichenauer, exprime que l'identité institutionnelle porte sur les sens différents d'après les écoles différentes. Pour les dessinateurs, elle est un symbole nouveau, une brochure et telles promotions tandis qu'elle est un résultat visible et profond de la structure et la philosophie d'une institution<sup>249</sup>. La littérature a propos de l'identité institutionnelle fait la définition différente de l'une de l'autre. Par exemple, selon une définition, l'identité institutionnelle est l'ensemble des voies choisie par une organisation pour se présenter au public<sup>250</sup>. L'identité institutionnelle est aussi définie comme tous les instruments visuels et non visuels par lesquels l'institution représente elle-même au public visé<sup>251</sup>.

En effet, la plupart des penseurs de l'identité se réfèrent explicitement ou implicitement à un double niveau de fonctionnement; l'identité réelle, immédiate (non médiante ou médiatisée) et concrète et l'identité symbolique liée aux représentations mentales et socialisées des différentes attributs cités ci-dessus. Chacun de ces items se décrirait alors en fonction du symbolique et du réel. Ainsi, les produits ou les services (au sens des économistes) ont-ils évidemment une existence réelle, mais aussi et simultanément une existence symbolique, telle que Jean Baudrillard l'avait d'ailleurs montré en recourant aux dénominations de valeurs d'usage et d'échange (identité réelle) et de valeurs signes (identité symbolique)<sup>252</sup>. En effet, l'identification est une opération métalinguistique qui appelle, au préalable, une analyse sémique ou phénique: loin d'être une première approche du matériau sémiotique, identification est une opération, parmi d'autres, de la construction de l'objet sémiotique<sup>253</sup>. Dans la littérature anglo-saxonne, l'identité de l'organisation est perçue comme central, distinctif et continu par Albert et Whetten après nombreuse études empiriques<sup>254</sup>. Selon l'article de Gioia, Schultz et Corley (publié

---

<sup>247</sup> Karsak, **op. cit.**, p.78.

<sup>248</sup> Okay, **op. cit.**, cité par Kiesling et Spannagl, p.291.

<sup>249</sup> **Ibid.**, cité par Eichenauer, pp.291-292.

<sup>250</sup> Riel C. Balmer, **Principles of Corporate Communication**, London , Printice Hall, 1995, p.30.

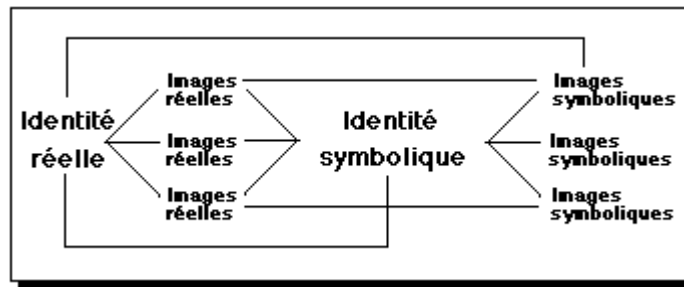
<sup>251</sup> **Loc. cit.**

<sup>252</sup> Vincent Lenhardt, **Entreprise et Distanciation: Identité et Image Réelles et Symboliques D'une Organisation**, 2004 -2008, <http://www.cetec-info.org/jlmichel/Entreprise.ident.html>, [consulté le 30.03.2009].

<sup>253</sup> Monique Brun et Philippe Rasquinet, **L'Identité Visuelle de L'entreprise : Au-delà du Logo**, Editions d'Organisation, 1996, p.89.

<sup>254</sup> Nicole Giroux, « La Gestion Discursive des

dans un numéro spécial de l'Academy of Management Review), l'identité organisationnelle est le fruit d'une adaptation dynamique de l'entreprise<sup>255</sup>.



**Schéma A.7.** Chaînes logiques de l'identité et de l'image - Vincent Lenhardt, « Entreprise et Distanciation: Identité et Image Réelles et Symboliques D'une Organisation », 2004-2008, <http://www.cetecinfo.org/jlmichel/Entreprise.ident.html>, [consulté le 30.03.2009].

Par ailleurs, l'identité visuelle offre un bon terrain d'observation pour saisir certaines des transformations qui affectent les sociétés. Dans le monde globalisé dans lequel nous vivons, l'identité visuelle exprime, grâce à un style graphique propre, les valeurs, les normes des cultures auxquelles nous appartenons. Les images, les signes, les discours constituent ainsi autant de recueil d'informations sur l'histoire, les activités, l'organisation, le positionnement et l'évolution des sociétés<sup>256</sup>.

Quant aux descriptions, on arrive à un débat. Il s'agit d'une opposition entre d'une part, une conception de l'organisation comme une entité soumise à des forces d'inertie et de résistance et de ce fait difficile à changer et, d'autre, une définition de l'organisation comme un processus organisant<sup>257</sup>.

Toute description sur l'identité d'une organisation doit donc s'organiser sur un double niveau, dans un lieu géométrique d'interaction entre les représentations internes et externes. À ce titre, les approches qui sur privilégient l'aspect " tout-entreprise " de l'identité oublient qu'au dessus de la permanence des valeurs de l'organisation règne une stabilité de niveau plus élevé : la culture générale de la société, ses codes, ses valeurs, ses rites et ses traditions. L'identité de l'entreprise procède de l'identité sociale parce que l'inertie de la seconde est plus élevée que

---

Paradoxes de L'identité, Xieme Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique », 2001, p.1, <http://www.strategie-aims.com/quebec/web/actes/F-068-cd.pdf>, [consulté le 03.04.2009].

<sup>255</sup> **Loc. cit.**

<sup>256</sup> Michel Bourse, « Préface », **Signes, Discours et Sociétés**, 22 janvier 2009, <http://www.revue-signes.infodocument.php?id=742>. ISSN 1308-8378, [consulté le 15.08.2009].

<sup>257</sup> Giroux, **op. cit.**, p.1.



l'inertie de la première<sup>258</sup>. C'est la communication qui lie l'identité sociale avec l'identité de l'institution. D'un point de vue communicationnel, l'identité organisationnelle implique l'impression de la cohésion qui mobilise ses membres<sup>259</sup>. L'identité, ici, est vue comme un message émis de manière délibérée pour produire une « bonne impression »<sup>260</sup>. Par les moyens de la communication organisationnelle l'identité institutionnelle peut arriver à générer et entretenir des sentiments d'appartenance et d'attachement, et de véhiculer des référents identitaires organisationnels et sociaux, toutes ces catégories étant indispensables pour le processus de la création identitaire<sup>261</sup>.

D'autre part, la dynamique de changement est plus grande avec des groupes restreints et volontaires que dans l'ensemble du corps social, d'où le relatif succès de la vision biologique de l'entreprise et tout particulièrement de son organisation en petites unités ou partiellement autonomes, coordonnées entre elles grâce à un puissant réseau de communication multipolaire et à large bande<sup>262</sup>.

Il est vrai que l'identité organisationnelle s'institutionnalise si elle est acceptée par les partenaires et si elle reçoit l'adhésion des membres<sup>263</sup>. Ce concept nous conduit à la possibilité de transposer le concept d'identité du niveau individuel au niveau organisationnel. On s'intéresse au contenu des représentations et la subjectivité de l'acteur et clairement affirmées. L'identité fait appel aux apports de la psychologie, de la psychanalyse et de la socioanalyse. Cette perspective se trouve dans la littérature anglo-saxonne valorisant l'étude psychanalytique de l'identité<sup>264</sup>. D'autre part, l'identité organisationnelle est conçue comme « une création collective ». C'est alors le processus d'élaboration de l'identité qui est le centre d'attention des chercheurs. Comme le soulignent Brown et Duguid dans cette représentation, la firme est perçue comme une communauté collective qui inclut les expérimentés légitimes, les perspectives communes et les échanges entre les

---

<sup>258</sup> Brun et Rasquinet, **op. cit.**, p.34.

<sup>259</sup> Giroux, **op. cit.**, p.2.

<sup>260</sup> **Loc. cit.**

<sup>261</sup> Simona Manuela Montserrat, **L'identité et L'identification Organisationnelle A Travers La Communication Organisationnelle**, 2007, <http://www.comunicare-relatiipublice.ro/content/view/300/84/>, [consulté le 15.08.2009].

<sup>262</sup> **Loc. cit.**

<sup>263</sup> Giroux, **op. cit.**, p.2

<sup>264</sup> **Ibid.**, cité par Diamond en 1988, p.3.

communautés<sup>265</sup>. Les communautés apparaissent ainsi comme de véritables unités actives de compétences et de connaissances utiles à l'organisation dans son ensemble, permettant de rendre possible et d'asseoir la production, l'accumulation et la validation de nouvelles connaissances. Ces communautés peuvent se former à l'intérieur des découpages hiérarchiques traditionnels (à l'intérieur des départements fonctionnels, ou des équipes de projet), mais peuvent aussi traverser les structures hiérarchiques de la firme en rassemblant des membres intéressés à un domaine de connaissance particulier de la firme<sup>266</sup>. La communauté a ainsi un aspect procédural et elle est progressivement et constamment construite et reconfigurée.

L'organisation devient dépendante, pour son existence même, des discours et des représentations des individus qui la créent<sup>267</sup>. Cette réalité discursive n'est cependant pas seulement de l'ordre de l'intangible puisque les interlocuteurs inscrivent souvent leur version de l'identité de l'organisation dans des textes et des artefacts<sup>268</sup>. Donc, l'identité est formée et transformée dans un processus d'énonciation, de rétroaction et de reformulation auquel participent de nombreux intervenants. L'identité peut être définie comme un concept négocié et réflexif. Cette approche de la construction collective montre qu'en somme l'identité est une réalité fragile et changeante. En ce qui concerne une autre approche sur l'identité organisationnelle, on arrive à un tenant de la perspective poststructuraliste et postmoderne qui est « une illusion discursive ». Les poststructuralistes comme Foucault et Derrida, nient non pas l'existence de l'organisation mais plutôt la notion d'identité individuelle et donc la possibilité de transposer cette notion illusoire à l'organisation<sup>269</sup>. Pour eux, le sujet est construit dans le discours et le sentiment d'une identité personnelle est pour elle une illusion. La recherche de cette approche par un poststructuraliste, d'Holmer-Nadesan, décrit comment les travailleurs d'une entité réagissent au discours organisationnel visant à leur conférer une identité conséquente avec l'image traditionnelle de l'institution<sup>270</sup>. Aujourd'hui, on observe

---

<sup>265</sup> J.S. Brown et P. Duguid, « Organizing Knowledge », **California Management Review**, vol. 40, no. 3, 1998, p. 77.

<sup>266</sup> Patrick Cohend et Morad Diani, « L'organisation Comme Une Communauté De Communautés Croyances Collectives Et Culture D'entreprise », **Revue d'Economie Politique**, 2003, p.5, <http://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2003-5-page-697.htm>, [consulté le 12.04.2009].

<sup>267</sup> **Ibid.**, cité par Searle.

<sup>268</sup> J. S. Brown et P. Duguid, « Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation », **Organization Science**, vol. 2, no.1, 1991, p.52.

<sup>269</sup> **Loc. cit.**

<sup>270</sup> **Ibid.**, p.4.

que pour un monde où les dynamiques, les limites et les cultures s'unifient, on vise à ménager l'image et la culture d'une entreprise la dynamique globale par les valeurs réelles, les employés, les produits, les marques, les méthodes et les croyances de l'entreprise<sup>271</sup>. Finalement, l'identité est toujours comme une création humaine constituée dans le langage, se manifestant dans des textes, des artefacts ou des pratiques<sup>272</sup>.

Enfin, en parlant de l'organisation, on exprime un personnage fictif représentant un collectif qui permet une économie cognitive, un investissement symbolique et un engagement psychologique. Les organisations sont devenues de plus en plus complexes, par la taille, la diversification des activités et la multiplication de leurs sites d'opérations. La complexité de l'identité est donc un raccourci sémantique qui réduit et simplifie la réalité organisationnelle. Cette réduction n'est cependant pas que linguistique, elle peut aussi prendre la forme d'artefacts qui représentent l'organisation et l'ancrent davantage dans la réalité tangible des sens comme les logos, les sièges, les couleurs, les drapeaux voire même les couplets publicitaires. Finalement la personnalisation de l'organisation facilite l'engagement et la mobilisation des personnes dans la mesure où celle-ci est dotée d'une « personnalité attrayante », d'intentions et de valeurs<sup>273</sup>.

Partant de cette définition de l'organisation, on peut dire qu'un « personnage fictif » créé par les membres et les partenaires du « collectif organisationnel » fonde l'identité organisationnelle<sup>274</sup>. Essentiellement, l'identité visuelle, d'une part, provoque un phénomène de reconnaissance immédiate par son utilisation systématique, et contribue au développement de la notoriété, d'autre part elle porte visuellement les valeurs fortes à travers les messages graphiques du logo et de la charte<sup>275</sup>.

### a) L'identité institutionnelle dans le contexte historique

On divise essentiellement en quatre étapes du processus de l'identité institutionnelle au terme historique<sup>276</sup>. La première est « l'étape traditionnelle » dans

<sup>271</sup> Steven Howard, **Corporate Image Management**, Singapore, Butterworth-Heinemann, 1998, p.66.

<sup>272</sup> Giroux, **op. cit.**, p.4.

<sup>273</sup> **Ibid.**, pp 4-5.

<sup>274</sup> **Ibid.**, p.5.

<sup>275</sup> Marc Kandalaft, **Descriptions Relatives Au Métier De Design**, p.1, <http://www.marckandalaft.com/mk-metier-de-design.pdf>, [consulté le 14.08.2009].

<sup>276</sup> Okay, **op. cit.**, p.20.

laquelle le premier facteur qui détermine l'identité est le propriétaire de l'institution. Le propriétaire choisit librement l'architecteur qui construit son usine et détermine le dessinateur du produit. En plus la personnalité du propriétaire a un poids important sur le comportement interne et externe de l'institution. Le type de management est autoritaire et hiérarchisé. Le plus haut directeur n'a pas le droit de parole avant le patron. Ce type de l'institution était souvent rencontré au cours de la Première Guerre Mondiale<sup>277</sup>.

Dans l'histoire, les rois utilisaient les boucliers avec les croisés de St. George ou Lorraine au cours des guerres. Comme les rois utilisaient les mêmes symboles, ce cas a causé un mélange lors des guerres. C'est pourquoi, les rois commençaient à utiliser les caractères propres à eux<sup>278</sup>.

Dans le temps de l'Empire Ottoman, on ne peut pas constater les relations publiques planifiées comme dans les autres Etats contemporaines<sup>279</sup>. Comme le système de gouvernance est basé sur les lois de Dieu, le public accepte le système présent sans l'interroger. Le Sultan a le pouvoir de détailler la loi générale et de décider la loi appliquée tout seul. Cela veut dire que le Sultan est le seul compétant de déterminer l'essence et le détail des principes sociaux<sup>280</sup>. C'est appelé "Droit de Sultanat"<sup>281</sup>. Quand une loi est mise en régulation, le système de déclaration au public se marche très bien. On observe que c'est très important d'annoncer les lois de Sultan. Ce cas montre l'importance d'information publique au sein de l'Empire Ottoman<sup>282</sup>. Après la conquête d'İstanbul, par le Second Sultan Mehmet fait immigrer les peuples habitant à la Cappadoce, le Pontus, la Serbie, Mora et Karaman à İstanbul<sup>283</sup>. Il veut empêcher de dégager la population turque à İstanbul. Jusqu'à la fin du temps de Mehmet, on constate que le peuple de deux sur trois se compose de non musulmans, à İstanbul<sup>284</sup>. A ce temps-la, İstanbul a une paysage plutôt cosmopolite au terme de population. D'ailleurs, on peut dire que l'Empire Ottoman

---

<sup>277</sup> **Loc. cit.**

<sup>278</sup> F. Jefkins, **Public Relations Techniques**, Oxford, Butterworth-Hainemann, 1994, p.324.

<sup>279</sup> Metin Kazancı, **Osmanlı'da Halkla İlişkiler**, Selçuk İletişim Dergisi, Vol. 3, 2006 ilef.ankara.edu.tr/id/gorsel/dosya/1164636746Osmanlida\_Halka\_iliskiler.pdf, p.2, [consulté le 02.05.2009].

<sup>280</sup> **Loc. cit.**

<sup>281</sup> Halil İnalçık, **Osmanlı İmparatorluğu Klasik Çağ**, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2003, p.83.

<sup>282</sup> **Ibid.**, p.7.

<sup>283</sup> Kazancı, **op. cit.**, p.8.

<sup>284</sup> **Loc. cit.**

est le centre de sécurité en fonction des relations publiques<sup>285</sup>. Ensuite, on examine l'application primitive des relations publiques qui est causée par la peur de sécurité de l'Etat<sup>286</sup>. Aux 17<sup>ième</sup> et 18<sup>ième</sup> siècles, comme les intellectuels ottomans ne vivent pas la Réforme et la Renaissance et qu'ils ne témoignent pas le siècle des lumières, ils ne peuvent pas déterminer les défauts de l'Empire. En effet, la première handicap est l'application de la méthode de pression par le gouvernant quand il ne peut pas résoudre le problème. En cas de rencontrer à un problème grave, il préfère de l'interdire et puis d'utiliser la force militaire. C'est pourquoi, on ne peut pas observer une identité démocratique au sein du peuple ottoman puisque le gouvernement n'écoute pas de voix publique<sup>287</sup>. C'est donc la première étape de l'identité institutionnelle qui est « l'étape traditionnelle » dans laquelle l'identité est égale à l'identité du propriétaire de l'institution, s'apparait dans l'ère de l'Empire Ottoman.

Quant au 18<sup>ième</sup> siècle avec la fondation de l'armée de Nizam-ı Cedid (Nouvel Ordre), on commence à observer les premiers exemples de l'identité institutionnelle systématique. Cette armée est fondée afin de défendre la Bosphore. Les soldats de cette armée portent un uniforme qui se ressemble à celui de l'armée française. C'est le premier exemple de l'identité institutionnelle dans l'espace militaire<sup>288</sup>. Après la fondation de la République de la Turquie, on rencontre les exemples aussi civils. Avec les initiatives dans l'espace commercial par Atatürk, on constate les travaux qui visent à instaurer l'identité institutionnelle comme dans le modèle d'İş Bankası<sup>289</sup>. Premièrement, on décide d'instaurer une stratégie qui vise l'identité supportant le capital nouveau<sup>290</sup>. Alors que le monde de l'Ouest vit l'étape traditionnelle au 18<sup>ième</sup> ou 19<sup>ième</sup> siècle, la Turquie l'a vécue dans les années 1960s. Il y a trois grandes institutions qui portaient sur le caractère de l'ère traditionnel en Turquie. Ce sont les groupes de Koç, Sabancı et Eczacıbaşı. Il est vrai que les fondateurs de ces entreprises ont joué un rôle important dans la détermination de l'identité institutionnelle<sup>291</sup>. Cependant, il faut accepter que ces exemples soient les premiers dans l'espace de communication<sup>292</sup>.

---

<sup>285</sup> Çetin Yetkin, **Türk Direniş ve Devrimleri**, İstanbul, Otopsi Yayınları, 2003, p.43.

<sup>286</sup> Kazancı, **op. cit.**, p.17.

<sup>287</sup> **Ibid.**, p.18.

<sup>288</sup> Okay, **op. cit.**, p.20.

<sup>289</sup> **Ibid.**, p.34.

<sup>290</sup> **Loc. cit.**

<sup>291</sup> Okay, **op. cit.**, p.20.

<sup>292</sup> **Ibid.**, p.35.

Dans le monde de l'ouest, au temps médiéval, l'Eglise avait pour but de conquérir tous les états chrétiens et a profité des symboles divers comme le croisé<sup>293</sup>. Ils ne laissent pas l'utilisation des symboles à travers de l'identité. Au cours des années coloniales, les pays d'exploitation ont créé les identités nouvelles pour collecter la société au dessous d'un même parasol. Dans ce moment, ils avaient besoin d'un symbole commun accepté et compris par tout le monde. Par exemple, en Inde en 1860, la reine de Bretagne était en même temps la reine de l'Inde et il y avait un ministère de logo<sup>294</sup>.

En deuxième lieu on peut chronologiquement citer « l'étape de technique de la marque » qui prend la place au cours de la 2<sup>nd</sup> Guerre Mondiale. Il s'agit de relation entre l'identité et la marque. Comme la marque reflète la confiance envers une institution, elle est une part importante de l'identité<sup>295</sup>.

Troisième étape, vient après la 2<sup>nd</sup> Guerre Mondiale, qui est « le processus de design ». Dans les années 1950, l'identité est un concept moins reconnu. Elle est mémorisée avec le marketing et design. Lorsque les institutions commencent à faire le commerce internationalement, les entreprises américaine et anglaise feront l'attention à l'identité institutionnelle sauf la marque<sup>296</sup>. Car les entreprises ont d'être reconnues dans le monde concurrentiel afin de faire le commerce. On sépare cette étape en trois processus. Ce sont « le design fonctionnel et strict », « l'école libre et typographique » et « la typographie pure »<sup>297</sup>. Les dessins qui positionnent une entreprise créent l'ère de l'image<sup>298</sup>.

Enfait, on vit très vite les étapes de technique de la marque et le processus de design en Turquie. C'est pourquoi la quatrième étape est très importante pour l'identité institutionnelle en Turquie. C'est « l'étape stratégique ». Elle commence à apparaître en 1970 avec l'accoisement des agences de communication et de publicité<sup>299</sup>. Selon cette étape où on vit encore ; la philosophie institutionnelle, la communication et le design institutionnel sont les éléments essentiels qui instaurent l'identité institutionnelle<sup>300</sup>. Le message de l'identité n'y est pas monodirectionnel.

<sup>293</sup> İrfan Erdoğan, **Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler**, Erk Yayınları, Iiere éd., 2005, p.49.

<sup>294</sup> Karsak, **op. cit.**, p.80.

<sup>295</sup> Okay, **op. cit.**, p.26.

<sup>296</sup> **Ibid.**, p.27.

<sup>297</sup> **Ibid.**, p.31.

<sup>298</sup> **Ibid.**, p.32.

<sup>299</sup> **Loc. cit.**

<sup>300</sup> Karsak, **op. cit.**, p.77.

Le produit et la marque ne jouent pas le rôle unique en déterminant l'identité d'une institution. On observe que les stratégies du marketing et la stratégie sociales sont des composants importants de l'identité. Ainsi peut-on résumer que l'identité d'une entreprise concerne toute sa politique soit économique soit sociale<sup>301</sup>.

### **b) La philosophie institutionnelle et le comportement institutionnel**

La philosophie est le nucléaire d'une institution. D'une part, elle concerne plus profondément les objectives, la fonction économique macro et micro et le rôle social de l'institution ; d'autre part, elle se consiste de valeur, attitude, normes, objectives et histoire de cette institution<sup>302</sup>. Autrement-dit, la philosophie l'idée principale a propos de l'une institution<sup>303</sup>. Elle influence directement ses comportements du management, ses stratégies et ses politiques.

La philosophie institutionnelle symbolise les idées principales à propos d'une institution. Elle concerne tous les principes institutionnels et les objectives à laquelle l'institution souhaite d'accéder<sup>304</sup>. La philosophie d'une organisation s'apparait par deux voies<sup>305</sup> :

a. Ecrit : Les principes et l'essence d'une institution sont déterminés et écrites. Il y a des règles orientent les employées.

b. Oral : Les principes institutionnels peuvent être déterminés par parole. Les réflexions et les comportements institutionnels peuvent être effectués par les règles non écrites.

C'est la vision qui forme le point de départ de la philosophie institutionnelle et les principes essentiels de l'institution<sup>306</sup> puis que la vision institutionnelle fait une idée claire et concrète qui influence l'opinion publique. Dans la plupart de l'institution, la philosophie institutionnelle n'est pas écrite. Mais, il est vrai que si on écrit la philosophie politique, il y aura une possibilité de la convertir en constitution de l'institution. En plus, cela accélérera la communication interne et externe<sup>307</sup>.

---

<sup>301</sup> Okay, **op. cit.**, p.33.

<sup>302</sup> Vural, **op. cit.**, p.180.

<sup>303</sup> Karsak, **op. cit.**, p.86.

<sup>304</sup> Alper Menteşoğlu, **Kurumsal Kimlik**, cité par Jakob Wolff, 2005, p.7, <http://www.bpi.somee.com/kurum7.htm>, [consulté le 05.05.2009].

<sup>305</sup> Karsak, **op. cit.**, p.86.

<sup>306</sup> **Loc. cit.**

<sup>307</sup> **Loc. cit.**

Quant à la dimension de comportement dans une organisation, elle se réfère à l'ensemble des comportements et attitudes régulières qui viennent de la culture institutionnelle<sup>308</sup> mais elle se forme selon la philosophie institutionnelle. Ensuite, la philosophie institutionnelle se compose de confiance en système économique et responsabilité sociale de l'institution, attitude envers le développement financier et technique de l'institution, gagne institutionnelle, responsabilité envers ses employés et ses actionnaires et les normes du comportement institutionnel<sup>309</sup>.

Selon Cristoph Rudolph, la bonne conduite des communications institutionnelles se dépend de l'identité institutionnelle planifiée alors que l'identité institutionnelle se base sur la philosophie institutionnelle<sup>310</sup>. Cela veut dire que la philosophie de l'institution est en même temps l'essence de l'identité institutionnelle et que les autres instruments de l'identité d'une institution se forment d'après les principes de philosophie institutionnelle.

Les éléments de la philosophie institutionnelle concernent la vision et les règles écrites de l'institution<sup>311</sup>. La vision institutionnelle exprime les objectifs et les accomplissements clairs de l'institution devant le public<sup>312</sup>. Elle est le point de départ d'une institution et implique la condition souhaitée de l'institution dans le futur<sup>313</sup>. Quand on regarde les caractéristiques de la vision, on comprend que la vision devrait être accessible et applicable. Mais il faut noter qu'elle soit capable de changer le système présent et que le comité exécutif l'accepte facilement. La philosophie institutionnelle devine permanente et systématique par les règles écrites au sein de l'institution. Ces règles sont peut-être conçues comme une constitution de l'organisation qui vise à déterminer les comportements institutionnels envers les employés ou le groupe visé extérieur. Cette constitution porte sur au moins quatre fonctions concernant les comportements institutionnels. Elles sont « la fonction de l'orientation<sup>314</sup> », « la fonction de motivation<sup>315</sup> », « la fonction de l'explication<sup>316</sup> » et « la fonction de sélection<sup>317</sup> ».

---

<sup>308</sup> Menteşođlu, **op. cit.**, p.6.

<sup>309</sup> **Ibid.**, cité par Birkigt, Standler et Funck., p.8.

<sup>310</sup> **Loc. cit.**

<sup>311</sup> **Loc. cit.**

<sup>312</sup> Okay, **op. cit.**, p.114.

<sup>313</sup> Menteşođlu, **op. cit.**, p. 8.

<sup>314</sup> Elle exprime l'orientation des comportements institutionnels pareillement que la philosophie de l'institution.

<sup>315</sup> Elle reflète la mesure de performance des employés dans une organisation.



L'identité organisationnelle est au cœur de la réflexion stratégique parce que l'avantage compétitif qu'une entreprise peut avoir sur ses concurrents dépend notamment de la capacité des acteurs dans l'organisation à construire collectivement l'identité de l'organisation<sup>318</sup>. L'identité organisationnelle résulte d'un "processus organisant" au terme duquel l'action collective et concertée est consubstantielle au partage des représentations et valeurs de toutes les parties prenantes qui trouvent ainsi dans cette construction leur réalité sociale<sup>319</sup>. Le concept d'identité sert donc à classer l'organisation par rapport à d'autres entreprises et facilite les liens intra-organisationnels<sup>320</sup> et les réseaux d'échanges d'informations et de ressources.

Pour cela, d'une part la construction sociale de l'identité de l'organisation apparaît aujourd'hui comme un enjeu de recherche fertile en gestion<sup>321</sup>. Car l'identité organisationnelle est un levier contingent d'amélioration des performances des entreprises dans leur contexte. Cet enjeu est d'autant plus d'actualité qu'une congruence existe entre l'identité organisationnelle et le capital social souvent considéré par les recherches théoriques et empiriques comme une source d'avantage compétitif<sup>322</sup>.

D'autre part, l'identité institutionnelle facilite l'insertion professionnelle des personnes appartenant à un réseau d'affaires, l'échange d'informations et de ressources entre les différents groupes fonctionnels et la création du capital intellectuel. Elle suggère également que le capital social soit évaluable parce qu'il résout les problèmes de coordination, réduit les coûts de transaction, et facilite la circulation de flux d'informations entre les individus dans l'organisation<sup>323</sup>. C'est pour cette raison que l'identité institutionnelle détermine le comportement institutionnel et elle se forme par la philosophie institutionnelle.

Il est aussi établi que le capital social contribue de manière significative à l'amélioration de l'avantage organisationnel. Le capital social est nécessaire au

<sup>316</sup> Elle devrait être apte aux exigences des groupes visés afin d'éviter les critiques.

<sup>317</sup> Les groupes visés devraient être sélectionnés selon les critères de la philosophie institutionnelle.

<sup>318</sup> Raphaël Nkakleu, « L'identité Organisationnelle et Création du Capital Social: La Tontine D'entreprise Comme Facteur Déclenchant Dans Le Contexte Africain », Février 2003, p.1, <http://cournot.u-strasbg.fr/users/beta/publications//2003/2003-02.pdf> -, [consulté le 04.05.2009].

<sup>319</sup> *Ibid.*, cité par Peter Berger et Thomas Luckman, 1996.

<sup>320</sup> Nicole Giroux, **La Gestion Discursive Des Paradoxes De L'identité Dans I. Dostaler, H. Laroche, et O. Boiral, Perspectives En Management Stratégique**, Editions EMS, 2002, p.301.

<sup>321</sup> *Loc. cit.*

<sup>322</sup> *Ibid.*, cité par Wenpin Tsai et Sumantra Ghoshal, en 1998.

<sup>323</sup> Karsak, *op. cit.*, p.78.

développement et à la diffusion des connaissances dans les organisations<sup>324</sup>. De ce départ, le capital social est un des facteurs important en fonction de dessiner la philosophie institutionnelle. On a besoin de la philosophie institutionnelle pour assurer la permanence de l'entreprise. La philosophie de l'entreprise peut être basée sur quelques stratégies comme être entité dynamique, évolutive, émergente, synthétisant ou catalysant les évolutions de chacun de ses constituants, depuis le changement de raison sociale ou de logotype jusqu'au repositionnement, à la fusion ou à l'élargissement des valeurs ou du savoir faire<sup>325</sup>.

En ce qui concerne le comportement institutionnel, comme l'organisation est une réalité sociale construite par la collectivité<sup>326</sup>, l'attitude des individus de cette organisation influence le comportement. La collectivité regroupe tous les acteurs dans l'organisation soit les employés soit l'entrepreneur. En effet, le comportement institutionnel considère les employés dans une entreprise comme les individus précieux qui ont des besoins psychologiques et sociaux. Cette théorie sait que l'être humaine n'est pas un moyen économique. Il faut améliorer les conditions disponibles pour ses employés<sup>327</sup>. Le comportement institutionnel comprend aussi les comportements, les attitudes et les reflexes des individus et des groupes qui actent dans une institution<sup>328</sup>. Dans une autre description, le comportement institutionnel apporte le comportement des institutions envers le troisième individu et il reflète les services et les biens visés de l'institution<sup>329</sup>. Par exemple, les comportements et les attitudes des directeurs envers ses employés sont considérés comme les reflets internes institutionnels tandis que les méthodes et les stratégies de communication de l'institution en cas d'une crise sont acceptées comme le reflet externe du comportement institutionnel<sup>330</sup>.

D'après Michael Armstrong, la philosophie institutionnelle, à l'égard du comportement institutionnelle, est un modèle qui détermine la forme absolue des comportements des employés, détermine les moyens de l'influence entre les employés, concerne les croyances, les attitudes et les buts communs de

---

<sup>324</sup> **Loc. cit.**

<sup>325</sup> Lenhardt, **op. cit.**

<sup>326</sup> Giroux, **op. cit.**, 2002, p.136.

<sup>327</sup> Karsak, **op. cit.**, p.79.

<sup>328</sup> **Loc. cit.**

<sup>329</sup> Vural, **op. cit.**, p.180.

<sup>330</sup> **Loc. cit.**

l'organisation<sup>331</sup>. Ces éléments reflètent la philosophie institutionnelle qui inclut aussi les mythes, les anecdotes et les règles appliquées au sein de l'institution<sup>332</sup>.

La philosophie et le comportement institutionnels sont formés par la vision de l'institution. En plus, l'entrepreneur doit jouer un rôle actif dans ce processus organisant, il doit également faire partager sa vision entrepreneuriale par tous les personnels. L'une des questions est alors de comprendre pourquoi toutes les parties prenantes ont-ils intérêt à prendre part à la construction de l'identité de l'organisation qui leur serve en retour de levier d'action collective et de coopération<sup>333</sup>. Ce questionnement a une double visée stratégique et praxéologique. Au niveau stratégique, il s'agit de prendre en compte les besoins et les aspirations des acteurs dans la perspective de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes dans l'organisation. Dans le contexte actuel, il est trivial d'affirmer qu'il faut évoluer ou mourir, mais encore faut-il, pour évoluer, être capable de digérer, reconstruire, reformuler, objectiver ou sublimer son histoire ancienne et récente<sup>334</sup>. Et c'est à ce point du raisonnement qu'une difficulté majeure surgit : si l'identité est une mémoire, elle est plus proche d'une mémoire morte que d'une mémoire vivante à long terme. Elle reçoit, elle traite des signes, mais elle ne peut les restituer, les réémettre, les communiquer par elle-même, sauf à lui prêter des attributs d'une personne ou d'une machine humanisée<sup>335</sup>. Alors l'évolution qui est inspirée par le concept de l'« innovation » est un processus indispensable pour la permanence de l'institution. Outre, l'innovation devrait être considérée comme une part de la philosophie institutionnelle. Afin de comprendre et constater la part rénovatrice et le visage évolutif de l'institution, on a besoin des instruments concrets qui reflètent ce caractère innovateur partout. Les éléments de design comme le logotype, les couleurs ou les emblèmes seront efficaces lors de la conception innovatrice.

Minzberg a développé un modèle qui montre l'essence de la structure organisationnelle consistant de six parts de la philosophie institutionnelle. Ce sont le corps, l'apex stratégique, la ligne moyenne, l'infrastructure technologique et le support stratégique. Il décrit le cas de philosophie institutionnelle en disant, « *La*

---

<sup>331</sup> Michael Armstrong, **Management Process and Functions**, London, Institute of Personnel and Development, 1990, p.206.

<sup>332</sup> Bilge Erengül, **Kültür Sihirbazları Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim**, İstanbul, Evrim Yayınları, 1997, p.25.

<sup>333</sup> Nkakleu, **op. cit.**, p.5.

<sup>334</sup> **Loc. cit.**

<sup>335</sup> **Loc. cit.**

*philosophie, cela veut dire que le corps d'un système riche des values et croyances sur une organisation partagée par ses membres, se distingue des autres organisations et l'intégration des individus et des objectives peuvent produire de la synergie<sup>336</sup>. »*

### c) L'identité visuelle

Le design institutionnel est le visage d'une identité institutionnelle. L'identité visuelle bien organisée et planifiée fait une part importante de l'identité institutionnelle<sup>337</sup>. En plus, l'identité visuelle est comme le vêtement d'une institution. Il offre une opportunité pour exprimer la personnalité institutionnelle en moyen d'une solution du design particulier<sup>338</sup>. Mais, le design institutionnel ne peut pas être considérée comme le masque d'une institution. Parce qu'il est le visage d'une institution qui est le résultat d'un processus systématisé et planifié. Comme il différencie les institutions que leur semblables, Il est un des éléments indispensables de l'identité institutionnelle<sup>339</sup>. De cette perspective, l'identité visuelle est comme la route où une entreprise utilise le design pour exprimer son identité par les moyens de sa marque, son logo, sa publicité, son bâtiment, sa déco et aussi ses mobiliers<sup>340</sup>. Dans l'encadrement de l'identité institutionnelle, il faut que le design institutionnel entende bien avec ce qui est visuel, l'architecture institutionnelle, la philosophie et la culture institutionnelle<sup>341</sup>.

Le design institutionnel exprime l'identité visible et symbolique d'une institution<sup>342</sup>. Comme dans toute identité, une identité visuelle peut être définie comme une différence et tout à la fois comme une permanence. L'identité visuelle est différente, en ce sens qu'elle assure la reconnaissance et la bonne attribution de l'entreprise et qu'elle exprime le caractère de celle-ci<sup>343</sup>.

---

<sup>336</sup> Helen Stuart, « The Effect of Organizational Structure on Corporate Identity Management », cité par Mintzberg en 1989, **Australia Corporate Reputation Review**, Henry Stewart Publications, Vol. 2, No. 2, 1999, p. 156, <http://reputationinstitute.com/crr/V02/Stuart.pdf>, [consulté le 12.05.2009],

<sup>337</sup> Karsak, **op. cit.**, p.80.

<sup>338</sup> Peter Steidl et Garry Emery, **Corporate Image and Identity Strategies Designing the Corporate Future : What Is Corporate Design and Why Is It Important?**, Business&Professional Publishing, 1997, p.79.

<sup>339</sup> Okay, **op. cit.**, p.127.

<sup>340</sup> Steidl et Emery, **op. cit.**, p.79.

<sup>341</sup> Okay, **op. cit.**, p.127.

<sup>342</sup> Lenhardt , **op. cit.**, p.5.

<sup>343</sup> Floch, **op. cit.**, p.43.

La plupart des entreprises institutionnelles produisent quasiment le même bien et le même service dans un secteur. Quand on regarde ses différences entre elles, on voit que la séparation commence par son identité institutionnelle. Quant à l'identité institutionnelle, comme on a déjà expliqué, elle est un ensemble de système coordonné, planifié et stratégique comprenant le logo institutionnel, le design de ses produits/services, le bâtiment de l'institution, les noms de ses produits/services, les comportements des ses employées, sa vision, sa mission, les messages et les images utilisés dans la publicité et les relations institutionnelles<sup>344</sup>. Ces composants qui reflètent en même temps la philosophie et le comportement institutionnel, engagent la raison de l'être préférable par les clients<sup>345</sup>. En outre, ces éléments procurent la symbolisation et le conditionnement de l'image institutionnel.

Comme le design institutionnel se compose de moyens de communication visuelle comme le logo, le caractère de l'écrit, l'emballage, l'affiche, les foires et les expositions<sup>346</sup>, on penserait de tous ces éléments ensemble.

Il se sépare essentiellement en trois : design de produit, design de communication et design d'environnement<sup>347</sup>. Le design de produit vise à différencier les mêmes types des produits sur le marché alors que le design de communication vise à influencer la cible. Enfin, le design d'environnement concerne les conditions physiques de l'institution comme l'architecture interne de l'entreprise, le design des foires et expositions dans lesquelles l'institution participe ou organise et l'amélioration ergonomique des offices<sup>348</sup>. D'ailleurs, le design de produit a le pouvoir d'effectuer émotionnellement la cible et d'attirer l'attention du consommateur<sup>349</sup>. Sa première influence sur l'observateur ou le consommateur peut changer son comportement d'achat. Mais, il est vrai que le design planifié conserverait la vie de produit lui. Au total, le design de produit est considéré comme le transmetteur important du message. D'autre part, le design de communication procure à communiquer facilement avec le groupe de cible et faire mémoriser

---

<sup>344</sup> Ali Korkmaz, « Yazılı Basında Kurum Kimliğinin Oluşturulması Sürecinde Kurum Kimliği Stratejisinin Belirlenmesi », **Selçuk Üniversitesi Makaleleri**, p.390, [www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler/Ali%20KORKMAZ/KORKMAZ,%20ALI.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ali%20KORKMAZ/KORKMAZ,%20ALI.pdf) -, [consulté le 27.05.2009]

<sup>345</sup> **Loc. cit.**

<sup>346</sup> Vural, **op. cit.**, p. 190.

<sup>347</sup> Okay, **op. cit.**, cité par Koppelman, p.132.

<sup>348</sup> **Loc. cit.**

<sup>349</sup> **Ibid.**, p.133.

l'institution<sup>350</sup>. En outre, le design d'environnement est autant important que le design d'environnement et produit au cours de la création d'une identité institutionnelle.

Le design d'environnement concerne le bâtiment de l'institution, ses couleurs institutionnelles, son esthétique, son architecture interne et externe et la fonctionnalité de la place où l'institution se trouve, etc. Enfin, le design institutionnel est un concept visuel et ce qui est visuel au pouvoir d'influencer le groupe de cible directement, facilement et vite. L'architecture visuelle utilisée par l'institution est identifiée en trois types<sup>351</sup>. Premièrement, c'est « le monolithique » qui exprime l'identité visuelle ou le nom sont utilisés. Le deuxième est « l'adhère » dans lequel l'unité du travail ou la subsidiarité sont importants. L'entreprise porte son identité visuelle qui joue en même temps le rôle de référence pour cette entreprise. Le dernier concerne « la marque » qui est aussi un élément de l'identité visuelle d'une unité du travail. Pourtant, elle ne se réfère pas à l'identité visuelle de l'ensemble de l'entreprise<sup>352</sup>.

### ca) Le logo

Un logo peut être le design, la forme, le mot, le numéro ou le symbole<sup>353</sup>. Le logo n'est pas seulement le symbole de l'identité institutionnelle et il reflète en même temps l'image d'une marque. La visibilité d'un logo est très importante pour créer une marque stable. C'est pourquoi, de nos jours, la visibilité du logo est très importante. Or, le logo ne devrait pas être conçu comme une chose qui soit montrée seulement sur le produit ou dans une affiche, dans les activités du mécénat<sup>354</sup>. On a besoin d'une marque qui est visible et partout, dans toutes les activités de l'art, du sport, de la musique et des social responsabilités. C'est donc le logo fait l'effet du centrifuge sur lesquelles il touche<sup>355</sup>.

---

<sup>350</sup> **Loc. cit.**

<sup>351</sup> John Balmer, **Revealing the corporation**, London, Routledge, 2003, p.67.  
[http://books.google.com/books?hl=tr&lr=&id=tPfrXwbfytMC&oi=fnd&pg=PR13&dq=%22Balmer%22+%22Corporate+identity,+corporate+branding+and+corporate+...%22+%22&ots=nx73mQhSdT&sig=6BG6ndLUIVYDIH\\_wm1AIr7GHqBY#PPP1,M1](http://books.google.com/books?hl=tr&lr=&id=tPfrXwbfytMC&oi=fnd&pg=PR13&dq=%22Balmer%22+%22Corporate+identity,+corporate+branding+and+corporate+...%22+%22&ots=nx73mQhSdT&sig=6BG6ndLUIVYDIH_wm1AIr7GHqBY#PPP1,M1), [consulté le 13.05.2009].

<sup>352</sup> **Loc. cit.**

<sup>353</sup> Karsak, **op. cit.**, p.82.

<sup>354</sup> **Loc. cit.**

<sup>355</sup> **Loc. cit.**

Le logo est un signe mélangé lorsqu'il se trouve entre la langue et le dessin. Il personnalise le produit, différencie le produit entre ses ressemblés. En outre, le logo illustre parfaitement la permanence auquel le corporatif design correspond<sup>356</sup>.

A notre époque de « logomanie », il possède un pouvoir évocateur et émotionnel plus grand, qui contribue à forger l'image institutionnel. En outre, il permet de se faire connaître par des symboles, de dire qu'elle se propose de rendre et la relation qu'elle entend établir avec le citoyen. Afin d'utiliser efficacement un logo, il faut se poser la question de son utilité réelle<sup>357</sup>.

Quant à son utilité, on constate que le logo constitue un signal optique qui permet d'identifier rapidement un organisme, sans avoir besoin de déchiffrer un intitulé souvent long et complexe. D'autre part, le logo apporte une connotation visuelle qui fournit une information complémentaire à un sigle incompréhensible<sup>358</sup>. Donc, il faut mener la réalisation avec le maximum de professionnalisme typographique car un logo met un certain temps à être perçu et mémorisé. Il est donc appelé à durer long temps et dans ce cas, il faut être certain que l'image qu'il véhiculera traduira bien l'esprit de l'entreprise et qu'elle sera toujours valable dans plusieurs années<sup>359</sup>.

La vie du logo est un sujet important pour la durée de vie d'une marque. Il est primordial que l'on se donne les moyens de veiller à la stricte application des règles. Cette charge incombe à un responsable ayant un œil suffisamment exercé pour distinguer des nuances qui apparaissent comme des détails mais qui finissent, si l'on y prend garde, par dénaturer complètement le dessin initial. D'ailleurs, si la construction et l'affirmation d'une identité visuelle obéissent bien évidemment à des nécessités et a des contraintes tant institutionnelles que commerciales et techniques, elles sont aussi soumises à des lois proprement sémiotiques<sup>360</sup>. Le logo en tant qu'un moyen de l'identité visuelle régit la relation des signifiants et des signifiés<sup>361</sup>. Il faut souligner que tous les logos ne développent pas un programme narratif aussi complexe et, d'autre part, tous les logos ne parlent pas de leurs sociétés en vantant

---

<sup>356</sup> Floch, **op. cit.**, p.56.

<sup>357</sup> Karsak, **op. cit.**, p.78.

<sup>358</sup> **Ibid.**, p.79.

<sup>359</sup> **Loc. cit.**

<sup>360</sup> Floch, **op. cit.**, p.44.

<sup>361</sup> Identité Visuelle Des Administrations et Des Collectivités Publiques : Image Institutionnelle et Identité Visuelle », **Corporate Review**, Vol : 2, 2003, p. 3, [www10.finances.gouv.fr/fonds\\_documentaire/daj/guide/gpem/5722/1.pdf](http://www10.finances.gouv.fr/fonds_documentaire/daj/guide/gpem/5722/1.pdf), [consulté le 25.05.2009].

les discontinuités que leurs performances ont créées dans leur univers sectoriel. Autrement-dit tous les logos n'exaltent pas l'esprit progressiste ou révolutionnaire. Il en est qui exaltent la permanence et l'histoire inchangée<sup>362</sup>.

Selon la réflexion de Panofsky, les expressions de « propre idéal » et « propre méthodes d'expression » posent bien le problème de l'identité, et que ce phénomène d'inversion et de maintien de signifiants ou des signifiés entre deux systèmes. Il semble que ce modèle constitue une mode sémiotique en ce sens que le mode de production concerne directement la relation de solidarité des deux plans qui est constitutive du signe et plus généralement, du langage<sup>363</sup>.

Dans la multiple utilisation d'un logo existant, il y aura inévitablement une marge de variation dans les exécutions, ne serait-ce que dans les cas où il faudra transiger<sup>364</sup>.

Un logo doit avoir les qualités suivantes<sup>365</sup> :

- surprendre et retenir l'attention;
- être repérable et reconnaissable;
- être mémoriser facilement;
- transmettre la signification souhaitée;
- ne pas comporter d'ambiguïté;
- se situer dans une durée déterminée;
- résister à l'épreuve du temps;
- comporter des qualités esthétiques;
- conserver sa signification sans l'utilisation de la couleur.

Tous les logos apportent les mêmes messages et les mêmes soucis. Il s'agit de la production d'une valeur ajoutée, d'une contribution à l'histoire de l'informatique,

---

<sup>362</sup> Floch, **op. cit.**, p.56.

<sup>363</sup> **Loc. cit.**

<sup>364</sup> Okay, **op .cit.**, p.40.

<sup>365</sup> Floch, **op. cit.**, p.56.



d'une relation commerciale et d'une bénéfice-client<sup>366</sup>. De ce point de vue, le logo est un moyen important au sens de la connotation symbolique. C'est pourquoi, il apporte quelque danger aux yeux du public. Parce qu'il peut être évalué comme maladroite, négative et peut avoir des effets inopportuns<sup>367</sup>.

Selon l'exemple de Protect & Gamble (P&G), on constate la mésaventure du logo (trouvez au-dessous). En 1980, une rumeur naît à l'ouest des Etats-Unis. P&G est accusé d'être une firme satanique, s'introduisant dans les foyers américains grâce à ses produits. Son logo, un vieillard inscrit dans un croissant de lune, contemplant treize étoiles dans un ciel sombre, n'en serait-il pas l'instrument ? D'ailleurs les plis de la barbe forment graphiquement le chiffre satanique 666. La firme dément et donne moult explications. Il dit que les treize étoiles correspondent aux treize colonies américaines. Quant au vieillard, il date de 1882, et fut redessiné en 1932<sup>368</sup>. Rien n'y fait : la société assaillie d'appels, les consommateurs se détournent des produits d'entretien du lessivier. La rumeur gagne tout le pays et oblige la société à abdiquer en 1985. Celle-ci abandonne l'utilisation du logo pour ces produits. Le manque à gagner se chiffre à plusieurs millions de dollars. Alors, la capacité d'un logo devrait être une impression positive<sup>369</sup>.



**Figure A.1.** Le Logo de P&G qui a causé la crise du satanisme, <http://www.dvorak.org/blog/wp-content/uploads/2007/03/pg.jpg>

Il est vrai que le logo présente la carte d'identité graphique d'une entreprise, son image publique, l'expression d'elle-même qu'elle choisit de diffuser. Pour mieux

<sup>366</sup> Floch, *op. cit.*, p.56.

<sup>367</sup> Marie-Helene Westphalen, *Communicator*, 4ième éd., Paris, Dunod, 2004, p.317.

<sup>368</sup> *Ibid.*, p.318.

<sup>369</sup> *Loc. cit.*

exercer sa capacité de choix, il convient d'avoir une sensibilisation aux moyens expressifs de l'écriture ou typographique<sup>370</sup>.

### **cb) Les couleurs**

La couleur est un indispensable aspect du design. On note bien comment les couleurs peuvent créer les modes et les impressions<sup>371</sup>. Donc, la couleur est un des éléments importants d'un design institutionnel et elle influence l'image institutionnelle<sup>372</sup>. Les chercheurs professionnels dédient un sens à tous les couleurs<sup>373</sup>.

Les couleurs sont porteuses des messages ambivalents. Mais, on ne peut pas dire que telles couleurs qu'elle est favorable, de telle autre qu'elle est néfaste. Qualité et vices sont mêlées au sein du chacune d'entre elles. La puissance d'évocation des couleurs est fondamentale<sup>374</sup>. Il faut savoir que pour l'œil, la perception de sa couleur est immédiate ; elle précède l'identification de la forme et la lecture de la marque<sup>375</sup>. C'est pourquoi, au sens de l'image et la connaissance, les couleurs institutionnelles portent sur une importance. Les mêmes couleurs institutionnelles devraient être utilisées dans tous les plateformes visuelles et la combinassions des couleurs seraient choisie de représenter bien l'entreprise<sup>376</sup>. Quant aux sens des couleurs, les couleurs apportent les connotations positives et aussi négatives. Par exemple, le rouge qui est utilisé par les grandes marques comme Coca-Cola, Ferrari et Marlboro, symbolise la jolie, la passion, la force et l'optimisme du sens positive alors qu'il évoque la mort, la guerre, le danger d'un sens négatif<sup>377</sup>. Ensuite, l'orange d'un sens positive exprime le mariage, l'ambition, la joie, la richesse, or il symbolise la malveillance et le danger<sup>378</sup>. L'orange est utilisé par la Banque ING et la Banque Positive. D'ailleurs, le vert symbolise la nature, la fertilité, la jeunesse, la vie et la prospérité pour le sens positive tandis qu'il évoque le déclin, l'envie et la folie dans le sens négatif<sup>379</sup>. D'autres, il symbolise la couleur de d'Islam. Après l'attaque du 11 Septembre, il commence à symboliser la part dangereuse du radical islamisme. Benetton et

<sup>370</sup> Identité Visuelle Des Administrations et Des Collectivités Publiques, **op. cit.**, p.4.

<sup>371</sup> Steild et Emery, **op. cit.**, p.82.

<sup>372</sup> **Loc. cit.**

<sup>373</sup> Okay, **op. cit.**, p.43

<sup>374</sup> Westphalen, **op. cit.**, p.317.

<sup>375</sup> **Loc. cit.**

<sup>376</sup> Veronica Napoles, **Corporate Identity Design**, Canada, A VNR Book, 1988, p.94.

<sup>377</sup> Westphalen, **op. cit.**, p.317.

<sup>378</sup> **Loc. cit.**

<sup>379</sup> Westphalen, **op. cit.**, p.316

Heineken utilisent le vert ainsi que la Banque de Kuweit. Et puis, le noir symbolise l'impénétrabilité et l'élégance bien qu'il exprime la mort, la maladie, le rejet et l'enfer dans le sens négatif. Chanel et Black&White utilisent cette couleur comme couleur institutionnelle<sup>380</sup>.

Enfin, les couleurs jouent un rôle important lors de la construction de l'image. Les couleurs peuvent se servir comme un moyen qui unifie les divisions et les marques à l'entreprise. Les couleurs ajoutent une dimension nouvelle à la communication institutionnelle. Elle donne la vie de symbole, renforce la qualité, facilite la perception institutionnelle et rappelle l'image institutionnelle<sup>381</sup>. Mais il faut noter que les sens des couleurs changent selon les sociétés.

### **cc) Le langage des lettres : la typographie**

Le graphisme est le corps des lettres influent également sur l'impression qui se dégage d'un logotype. Les majuscules évoquent la puissance, l'agressivité et le commandement. Elles expriment la force, mais inspirent l'inquiétude. En revanche, les minuscules sont chaleureuses, paisibles : elles déclenchent la sympathie, appellent la confiance<sup>382</sup>. D'une part, les caractères romains et arabes symbolisent l'optimisme. D'autre part, ils évoquent la tradition, la douceur et la faiblesse<sup>383</sup>. Il est utilisé dans l'expression d'un certain classicisme aux sujets profonds et artistiques. Ensuite, les caractères du bâton définissent la force et la précision au sens positive. Il déclare aussi la force, la précision et est utilisé pour l'expression de l'actualité et le discours scientifique et technique<sup>384</sup>. Le caractère gras exprime la force et l'énergie et mis en valeur du technique. Le graphisme de maigre symbolise la faiblesse, la douceur et l'élégance et n'apporte pas d'effet particulier<sup>385</sup>.

Enfin, l'identité institutionnelle existe dans toutes les institutions. Les institutions ont besoin de créer une identité aussi planifiée afin d'exister et de se concurrencer dans le marché<sup>386</sup>. Elle concerne les buts stratégiques de l'institution à long terme, la philosophie conduite envers ses consommateurs, ses actionnaires et

---

<sup>380</sup> **Loc. cit.**

<sup>381</sup> Napoles, **op. cit.**, p.67.

<sup>382</sup> **Loc. cit.**

<sup>383</sup> Westphalen, **op. cit.**, p.316

<sup>384</sup> **Loc. cit.**

<sup>385</sup> **Ibid.**, p.317

<sup>386</sup> **Loc. cit.**

ses employés et tous les méthodes organisée qui visent à réaliser ses buts<sup>387</sup>. Elle est différente que l'image institutionnel. Parce que l'image est la résultante de tout ce qu'il connaît de l'institution à travers son histoire et sa réputation

L'identité visuelle s'applique à tous les supports possibles : signes, icônes, logos, images, bâtiments, signalétique, publicités, véhicules, vêtements, médias (mise en page, maquettes, traitements des informations), films et programmes et séries télévisées, affiches politiques, bandes dessinées, caricatures, etc. Elle peut être immédiatement compréhensible et facilement mémorisable par tous ceux qui en sont membres<sup>388</sup>. Les couleurs en sont un élément mais aussi les formes et les mots. Les identités visuelles se retrouvent également prisonnières des codes qu'elles imposent. Ils identifient une culture. Ils peuvent être de natures variées: il existe des codes formels, couleur graphiques, fonctionnels, gestuels, culturels, sonores, etc. L'identité visuelle s'exprime ainsi de diverses façons, tant explicitement que de façon implicite<sup>389</sup>.

L'élaboration du design institutionnel demande d'être apte à servir tous les types d'argumentation, mais convenir aussi à tous les médias susceptibles d'être utilisés pour les diffuser<sup>390</sup>. Il s'agit de tous les images visuels comme publicité, vidéo, imprimés, inscriptions diverses, panneaux, logotype.

#### **cd) Les caractères commerciaux**

Les caractères commerciaux constituent un anthropomorphisme qui sert à dépasser les limites des identités narratives et à créer des identités visuelles « concrètes » pour une entreprise<sup>391</sup>. Ils facilitent la reconnaissance du produit ou du service en permettant de l'identifier aux images utilisées dans les publicités. La marque est ainsi souvent analysée comme un « être vivant » par les stratèges des caractères commerciaux. Partant de plusieurs expériences de groupe de testeurs, Pringle et Thompson concluent que les consommateurs ont tendance à percevoir les objets comme des êtres humains et qu'ils parlent de marques « chaleureuses » et

---

<sup>387</sup> Bourse, **op. cit.**

<sup>388</sup> Okay, **op. cit.**, p.45.

<sup>389</sup> Bourse, **op. cit.**

<sup>390</sup> Identité Visuelle Des Administrations et Des Collectivités Publiques, **op. cit.**, p.151.

<sup>391</sup> Yücel, **op. cit.**

« jeunes » ou de marques « vieilles » et « qui boude », ou encore des marques « qui sont leur meilleure amie »<sup>392</sup>.

L'identité d'une marque est importante si elle est la réflexion de la forme, des signes visuelles, de la publicité, des couleurs et l'emballage d'un service ou d'un bien. Parce que tous ces composants apportent le message<sup>393</sup>. D'autres, le logo, les graphiques et le nom d'une marque portent sur les caractères humains. Les marques gardent et continuent sa présence humaine grâce à une mascotte.

La mascotte, en termes de dictionnaire, exprime un animal, un être humain ou un bien qui emportent la chance<sup>394</sup>. Les mascottes sont des moyens de vente, de l'identité et de divertissement<sup>395</sup>. Quand on regarde les typologies des mascottes, on arrive premièrement à l'anthropomorphisme humain. L'identification du produit à une image humaine est une méthode utilisée principalement dans le but de créer et de rappeler une marque<sup>396</sup>. Ce type d'anthropomorphisme est employé très souvent dans les publicités associant le produit avec les supermans, les petits ouvriers, etc.

Cet anthropomorphisme met l'accent sur la signification et en même temps sur « la personnalité » du produit. La personne réelle accélère la relation entre le consommateur et l'institution parce que le consommateur entre en relation directe et émotionnelle par ce personnage<sup>397</sup>.

Cette relation émotionnelle concerne généralement les sens personnels comme le divertissement, la chaleur, l'enthousiasme, la sécurité, l'acceptance sociale et le respect<sup>398</sup>.

Identité institutionnelle peut être associée par les caractères commerciaux dont quelques vivent éternellement comme Jonnie Walker, bibendum de Michelin, le cheval noir de Lloyds TSB<sup>399</sup>.

<sup>392</sup> **Ibid.**, cité par H. Pringle et M.Thompson, 1999.

<sup>393</sup> « Reklamlarda Marka-Maskot ilişkisi », **Media Cat Aylık Pazarlama İletişim Dergisi**, Vol. 12, No.115, 2005, p.16.

<sup>394</sup> **Loc. cit.**

<sup>395</sup> **Loc. cit.**

<sup>396</sup> Yücel, **op. cit.**

<sup>397</sup> **Loc. cit.**

<sup>398</sup> Hande Bilsel Engin, *Rekabetçi Marka Olmanın Yolu: Marka Deneyimi Yaratmak, Türkiye Bankalar Birliği Eğitimi*, 17-18 September 2009, TBB, Şişli-İstanbul.

<sup>399</sup> Paul Baines, John Egan et Frank William Jefkins, **Public Relations : Contemporary Issues And Techniques**, Oxford, Elsevier-Butterworth Heinemen, 2004, p.360.

Pour mieux comprendre, il faut donner les exemples commerciaux. Comme la publicité est une forme de communication qui vise à convaincre un public des mérites d'un produit ou d'un service et répond à une commande<sup>400</sup>, l'utilisation des caractères commerciaux dans les publicités est important vis-à-vis de convaincre le public par les moyens visuels. En ce qui concerne le marché turc, les cell-corps de Turkcell (entreprise de GSM operateur) et les vada caractères de la carte de crédit de Yapı Kredi Bankası ont obtenu un grand succès.



**Figure A.2.** Les caractères commerciaux de Turkcell (à gauche) et de la carte de Yapı Kredi Bankası (à droite), Google graphique

Les cell-corps de Turkcell symbolisent le dynamisme et l'identité innovatrice de Turkcell. Ces caractères reflètent en même temps la part chaude, mignonne et jolie de la marque<sup>401</sup>. On aussi commence à voir ces bébés aux vitrines des magasins. Ces bébés positionne la marque de Turkcell comme jolie, serviable, secourable et sympathique. En ce qui concerne les vadas, ces sont en effet le système d'intégration des points qui se basent sur la mentalité de point piscine<sup>402</sup>. Le système offre les extra points et la Banque a voulu que ce système fût compris concrètement aux yeux de consommateur. C'est pourquoi, la Banque a créé les caractères animés violets et jolis en 2003<sup>403</sup>.

Enfin, l'identité visuelle exprime le portrait essentiel de l'entreprise, d'ailleurs il y a aussi un portrait qui se compose de plusieurs perceptions et idées appartenant à l'entreprise. Ce portrait qui est plus fictif fait « l'image de l'entreprise »<sup>404</sup>. L'image influence d'une part l'identité et d'autre part est formé par la perception

<sup>400</sup> Naomi Klein, **No Logo**, Reimenn, 1er éd., 2002.

<sup>401</sup> « Reklamlarda Marka-Maskot İlişkisi », **op. cit.**, p.16.

<sup>402</sup> **Loc. cit.**

<sup>403</sup> **Loc. cit.**

<sup>404</sup> Kuşakçıoğlu, **op. cit.**, p.177.

institutionnelle. L'image est un élément important vis-à-vis de l'écart entre ce qui est réel et ce qui est perçu<sup>405</sup>.

## 2) La notion de l'image

Le mot de l'image en matière étymologique se base sur le mot d « imiteri » qui veut dire l'imitation<sup>406</sup>. Mais, l'image, dans le sens de communication, exprime la reproduction au lieu de l'imitation<sup>407</sup>. L'image de marque est un des rares concepts marketing à être connu du grand public<sup>408</sup>. Platon et Aristo définissaient l'image comme l'élément essentiel en critiquant ce concept depuis la Grèce antique<sup>409</sup>. Bien sûr, les chercheurs comme les praticiens accordent également de l'importance à cette notion. Aaker, par exemple, avance que l'image crée de la valeur de multiples manières, en aidant les consommateurs à traiter de l'information, en différenciant la marque, en générant des raisons de l'acheter, en créant des sentiments favorables, et en fournissant une base pour des extensions. D'ailleurs, C.Gustave Jung définit l'image comme une idée a propos d'un objet dont une part est réelle et l'autre part est subjective<sup>410</sup>.

Emprunter des réflexions néo institutionnalistes pour comprendre l'image organisationnelle n'est pas une nouveauté en sociologie des organisations mais aussi en management stratégique<sup>411</sup>. La notion de l'image qui détermine l'impression sur une institution est d'origine de la psychologie sociale<sup>412</sup>. Johanssen décrit l'image comme un atout des attitudes, sens, information, expériences, désire et comportements a travers un objet ou un individu<sup>413</sup>. D'ailleurs, C.G. Jung dit que l'image est une opinion envers un objet. Selon lui, l'image se compose de deux parts.

<sup>405</sup> Okay, **op. cit.**, p.69.

<sup>406</sup> Nazlı Aytuna et Banu Karsak, **Kurum İmajı ve İkna Stratejileri : Etkili İletişim Sorgulamaları**, Yönetim, İletişim, Kültür, Jale Minibaş Poussard et Turhan Ekmen, İstanbul, Arıkan Yayınları, 2008, p.232.

<sup>407</sup> **Ibid.**, p.231.

<sup>408</sup> Michaël Korchia, *Une Nouvelle Typologie de L'image de Marque*, **Papiers des Actes du 16ème Congrès International de l'Association Française du Marketing**, Montréal, 2000, p.2. <http://www.watoowatoo.net/mkgr>, [consulté le 17.09.2009].

<sup>409</sup> Aytuna et Karsak, **op. cit.**, p.232.

<sup>410</sup> Okay, **op. cit.**, p.255.

<sup>411</sup> Berangere Szotak Tapon, « L'Image Institutionnelle : Une Projection De La Légitimité Des Organisations, Etudes des Agences De Design en France », **Université Lyon 2**, Aims, 2008, p.4. <http://www.strategie-aims.com/Aims08/aims08com/SZOSTAKB%20AIMS2008.pdf>, [consulté le 15.06.2009].

<sup>412</sup> Okay, **op. cit.**, p.225.

<sup>413</sup> **Loc. cit.**

Une part de l'image vient de la réalité alors que l'autre apporte une subjectivité de l'individu<sup>414</sup>.

En outre, l'image est une forme de perception d'une personne ou d'une entreprise par les autres<sup>415</sup>. Johannes décrit l'image comme l'ensemble des attitudes, information, expériences, désires et émotions vis-à-vis d'un objet visuel<sup>416</sup>. En effet, l'image est le reflet de ce qui est réel au miroir du cerveau<sup>417</sup>. Par ailleurs, Merkle considère l'image comme préprogramme spirituelle<sup>418</sup>.

Selon John Fiske, l'image est la représentation visuelle et imaginaire part de la réalité<sup>419</sup>. De nos jours, l'image apporte un sens public en reproduisant la réalité. Fiske donne l'exemple d'une personne politique dans ce sens<sup>420</sup>. D'après Gartner, l'image est une illusion qui se réalise a la fin d'une série d'information<sup>421</sup>.

Lors que la réflexion sémiologique se porte sur l'image, elle est forcément amenée à mettre l'accent sur ce qui distingue le plus manifestement grâce a d'autres sortes d'objets signifiants<sup>422</sup>. En plus, la réflexion sémiologique sur l'image commence par poser la notion analogique. Selon Metz, l'image devient proprement un enjeu qui est contre le mot. Il continue que la sémiologie de l'image se fait à coté de celle des objets linguistiques<sup>423</sup>. Car bien des messages sont mélangés. Il ne s'agit pas seulement des images dont le contenu manifeste comporte des mentions écrites ainsi que des figures visuelles<sup>424</sup>. Dans ce sens l'analogie est un moyen de transférer des codes. Donc, une image se ressemble à son objet réel grâce a cette ressemblance, le déchiffrement de l'image pourra bénéficier des codes qui intervenaient dans le déchiffrement de l'objet sous le couvert de l'iconicité. La ressemblance est codifiée puis qu'elle fait appel au jugement de ressemblance<sup>425</sup>.

---

<sup>414</sup> **Loc. cit.**

<sup>415</sup> Kuşakçioğlu, **op. cit.**, p.174.

<sup>416</sup> Okay, **op. cit.**, cité par Glöcker, p.90.

<sup>417</sup> Kuşakçioğlu, **op. cit.**, p.174.

<sup>418</sup> Okay, **op.cit.**, cité par Merkle, p.76.

<sup>419</sup> John Fiske, **Key Concepts In Communication**, London and New York, Routledge, 1992, p.175.

<sup>420</sup> **Ibid.**

<sup>421</sup> Nuran Yıldız, **Türkiye'de Siyasetin Yeni Biçimi : Liderler, İmajlar, Medya**, Ankara, Phoenix Yayınevi, 2004, pp. 24-25.

<sup>422</sup> Cristian Metz, « Au Delà De L'analogie, L'image », Vol.15, No.1, 1970, p.1, <http://sup.ad.education.fr/bibl/>, [consulté le 17.08.2009].

<sup>423</sup> **Ibid.**, p.2.

<sup>424</sup> **Loc. cit.**

<sup>425</sup> **Ibid.**, p.3.



Au niveau psychologique, l'image est définie comme étant la représentation psychique d'un objet absent. Piaget tout comme Paivio, considère que l'on doit accorder à l'image un statut de représentation mentale à part entière<sup>426</sup>. Selon Paivio, les activités psychologiques de l'individu sont régies par les deux systèmes de codage suivants :

- Le système de représentations imagées, qui est attaché à l'expérience perspective. Ce système sera d'autant plus efficace que l'individu sera engagé dans une situation se référant à des objets ou des événements concrets.

- Le système des représentations verbales qui est attaché à l'expérience du langage et qui est supposé être plus indépendant du concret. Son utilité se révèle alors plus importante dès lors que la tâche s'inscrit dans ce qui est abstrait<sup>427</sup>.

#### a) La définition de l'image institutionnelle

Bien que l'image institutionnelle et l'identité institutionnelle se mélange souvent, elles portent plusieurs diversités. Tout d'abord, l'image est un concept qui concerne comment l'institution est perçue par le public tandis que l'identité institutionnelle est une notion incluant la forme visuelle d'une institution<sup>428</sup>.

L'image institutionnelle se réfère au « paraître » de l'entreprise, c'est-à-dire à la manière dont elle est perçue ou voudrait être perçue par les entrepreneurs et l'opinion publique<sup>429</sup>. Pourtant, la quatrième édition du vocabulaire Landsdale considère que l'image d'une firme s'en fait à un moment donné. Cette idée est ou n'est pas le reflet de ce qu'est l'entreprise, de ce qu'elle veut paraître et de ce qu'elle veut être<sup>430</sup>.

Nyssen définit l'image institutionnelle comme l'idée ou l'image qu'une entreprise ou un groupe donne, ou cherche à donner de soi-même<sup>431</sup> alors que Vitrac

---

<sup>426</sup> Aurore Ingarao, « L'image En Marketing : Revue de Littérature D'un Concept Multidimensionnel », **Université de Tours**, Vol.113, 2004, p.44.

<sup>427</sup> G.Paviot « L'image Des Banques Selon Le Concept De Personnalité De La Marque, la Mémoire Des Slogans et La Perception D'un Élément De L'identité Visuelle : La couleur », **Document de Recherche du LOG**, n.07, 2001, p.54.

<sup>428</sup> Okay, **op. cit.**, p.255.

<sup>429</sup> Vanetti, **op. cit.**, p.9.

<sup>430</sup> Gilles Marion, **Les Images de l'Entreprise**, Lyon, Les Editions d'Organisation, 1989, p.18.

<sup>431</sup> Hubert Nyssen, **Lexique du Marketing**, Paris, Delpire, 1971, p.76.

considère que l'image de marque de l'entreprise comme un jugement quasi instinctif sur une société<sup>432</sup>.

Williams définit que l'image est une expression efficace de la publicité et des relations publiques<sup>433</sup>.

L'image de l'entreprise est un système fait de nombreuses facettes en relation les uns avec les autres. D'une part l'ensemble des opinions plus ou moins structurées que l'on rencontre a son propos : l'image déposée. D'autre part, l'ensemble des intentions, plus ou moins explicites qui s'y manifestent explique « l'image souhaitée »<sup>434</sup>. Enfin, l'ensemble des significations cohérentes et véhiculées par son discours définit l'image diffusée<sup>435</sup>.

En effet l'image organisationnelle est basée sur les perceptions aux quelles les organisations se semblent et les expériences visuelles (symboles, typographie, couleurs, etc.), orales (les publicités) et éditoriales qui influencent le peuple<sup>436</sup>. Alors, quand on veut changer l'image d'une entreprise, d'abord on devrait changer la nature des déterminants de cette image<sup>437</sup>.

D'une part, l'image, dans le sens de la communication institutionnelle, concerne la réputation, la perception institutionnelle et les croyances. Quand l'identité institutionnelle commence à s'évaluer par la cible, l'image de cette institution se forme<sup>438</sup>. Les mécanismes de persuasion concernant le changement de l'attitude et les processus de communication jouent un rôle important au cours de constitution de l'image institutionnelle<sup>439</sup>. D'autre part, l'image institutionnelle peut-être définie comme ensemble des illusions collectées d'une institution qui se forment de plus en plus et n'est pas un concept stable. Comme Gartner a dit : « *L'image est un type d'illusion a laquelle on parvient après une série d'information concernant l'institution*<sup>440</sup>. »

---

<sup>432</sup> J.P. Vitrac, **Comment Gagner De Nouveaux Marchés Par Le Design Industriel**, Paris, Edition de L'usine Nouvelle, 1984, p. 108.

<sup>433</sup> Peter Meech, **Critical Perspectives in Public Relations**, Angleterre, International Thompson Publishing Company, 1996, p.69.

<sup>434</sup> Marion, **op. cit.**, p.18.

<sup>435</sup> **Ibid.**, p.19.

<sup>436</sup> Steidl et Emery, **op. cit.**, p.43.

<sup>437</sup> **Loc. cit.**

<sup>438</sup> Karsak et Aytuna, **op. cit.**, p.232.

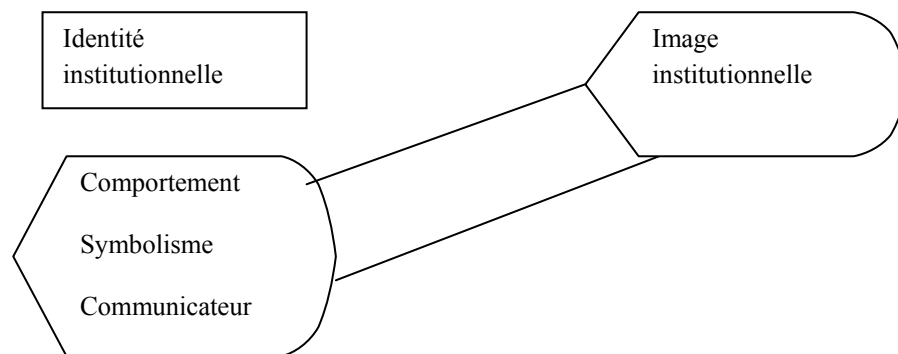
<sup>439</sup> **Loc. cit.**

<sup>440</sup> Uzoğlu, **op. cit.**, p.22.

Cette série d'information vient surtout des publicités, des pré-expériences vis-à-vis de cette institution et du climat culturel de l'institution<sup>441</sup>. Au tout, l'image institutionnelle est définie comme la projection volontaire d'une image organisationnelle référant les logiques légitimes du champ organisationnel à destination de parties prenantes<sup>442</sup>.

L'image est conçue comme une représentation de l'identité de l'organisation<sup>443</sup> alors que l'identité organisationnelle est définie à travers le caractère central de l'organisation, l'identification de ce qui est distinctif, ainsi que sa fluidité et sa flexibilité<sup>444</sup>.

Abratt et Shee parlent de trois éléments centraux qui développent l'image institutionnelle au cours de l'administration<sup>445</sup>. Il s'agit de l'identité institutionnelle, la personnalité institutionnelle et l'image de l'institution. Les individus et les entreprises reflètent ses personnalités par le moyen de ses identités<sup>446</sup>.



**Schéma A.8.** Le lien entre l'identité et l'image institutionnelle - Riel C. Balmer, **Principles of Corporate Communication**, London , Printice Hall, 1995, p.33.

Comme on voit dans ce schéma dessus, l'image en tant qu'un concept de perception nourrit l'identité qui fait surtout la part visuelle d'une institution. Ensuite, l'identité institutionnelle support l'image institutionnelle<sup>447</sup>. Selon Marken, l'image

<sup>441</sup> Ahmet Tolungüç, **Tanıtım ve İmaj**, Anatolia, 1992, p.11.

<sup>442</sup> Tapon, **op. cit.**, p.2.

<sup>443</sup> R. Abratt, « A New Approach To The Corporate Image Management Process », **Journal of Marketing Management**, V.5, No.1, 1989, p.65.

<sup>444</sup> Tapon, **op. cit.**, p.2.

<sup>445</sup> Chris Fiil, **Marketing Communications Framework : Theories and Applications**, London, Printence Hall, 1995, p.169.

<sup>446</sup> **Loc. cit.**

<sup>447</sup> Okay, **op. cit.**, p.255.

institutionnelle est de percevoir tous les buts et les plans d'une institution<sup>448</sup>. Quant à Regenthal, il pense que l'image institutionnelle est l'effet final sur les cibles, l'opinion publique, les employés d'une institution et concerne quatre points essentiels : l'opinion à propos de l'institution, le prestige, la possibilité de comparaison avec ses concurrents et la réputation<sup>449</sup>.

L'image en termes de perception se dépend de la mémoire associée vis-à-vis d'une institution. Mitchel considère la mémoire comme un réseau d'associations<sup>450</sup>: « Dans ce modèle, les nœuds du réseau représentent des concepts, alors que les arcs sont des liens entre les concepts<sup>451</sup> ».

Ainsi, cette représentation de la mémoire d'une marque sous forme d'associations représente l'image de cette marque telle qu'elle est stockée dans la mémoire de long-terme. Celle-ci est définie par Dacin et Mitchell comme « une composante de la mémoire qui est permanente, virtuellement illimitée en capacité de stockage, et bien organisée »<sup>452</sup>. Les associations à la marque sont donc les liens qui existent entre une marque et les autres nœuds stockés en mémoire. Mesurer la structure et le contenu du réseau d'associations à une marque trois contenus dans la mémoire d'un consommateur revient à mesurer les perceptions détenues par ce consommateur sur cette marque, donc l'image qu'il se fait de celle-ci. Cette approche est cohérente avec celle représentant la mémoire<sup>453</sup>.

## b) Les types de l'image

Quand on regarde les types différents de l'image, on arrive à plusieurs types de classification. D'une part, l'image se classifie selon le sujet qu'elle représente comme l'image de la marque, l'image de l'institution, l'image professionnelle et l'image individuelle ; d'autre part, on regroupe l'image selon son positionnement

---

448 G.A. Marken, « Corporate Image - We All Have One, But Few Work to Protect and Project It », *Public Relations Quarterly*, Vol.35, No.1, Printemps 1990, p.21.

449 Okay, **op. cit.**, cité par Regenthal, p.255.

450 Associative network model of memory en anglais

451 Soyeon Shim et Smita Dubey, « Conceptualization and Measurement of Perceived Consumer Knowledge and Skills in Apparel Products: An Exploratory Study among College Students cité par A. Andrew Mitchell », **Family and Consumer Sciences Research Journal**, Mar 1995, Vol. 23, p. 237, <http://online.sagepub.com/cgi/searchresults?fulltext=%22Models+of+Memory%3A+Implications+for+Measuring+Knowledge+Structures+%22&src=hw&andorexactfulltext=and>, [consulté le 18.09.2009].

452 **Ibid.**, p.240.

453 Korchia, **op. cit.**, p.3.

comme l'image positive et négative ou l'image du transfert<sup>454</sup>. Par exemple, Ebru Güzelcik classifie l'image comme interne, externe, abstraite et concrète<sup>455</sup>. Ensuite, Muazzez Babacan fait un regroupement comme l'image professionnelle et individuelle<sup>456</sup>. En plus, Filiz Balta Petekoğlu évalue les types de l'image de point de vue des relations publiques et sépare les types en deux, l'image institutionnelle et l'image de la marque<sup>457</sup>. D'ailleurs, Mather fait une classification par l'image de la marque et l'image individuelle qui reflète en même temps l'image professionnelle<sup>458</sup>. Samposn fait la séparation de l'image professionnelle et l'image institutionnelle alors qu'Okay parle de l'image de parasol, l'image de produit, l'image de la marque et l'image du transfert<sup>459</sup>. Dans les parts suivantes, on parle surtout de ces images tenues par Ayla Okay, qui sont en même temps généralement utilisées comme support stratégique d'une image institutionnelle de nos jours.

Au total, le résultat de base de ces classifications nous conduit à deux types de l'image: individuelle et institutionnelle. Comme on parle de l'image des institutions, on élimine l'image individuelle ici. L'image institutionnelle exprime l'image d'une institution et est supportée par l'image du produit et l'image de la marque.

### **ba) L'image du produit et l'image de la marque**

Bien que l'image du produit et l'image de la marque soient souvent utilisées dans le même sens, elles sont tous différents concepts de l'un de l'autre.

En ce qui concerne l'image du produit, elle est peut-être définie comme la perception vers un produit déterminé<sup>460</sup>. Pour bien comprendre l'image du produit, les cartes de perception sont souvent utilisées. Ces cartes schématisent la double perception de l'image aux yeux des consommateurs<sup>461</sup>. Dans ces cartes, les axes se composent d'intérêts des consommateurs qui ont un poids formidable sur les

<sup>454</sup> Ayşen Avşar, « Kurumsal İmajın Oluşmasında Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Etkisi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Rehabilitasyon ve Bakım Merkezi Uygulaması », Gazi Üniversitesi, Ankara, 2002, p.46, [http://www.ogm.gov.tr/strateji/analiz/ogm\\_paydas.doc](http://www.ogm.gov.tr/strateji/analiz/ogm_paydas.doc), [13.07.2009].

<sup>455</sup>Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul, Sistem Yayınları, 1999, p.140.

<sup>456</sup> Muazzez Babacan, «Pazarlamacı Kimliği ve Meslek İmajı Üzerine Bir Araştırma», **Pazarlama Dünyası**, No:66, Nov.-Dec. 1997, p. 34.

<sup>457</sup>Filiz Balta Petekoğlu, « Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri », **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, No.4, 1997, p.135.

<sup>458</sup>Diana Mather, **Image Works for Woman**, Harper, Collins Pub., London, Thorsons, 1996, p. 16.

<sup>459</sup> Okay, **op. cit.**, p.261.

<sup>460</sup> Nur Özer, « Algılama ve Pazarlama Uygulamaları », **Paradoks - Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979, Vol.5, No.1, 2009, p.3.

<sup>461</sup> **Loc. cit.**

perceptions. Les produits se représentent par les points en taille différente selon les tailles de perception<sup>462</sup>.

En profitant de la carte de perception à l'égard de l'image du produit, les entrepreneurs orientent les choix des consommateurs vers leurs produits propres. Les économiciens appellent ce cas « la concurrence monopolistique ». Si on peut faire manger un hamburger malgré sa calorie, on devient un entrepreneur réussi. Parce que ce cas prouve que l'on a créé les clients dépendant de cette marque<sup>463</sup>.

L'image du produit se base sur le concept du marketing émotionnel puis que le marketing émotionnel est formé par la conscience et le cœur du consommateur. Grâce à ce modèle, les entreprises vainquent ses concurrents<sup>464</sup>. Par exemple, Volvo est connue comme la plus confiante automobile du monde. D'ailleurs, on sait que BİM est le moins cher marché en Turquie. Afin de dégager ces types de l'image, les entreprises commencent à développer les images ayant but des cœurs des consommateurs au lieu des cerveaux<sup>465</sup>. Les entreprises vendent l'attitude; non pas le produit. L'image du produit est entourée par quelques prototypes forts qui s'installent dans la subconscience collective<sup>466</sup>.

L'image du produit est un facteur efficient pour la réputation. Parfois, les produits deviennent plus célèbres que l'entreprise qui l'a produit<sup>467</sup>. Par exemple, les marques d'Arko et Duru sont plus connues que la marque parente, Evyap. De ce sens, l'image du produit est plus qu'un nom. Elle explique les attitudes et les tentatives des consommateurs pour un groupe de produit<sup>468</sup>. Lors que la marque décrit et représente un produit déterminé, elle dit l'opinion et le sentiment envers un produit<sup>469</sup>. Cette opinion serait effective au cours de l'achat.

Il y a un lien fort entre l'image de la marque et l'image du produit. Les consommateurs sont tentatives à évaluer les produits selon ses images propres. En effet, de nos jours on observe que les consommateurs fument l'image de la cigarette derrière la cigarette. Cette image vient de la sensibilisation d'une marque. Sans que

---

<sup>462</sup> **Ibid.**, p.6.

<sup>463</sup> Yavuz Odabaşı et G. Barış., **Tüketici Davranışı**, İstanbul, MediCat., 2002, p.150.

<sup>464</sup> Kotler, **op. cit.**, p.57.

<sup>465</sup> **Loc. cit.**

<sup>466</sup> Kotler, **op. cit.**, p.57.

<sup>467</sup> Karsak, **op. cit.**, p.85.

<sup>468</sup> Oyman et Odabaşı, **op. cit.**, p.369.

<sup>469</sup> Okay, **op. cit.**, p.260.

l'on crée la sensibilisation, les travaux de communication du marketing ne serviraient à rien<sup>470</sup>. Parce que sans sensibilité de la marque, il n'y a pas d'image. Si un consommateur veut acheter une marque, il devrait déjà se rendre compte de cette marque<sup>471</sup>.

L'image de la marque représente le talent de résoudre tout le problème psychologique et objectif envers un produit spécifique et la dépendance interactive<sup>472</sup>.

Klienfield met l'accent sur l'image de la marque en partant de deux points essentiels. Premièrement, l'image d'une marque ne se dépend pas toujours de producteur. Par exemple, OMO et Pringles sont indépendants de Procter&Gamble<sup>473</sup>. Dans cet exemple, le consommateur s'intéresse directement en l'image que le produit a. Deuxièmement, les consommateurs font ses choix d'achat selon la séduction de l'entreprise productive. Parfois, le lien entre le produit d'une marque et le producteur est trop fort que l'on observe clairement l'influence de l'entreprise productive sur tous ses produits<sup>474</sup>. Ce type de stratégie du marketing est appelé "la stratégie de parasol"<sup>475</sup>. Comme dans le premier exemple de Klienfield, quelques marques suivent la stratégie d'être indépendant de l'entreprise productive. Par exemple, Sara Lee, d'une part, elle est plus connue pour les gâteaux et d'autre part elle a un produit de nettoyage appelé "Kiwi"<sup>476</sup>. Sara Lee évite de lier son nom strictement avec le produit du nettoyage puis qu'il n'y a pas de synergie entre le produit de nettoyage et le gâteau<sup>477</sup>. En outre, la marque de Mars est connue pour le bar du chocolat. Mais, l'entreprise de Mars produit aussi le produit de nourriture pedigree pour les animaux. En offrant le produit de nourriture pedigree, l'entreprise fait le lancement en cachant le nom de Mars pour éviter le mélange aux de consommateurs<sup>478</sup>. Cette stratégie nous conduit au nom force de la marque du produit. Dans ce cas, personne ne connaît quelle entreprise existe derrière ce produit-ci. Le nom du produit est suffisant pour

---

<sup>470</sup> **Loc. cit.**

<sup>471</sup> **Loc. cit.**

<sup>472</sup> **Loc. cit.**

<sup>473</sup> **Ibid.**, p.261.

<sup>474</sup> Okay, **op. cit.**, p.261.

<sup>475</sup> David Pickton et Amanda Broderick, **Integrated Marketing Communication**, Edinburg, Printence Hall, 2nd Edition, 2005, p.419.

<sup>476</sup> **Loc. cit.**

<sup>477</sup> **Loc. cit.**

<sup>478</sup> **Loc. cit.**

changer l'attitude du consommateur. Il est aussi vrai que l'image de la marque est plus importante que l'image institutionnelle au cours du marketing processus<sup>479</sup>.

L'image de la marque, quant à elle, est un concept indispensable pour créer une marque forte. Les marques fortes créent la sensibilisation de la marque en conditionnant la marque dans le cerveau du consommateur et évitant l'entrée des marques faibles dans les cerveaux. Les marques fortes font la plus-value pour l'institution et procure la supériorité concurrente<sup>480</sup>. En effet, il y a des ressemblances entre les produits et les services concurrents. C'est pourquoi, créer une marque de l'image devient important de plus en plus. Les éléments qui constituent une image de marque concernent plutôt les besoins, le style de vie et les standards des consommateurs<sup>481</sup>. D'ailleurs, l'image d'une marque est importante en apportant quelque signification aussi que sa fonctionnalité. Cette importance vient de sa part du symbolisme. D'une part les consommateurs comportent cognitivement et rationnellement envers une marque et d'autre part, l'image influence les consommateurs sentimentalement et sensiblement<sup>482</sup>. De ce point, les valeurs symboliques commencent à agir à l'égard de l'influence sur les consommateurs.

L'image ne constitue pas un empire autonome et reformé, un monde clos sans communication avec ce que l'entoure. Les images ne sauraient éviter d'être prises dans les jeux du sens, dans les milles mouvances qui viennent régler la signification au sein des sociétés. La sémiologie de l'image ne se fera pas en dehors d'une sémiologie générale. Il s'agit d'abord de « la linguistique »<sup>483</sup>. C'est une notion iconique au discours immuable. Elle est très souvent acceptée comme une logique, psychanalytique, sociologique, etc. Le ménage de l'image et de la langue est d'un renfermement imaginaire<sup>484</sup>.

Par ailleurs, le visuel confirme parfois déraisonnable. Ce n'est pas parce qu'un message est visuel que tous ses codes le sont; et ce n'est pas parce qu'un code se manifeste dans des messages visuels qu'il ne se manifeste jamais ailleurs. De plus, un code visuel joue un rôle appréciable dans certains de leurs secteurs lexicaux, vient

---

<sup>479</sup> Steild et Emery, **op. cit.**, p.15.

<sup>480</sup> Emma MacDonald et Byron Sharp, « Management Perceptions of Importance of Brand Awareness as an Indication of Advertising Effectiveness », **Marketing Research On-live**, Vol. 1, 1996, p.4.

<sup>481</sup> Oyman et Odabaşı, **op.cit.**, (2003), p.370.

<sup>482</sup> **Ibid.**, p.370.

<sup>483</sup> Metz, **op. cit.**, p.3.

<sup>484</sup> **Ibid.**, p.4.



recouvrir avec une marge visible. Mais, les rapports entre le visuel et le verbal sont codiques<sup>485</sup>.

En conséquence, depuis trentaine d'années, on observe que la marque a gagné en importance pour le marketing, les financiers jusqu'à la direction générale des entreprises. Ce phénomène s'explique par une prise de conscience de la valeur acquise par certaines marques. Pour le consommateur, cette valeur correspond à la valeur ajoutée que la présence de la maque a un produit<sup>486</sup>.

Au sein de l'image, une dimension prend de plus en plus importance aujourd'hui c'est l'image de la marque qui constitue la base de la réaction affective du consommateur fidele. En effet, des interrogations nouvelles sur le rôle de la marque dans les champs actuels du marketing ont émergé récemment comme la confiance dans la marque<sup>487</sup>. A travers la confiance envers la marque, on prévoit que la marque influence et oriente le comportement d'achat du consommateur. Au terme court, la fidélité de la marque fait répéter un comportement d'achat et performe une volonté psychologique de conserver une relation avec la marque<sup>488</sup>. Au contraire, une perte de confiance peut faire rejeter une marque hors de l'ensemble de considération du consommateur au moment de faire un achat<sup>489</sup>. Pour mieux comprendre les effets de l'image sur les consommateurs et le changement de comportement d'achat, il faut observer le transfert de l'image.

### **bb) Les stratégies de l'image: Le transfert de l'image**

Le transfert de l'image gagne l'importance de plus en plus pour que les entreprises puissent se battre contre le marché satisfait, les résultats de la technologie et le cercle court de la vie de produit<sup>490</sup>. Il est vrai que le transfert de l'image prend place dans les disputes à propos de l'identité institutionnelle récemment puis que l'identité institutionnelle reflète un lien entre les marques et les produits différents au sein de la même entreprise.

---

<sup>485</sup> **Ibid.**, p.5.

<sup>486</sup> P.H. Farquhar, « Managing Brand Equity », **Journal of Advertising Research**, Vol: 4, No. 30 1990, p.32.

<sup>487</sup> Christian Michon et Sophie Changeur, *Une Etude Des Réactions Du Consommateur Face Aux Crises sur Les Marques*, **Congres International : Les Tendances Du Marketing**, Venise, 28-29 Novembre 2003, p.2, [http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf\\_2003/fr/michon\\_changeur.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2003/fr/michon_changeur.pdf), [consulté le 17.09.2009].

<sup>488</sup> **Ibid.**, p.5.

<sup>489</sup> **Loc. cit.**

<sup>490</sup> Okay, **op. cit.**, p.264.

Le transfert de l'image, d'ailleurs, un résultat du politique de l'image qui est toute caution et politique appliquée (concernant le politique de monnaie de l'entreprise) pour donner l'image disponible à un produit ou une marque.

Le transfert de l'image est défini comme transfert et renforcement de la connotation interactive des produits dans les classes différentes. Au sens de l'identité institutionnelle, le transfert de l'image est utilisé en profitant de l'image positive d'une institution ou un produit pour un autre produit nouveau. C'est donc, le transfert de l'image est une stratégie du marketing grâce auquel les services et les biens entrent dans le marché plus facilement.

Pourtant, le transfert de l'image ne passe pas seulement entre les produits ou les marques. La connotation des images des personnes célèbres avec les marques sur le marché reflète un autre modèle du transfert de l'image<sup>491</sup>. Par exemple, dans une campagne de publicité de Derimod, Kenan Doğulu et Tuğçe Kazaz, ensemble, prennent la place et donnent leur image à cette marque. Dans un autre exemple, le mécénat est aussi accepté un moyen du transfert de l'image. Par exemple, Malboro supporte le rallye de Formula 1 depuis des années et Eczacıbaşı est le sponsor formel de Festival du Film d'Istanbul.

En général, le transfert de l'image est le transfert de la marque d'un produit luxe et célèbre à un autre produit qui est fait devenir célèbre. Le transfert de l'image vise à faciliter l'entrée d'un produit qui n'a pas déjà existé sur le marché et faire minimum le risque de 'échec. A condition que le producteur lance un produit nouveau à coté d'une marque forte, la chance de ce produit s'accroîtrait. Parce que la fidélité à la marque référant et les opinions passent au produit nouveau. Cependant, la séparation entre l'image institutionnelle et le transfert de l'image du produit n'est pas nette<sup>492</sup>. Comment fait-on ce transfert?

La première condition pour procurer le transfert de l'image, il faut que les composants du transfert soient identifiés à l'ensemble et que ces composants aient une marque commune. Enfaite, cette marque est bien formée pour que les consommateurs puissent comprendre le lien entre les deux composants (bien, service ou les autres moyens de transfert). Les moyens de marques devraient rappeler le

---

<sup>491</sup> **Ibid.**, p.265.

<sup>492</sup> Thomas Glöcker, **Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity:Aufbau und Nutzung**, Wiesbaden, Gabler, trad. par Ayla Okay, 1995, p.266.

produit visé par les moyens de communications institutionnelles et le design institutionnel<sup>493</sup>.

En ce qui concerne les types du transfert de l'image, on peut citer « le transfert de l'image d'un produit existant à un autre produit » dans le premier lieu. Par exemple, bien que Davidoff soit une marque de parfume, on produit le cigare de Davidoff<sup>494</sup>. Dans un deuxième temps, on arrive au « transfert de l'image qui vient de derrière » dans lequel les producteurs lancent le produit nouveau en profitant du succès du produit de même genre qui était célèbre dans le passé<sup>495</sup>. Par exemple, Doğan qui était une marque de voiture célèbre et puis Tofaş a produit Doğan SL and SLX après le succès de Doğan. Les nouveaux modèles de Doğan sont aussi appelés « les produits de la ligne extérieure » (line-extension)<sup>496</sup>. Ensuite, « le transfert de l'image entre les catégories du produit différentes » augmente de plus en plus. Il exprime le transfert entre les gammes différentes<sup>497</sup>. Par exemple, Harley Davidson en tant que marque de moto, elle a transféré son image aux bottes et le blouson en cuir bien que la moto et les bottes, le blouson sont dans les catégories différentes.

### **bc) Le rapport entre l'image institutionnelle, l'identité institutionnelle et la réputation**

Dans la part de l'identité institutionnelle de la thèse, on a cherché à définir l'être profond de l'entreprise avec ses forces et ses faiblesses. Des méthodes similaires à celles utilisées par la psychanalyse et le brainstorming sont aptes à dégager cette identité<sup>498</sup>. En revanche, l'image institutionnelle se réfère au paraître de l'entreprise. Elle reflète la manière dont elle est perçue ou voudrait être perçue par les cibles<sup>499</sup>.

Bien que l'on pense que l'image institutionnelle et l'identité institutionnelle soient les mêmes concepts, ces deux définissent les conditions tout à fait différentes<sup>500</sup>. D'une part, l'image institutionnelle est ce qui se positionne aux yeux

---

<sup>493</sup> **Loc. cit.**

<sup>494</sup> Ministère De L'éducation Turque, *Halkla İlişkiler Yaklaşımı, Services des Relations Publiques et Organisations*, Ankara, MEGEP, 2007, p.42, [http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla\\_iliskiler/moduller/halkla\\_iliskiler\\_yaklasimi.pdf](http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla_iliskiler/moduller/halkla_iliskiler_yaklasimi.pdf), [consulté le 15.09.2009]

<sup>495</sup> Okay, **op. cit.**, p.265.

<sup>496</sup> **Ibid.**, p.268.

<sup>497</sup> **Ibid.**, p.269.

<sup>498</sup> Vanetti, **op. cit.**, p.9.

<sup>499</sup> **Loc. cit.**

<sup>500</sup> Uzoğlu, **op. cit.**, p.9.

de consommateurs. Elle transfère le message aux employées, actionnaires et consommateurs et d'autres émetteurs internes et externes. Essentiellement, elle essaie de former une image en faveur d'elle-même. Ce qui est plus important, c'est le message qui dessine le tableau essentiel chez des consommateurs<sup>501</sup>. L'être perçu d'une institution par la cible se pose sur l'image institutionnelle alors que l'identité institutionnelle se base plus ou moins sur le design institutionnel<sup>502</sup>.

En ce qui concerne l'image, elle est un capital qui se construit dans la durée. Au bout d'un certain temps, l'image devient une réalité autonome indépendamment de la réalité. Ce cas s'explique par « les effets de rémanence ». C'est ce qui fait que des entreprises dont l'image est forte et attractive peuvent mieux maîtriser les situations lors des périodes de crise. Elles bénéficient sur les marchés des opinions d'un à priori positif qui atténue les répercussions des événements<sup>503</sup>.

Quant à l'identité de l'entreprise, elle s'appuie sur une partie formelle et une partie informelle. Les éléments formels représentent sa stratégie, sa structure et son implantation physique, son système d'organisation, enfin la position actuelle de l'entreprise sur ses marchés comme expression de l'histoire de l'entreprise et des règles internes de l'organisation<sup>504</sup>.

Le rapport entre l'identité et l'image institutionnelle s'apparait surtout dans les périodes du changement et de crise. Dans une période du changement de position, l'entreprise génère un brouillage d'image. Face à l'entreprise, les parties prenantes, elles n'agissent vis-à-vis de l'entreprise qu'en fonction d'une image de sa réalité. Cette image a trois dimensions qui sont « l'image de l'en elle-même », « l'image que la partie prenante a de sa place et de son rôle dans l'environnement » et « l'image dans les relations souhaitée avec l'entreprise »<sup>505</sup>.

L'ensemble des actions de communications institutionnelles vise à construire une image auprès de ses parties prenantes qui soit conforme aux objectives énoncées dans la stratégie de l'entreprise<sup>506</sup>. Au profond, on accepte l'image institutionnelle

---

<sup>501</sup> **Ibid.**, p.17.

<sup>502</sup> Filiz Peltekoğlu, « Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri », **İstanbul Üni. İletişim Fakültesi Dergisi**, No.4, 1997, p.17.

<sup>503</sup> Dominique Beau et Syvain Daudel, **Stratégie de l'Entreprise et Communication**, Paris, Dunod, 2nd éd., 1992, p.43.

<sup>504</sup> **Ibid.**, p.42.

<sup>505</sup> **Ibid.**, p.18.

<sup>506</sup> **Ibid.**, p.42.

comme la perception de ce qui l'organisation est. Cette perception est aussi influencée par l'identité institutionnelle<sup>507</sup>. Mais, la seule voie d'observer et de mesurer l'identité est le management d'une bonne communication institutionnelle. La communication institutionnelle exprime les décisions et les valeurs d'une institution en établissant l'identité institutionnelle<sup>508</sup>.

En période de changement, la communication gère l'identité de l'entreprise en prenant appui d'une part sur sa réalité formelle en mutation, et en exploitant d'autre part les leviers qu'elle peut identifier au niveau de sa réalité culturelle<sup>509</sup>.

Enfin, on mélange toujours le concept de réputation avec l'image institutionnelle. En effet, ces deux concepts différents nourrissent l'un de l'autre. La réputation institutionnelle peut être simplement définie en tant que le total des toutes images d'une institution<sup>510</sup>. On accepte que la réputation institutionnelle soit d'achever le prestige à long-terme en donnant l'avantage compétitif à l'entreprise. C'est pourquoi, les entreprises suivent une série de stratégie pour construire une reconnaissance unique sur le marché<sup>511</sup>.

Les entreprises célèbres constituent leur réputation en établissant une relation forte et supportée par les autres composants. Ces composants se consistent de surtout capital physique et financier<sup>512</sup>.

Fombrun décrit la réputation ; « *La réputation institutionnelle développe l'être unique d'une entreprise et son identité en constituant ses pratiques et ses perspectives concernant la crédibilité, la confiance et la responsabilité sociale, Ensuite, l'établissement de la réputation protège l'entreprise contre ses concurrents sur le marché et l'imitation de ses produits. C'est donc la réputation constitue une valeur stratégique pour une entreprise en mettant ses concurrents en problème*<sup>513</sup>. »

---

<sup>507</sup> Steild et Emery, **op. cit.**, p.9.

<sup>508</sup> **Loc.cit.**

<sup>509</sup> **Ibid.**, p.44.

<sup>510</sup> Charles J.Fombrun, **Reputation : Realizing Value From the Corporate Image**, Boston , Harvard Business School Press, 1iere éd.,1996, p.9.

<sup>511</sup> **Loc.cit.**

<sup>512</sup> **Ibid.**, p.10.

<sup>513</sup> **Loc.cit.**

D'ailleurs, on peut décrire la réputation comme l'image générale d'une institution envers l'ensemble de la cible qui se compose des actions passées et la vision future<sup>514</sup>.

Le concept de la réputation institutionnelle est originaire des recherches du magazine américaine, Fortune. Selon les analyses de Fortune qui se focalise sur 10 grandes entreprises des Etats-Unis en 2002, on constate 8 caractéristiques qui déterminent la réputation<sup>515</sup> :

- La qualité du management d'une institution,
- La qualité des biens et des services,
- La qualité financière,
- La valeur de l'investissement à long terme,
- L'utilisation des ressources institutionnelles,
- La responsabilité sociale,
- L'innovation,
- Le développement des individus qui sont intelligents et ont du talent.

Selon Réputation Institute, la réputation concerne six facteurs dominants qui sont les services et les biens, la performance financière, l'environnement du travail, la responsabilité sociale, la vision, les caractéristiques émotionnels<sup>516</sup>.

En retournant au rapport entre la réputation et l'image, on observe que la réputation supporte l'image institutionnelle en la formant et mesurant<sup>517</sup>. De sorte qu'elle concrétise la perception institutionnelle de l'entreprise. En ce qui concerne l'identité, l'identité institutionnelle ne se constitue pas seulement de design

---

<sup>514</sup> Karsak, **op. cit.**, cité par Fombrun, p.82.

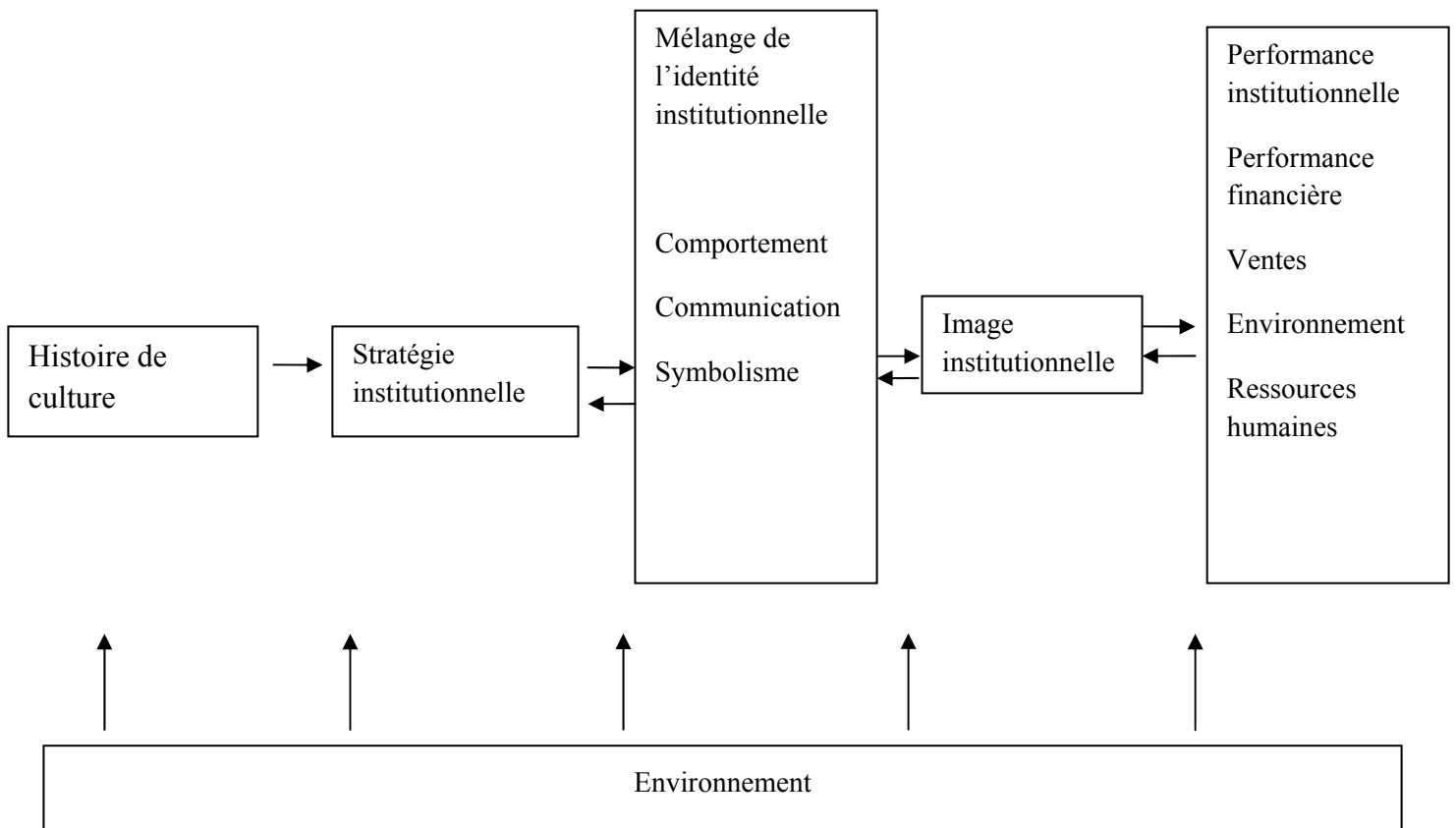
<sup>515</sup> Ali Atıf Bir, *Uzun Dönemli Bir Strateji Olarak Kurumsal Kimlik*, **Papiers de La Conférence de Kurumsal Kimlik par Marketing Türkiye Dergisi**, İstanbul , 23.03.1994, p.3.

<sup>516</sup> Haluk Gürgen, « Kurumsal İtibar Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk », 2008, p.31, [www.iso.org.tr/kongre/Kongre\\_2008/.../2A-3-Haluk-Gurgen.ppt](http://www.iso.org.tr/kongre/Kongre_2008/.../2A-3-Haluk-Gurgen.ppt), [consulté le 10.11.2009].

<sup>517</sup> Uzoğlu, **op. cit.**, p.18.

institutionnel. Si elle est plus que le design, on peut l'accepter un moyen stratégique de la réputation à long terme<sup>518</sup>.

Ce schéma au dessous décrit le mélange de l'identité selon laquelle on peut comprendre comment les entreprises considèrent elles-mêmes. L'image et la réputation sont de deux concepts indispensables lors de la perception de l'institution aux de consommateurs. Finalement, la performance institutionnelle se dépend de la perception institutionnelle dans l'opinion publique<sup>519</sup>.



**Schéma A.9.** Mélange de l'identité institutionnelle - B.M. Cees van Riel et M.T. John Balmer, « Corporate Identity : The Concepts, its measurement and management », **European Journal of Marketing**, Vol. 31, 1997, p.342.

<sup>518</sup> **Loc.cit.**

<sup>519</sup> Uzoğlu, **op. cit.**, p.20.

## **II) LE CONCEPT DE L'INNOVATION A TRAVERS LE CONCEPT DE L'INNOVATION A TRAVERS DE L'IDENTITE INSTITUTIONNELLE DANS LE SECTEUR D'ASSURANCE TURC**

Dans la première section de la deuxième partie de notre travail, nous examinons le concept de l'innovation. Premièrement, nous décrivons l'innovation comme un processus de rénovation économique, sociologique et technologique. Sous l'angle institutionnel, l'innovation exprime un effort constant et permanent pour encourager la capacité de contribuer au développement de l'institution en privilégiant les moyens innovateurs sur le court terme. Du point de vue commercial, nous voyons qu'il y a huit types de l'innovation qui sont « l'innovation stratégique, l'innovation d'application, l'innovation du produit nouveau, l'innovation du processus, l'innovation d'expérience, l'innovation du marketing, l'innovation du modèle de l'affaire et l'innovation structurelle ». Ensuite, nous parlons de l'avantage des applications innovatrices dans les entreprises de l'assurance en Turquie. Nous apprenons que l'innovation est la clé qui ouvre la porte de la croissance économique pour un pays en voie de développement. Parce qu'elle est bien appliquée par les grandes entreprises, le taux de chômage se baisserait et le taux de l'intérêt capital augmenterait dans les pays en voie de développement comme la Turquie.

Dans la deuxième section, nous expliquons le lien entre l'innovation et l'identité institutionnelle autour du système de suggestion. Nous observons d'abord le secteur de l'assurance en Turquie à l'égard de sa dimension historique. Ensuite, nous analysons les trois exemples des applications réussies du système de suggestion aux firmes de l'assurance. Nous avons repris Anadolu Sigorta, Avivasa et Eureka Sigorta comme les exemples. Anadolu Sigorta est au deuxième ou premier rang du secteur, Avivasa garde toujours sa place aux quatre premiers rangs dans le secteur de pension et vie et puis Eureka Sigorta garde sa place aux dix premiers rangs dans le secteur de l'assurance primaire selon leur production des primes. Après avoir eu les



analyses, nous constatons que le système de « la boîte à idées » en tant que moyen essentiel supporte la culture innovante à travers le personnel. Nous y observons « la boîte à idées » qui devient un moyen formidable pour l'activation de communication du bas vers le haut au sein de l'institution. Dans cette section, nous avons aussi réalisé un entretien avec la directrice du département de la communication institutionnelle d'Eureko Sigorta pour bien comprendre le système interne. D'ailleurs, nous avons profité des entretiens qui ont été déjà faites par les revues et les journaux afin de bien analyser le processus innovant dans les autres entreprises de l'assurance en Turquie.

## A) LA DEFINITION DE L'INNOVATION ET SON CHAMPS DE L'ACTION

De nos jours, on souvent entend « le mot d'innovation », surtout dans les temps de crises économiques. Elle est considérée comme une aide magique quand le système est noué. Les firmes jouent à la carte d'innovation pour s'évaluer au fur à mesure de l'obsolescence de ses produits et de la croissance du besoin du renouvellement de ses services. L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) propose les définitions suivantes « *On entend par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par innovation technologique de procédé, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant – séparément ou simultanément – les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail*<sup>520</sup> . »

Cependant, l'innovation se distingue de la recherche et elle n'est pas un processus routine ou automatique comme la conception de la recherche et développement (R&D). Elle est la force de l'entrepreneur qui envisage de porter son institution à l'haut<sup>521</sup>. De cette perspective, elle est aujourd'hui au cœur des politiques économiques de tous les grands pays.

L'invention du microprocesseur en 1971 et une de ces macro-inventions qui permettent l'innovation en grappe de micro-inventions ou les technologies de l'information bouleversent d'abord leur propre secteur, puis, avec l'invention du navigateur en 1991, autre macro-invention, faire l'internet une technologie générique qui va bouleverser tous les modes de production<sup>522</sup>. L'expérience de la révolution industrielle nous montre que ce n'est pas la technique qui déclenche les révolutions

<sup>520</sup> OCDE, Manuel d'Oslo - 3ème édition, 2005, [http://www.oecd.org/document/33/0,3343,fr\\_2649\\_34409\\_35870369\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/33/0,3343,fr_2649_34409_35870369_1_1_1_1,00.html), [consulté le 02.01.2010] .

<sup>521</sup> Cigref, **La Dynamique des Relations PME Innovantes et Grandes Entreprises**, Cercle de l'innovation, 2008, p.5, [www.cigref.fr/fondation\\_cigref/the-programme-challenges.html](http://www.cigref.fr/fondation_cigref/the-programme-challenges.html), [consulté le 02.01.2010].

<sup>522</sup> **Ibid.**, p.7.

technologiques, mais un ensemble de mutations dans les systèmes économiques, politiques et sociaux et dans le méta système<sup>523</sup>.

A coté de ces invariants, il faut saisir les caractères de la révolution technologique dans l'histoire de l'évolution technologique avec deux conséquences<sup>524</sup>. La première est l'accroissement du rôle des leviers non technologiques de l'innovation : ce sont les capacités organisationnelles, l'intégration de l'utilisateur et de l'usage dans le processus d'innovation. La seconde est l'importance des effets d'externalité qui remplace le rendement social de l'innovation supérieure par son rendement économique privée<sup>525</sup>.

Par contre, OCDE reconnaît l'importance des activités de la R&D comme la formation, l'ingénierie, etc. Selon leur, la bascule dans une économie de l'offre va renforcer l'innovation et ce processus de l'innovation va créer la demande sur le marché. Ce système établit un processus turbulent à l'interaction avec son environnement et avec le futur usager du produit<sup>526</sup>. L'édition 1994 du Manuel Frascati l'explique : « [...] les statistiques de R&D ne sont pas suffisantes. Il est apparu de plus en plus clairement que ces données doivent être examinées dans un cadre conceptuel permettant de les rattacher à d'autres types de ressources et également aux résultats escomptés des activités de R&D concernées. Ce lien pourrait, par exemple, être établi par l'intermédiaire du processus d'innovation ou dans le contexte plus large de l'investissement immatériel qui couvre non seulement la R&D et les activités scientifiques et technologiques connexes, mais aussi les dépenses de logiciel, de formation, d'organisation, etc <sup>527</sup> »

Quant à l'origine étymologique de l'innovation, elle vient du mot « innover » dans la langue latine. « Innover » exprime de faire ce qui est nouveau et différent. En effet, l'innovation décrit un processus de rénovation dans toutes les plateformes économiques, sociologiques et surtout technologiques<sup>528</sup>. En profitant de la

---

<sup>523</sup> **Loc.cit.**

<sup>524</sup> **Loc.cit.**

<sup>525</sup> **Loc.cit.**

<sup>526</sup> **Ibid.**, p.8.

<sup>527</sup> **OECD**, Frascati Manual, 1994, [cgi.ebay.com/Frascati-Manual-1993-:-Organisation-for-Economic-Co-Operation-and-Development-\(Paperback,-1994\)](http://cgi.ebay.com/Frascati-Manual-1993-:-Organisation-for-Economic-Co-Operation-and-Development-(Paperback,-1994),), [consulté le 12.01.2010].

<sup>528</sup> Kadri Yamaç, « Nedir Bu İnovasyon? », **Bilim ve Düşünce Dergisi**, December 2001, p.1, <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=38>, [consulté le 12.01.2010].

technologie, ses résultats innovateurs changent la société. Elle commence par les théories de rénovation et continue jusqu'au marketing du produit innovateur<sup>529</sup>.

L'innovation, au terme essentiel, peut être acceptée comme le produit d'une conviction intime de l'innovateur que sa percée technologique peut être à l'origine d'une percée commerciale<sup>530</sup>. Arman Kırım décrit aussi l'innovation comme une idée à la quelle personne ne réfléchit pas encore, en même temps celle qui sert aux applications commerciales et accroît la concurrence dans le marché<sup>531</sup>.

Avant de passer aux facteurs qui rendent important l'innovation, on observe que l'importance de l'innovation pour les grandes entreprises augmente de plus en plus. En 2005, le système du marketing et l'être différent sont devenus les concepts essentiels alors que l'année 2006 est devenue l'année de l'innovation<sup>532</sup>.

Cependant, les recherches scientifiques qui sont menées par Boston Consulting Groupe aux Etats Unis montrent que les CEO de grandes firmes ne croient pas aux avantages de l'innovation pour l'intérêt capital. Capital (une revue financière américaine) suivit aussi une recherche concernant le but de l'innovation sur les 500 entreprises et font l'enquête avec plus de 140 CEO en 2006<sup>533</sup>. Le résultat de la recherche de Capital est pareil que celle de Boston Consulting Groupe. Selon les résultats, les CEO visent à augmenter l'intérêt capital dans le temps court. Or, les recherches scientifiques résultent que le plus important avantage de l'innovation est avoir l'intérêt capital à long terme. Steve Rivkin vérifie cette idée en disant « les travaux de l'innovation commencent pour les plusieurs facteurs. Pourvu que les clients demandent plus, que les actionnaires et les investisseurs investissent plus, et que les entreprises emploieraient plus d'employés qualifiés<sup>534</sup>.» Rivkin, en citant les éléments qui renforcent l'intérêt capital, prouve que l'innovation devrait être dans le même rang que l'intérêt pour une entreprise.

En définitive, l'innovation n'est pas synonyme de miracle mais plutôt d'un effort constant pour encourager, dans toute l'entreprise, mais elle est la capacité de

---

<sup>529</sup> **Ibid.**

<sup>530</sup> Cigref, **op. cit.**, p.8.

<sup>531</sup> Arman Kırım, **Karlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon**, İstanbul, Fed Training, 1. Ed, 2005, p. 2.

<sup>532</sup> M.Rauf Ateş, **İnovasyon Hayat Kurtarır**, İstanbul, Doğan Kitap, 2007, p.50.

<sup>533</sup> **Loc.cit.**

<sup>534</sup> **Ibid.**, p.51.

contribuer au développement des entreprises en privilégiant le moyen terme sur le court terme.

### 1) Les champs d'action de l'innovation

La plupart des entreprises considèrent l'innovation comme un sujet fluo. « *Innover pour battre la concurrence et préparer l'avenir.* » dit Raphaël Cohen<sup>535</sup>. Tout d'abord, il faut savoir comment l'innovation est appliquée, cela veut dire que l'on doit catégoriser les champs d'action de l'innovation. Geoffrey Moore classe l'innovation selon les développements du secteur privé, la situation de la concurrence et les talents de l'institution. Selon sa classification, il y a huit types de l'innovation qui sont « l'innovation stratégique, l'innovation d'application, l'innovation du produit nouveau, l'innovation du processus, l'innovation d'expérience, l'innovation du marketing, l'innovation du modèle d'affaire et l'innovation structurelle »<sup>536</sup>.

En fait, innover est une stratégie en soi mais elle n'est praticable qu'avec l'engagement des collaborateurs. Par contre, il est possible d'innover, quelle que soit la taille de l'entreprise ou de l'institution. Lorsqu'on parle de l'innovation, on pense généralement à l'innovation technique et on oublie l'autre, l'innovation non technique. Pourtant elle est bon marché car elle mobilise peu de ressources, elle donne des résultats rapides, elle stimule et motive, enfin elle permet aux collaborateurs de s'épanouir et de se développer<sup>537</sup>. Il est vrai que la plupart des entreprises se concentrent sur des améliorations incrémentales de leur stratégie concurrentielle, recherchant des gains de productivité et des baisses de coûts plutôt qu'une posture stratégique fondamentale<sup>538</sup>. Mais, la stratégie est importante pour que les entreprises puissent conduire une innovation durable. De cette perspective, Geoffrey énonce que « l'innovation stratégique » est un des types de l'innovation qui crée un marché nouveau. De plus, Kırım dit que ce type de l'innovation est l'innovation qui inverse l'ordre<sup>539</sup>. Pour donner un exemple, la Vallée de Silicium qui a été établie par Microsoft ou les jeux de Pokémon. Ces deux exemples se

<sup>535</sup> Blaise Goetschin et Raphaël Cohen, « Comment établir l'innovation stratégique? », **Special Perspectives**, Vol.10, Automne 2003, p.2, [http://www.getratex.ch/bcge\\_dialogue%20\\_fall2003.pdf](http://www.getratex.ch/bcge_dialogue%20_fall2003.pdf), [consulté le 19.01.2010].

<sup>536</sup> Kırım, **op. cit.**, p.14.

<sup>537</sup> Goetschin et Cohen, **op. cit.**, p.1.

<sup>538</sup> Nicholas Dahan, **L'innovation stratégique : apports et limites de nouveau courant de recherche**, 2005, p.2, <http://www.strategie-aims.com/angers05/com/38-512comd.pdf>, [consulté le 20.01.2010].

<sup>539</sup> Kırım, **op. cit.**, p.15.

résultent de créer des marchés nouveaux et radicaux. Ils sont uniques dans ses champs.

D'une autre perspective, les innovations s'inscrivent dans un cadre social bien déterminé, elles dépendent du contexte social de l'environnement dans lequel elles sont nées. Nous citons l'exemple de l'innovation « Bledichef » de Danone qui ne se comprend que dans un contexte comprenant l'existence de la micro-onde, de nombreuses jeunes femmes salariées et la notion d'acceptation sociale d'une « nourriture de bébé » industrielle. Donc, le projet Blédichef a été impossible à réussir en 1955. Mais, dans les années 90, elle gagne un grand succès. Le deuxième exemple concerne le baladeur de Sony qui ne peut survivre que dans un monde individualisé (écouter seul « sa » musique, « se couper du monde »...), mobile (ne pas être à la merci d'un fil et ne pas être gêné par l'appareil...) et polyvalent. Par conséquent, on fait désormais plusieurs choses en même temps. Par exemple, on peut se déplacer et écouter de la musique au même temps. Cet appareil ont aussi été miniaturisé (l'appareil tient dans la main, ou dans la poche...) et a facilité le déplacement de son écouteur. Les produits innovateurs ont donc le pouvoir de changer la vie sociale et le style de la vie.

Selon Baden Fuller Stopford, les entreprises qui adoptent une approche nouvelle et créative pour survivre dans le marché appliquent en même temps une stratégie de renouvellement pour se concurrencer sur le marché et ce processus signifie « l'innovation stratégique ». En outre, Strebel considère l'innovation stratégique comme nouvelle offre sur le marché. D'ailleurs, Porter explique l'innovation stratégique par la concurrence stratégique en disant que le positionnement stratégique revient à effectuer des activités différentes de celles des rivaux, ou à effectuer les mêmes activités mais d'une manière différente<sup>540</sup>. En plus Baden-Fuller et Pitt disent que l'innovation stratégique est une nouvelle stratégie qui va typiquement remettre en cause une norme ou règle établie et contesté de la pensée dominante que l'organisation doit suivre dans son ensemble<sup>541</sup>. La démarche stratégique est à la fois un état d'esprit, une demande destinée à planifier et allouer les ressources de l'entreprise en vue d'attendre des objectifs précis, un ensemble de techniques et d'outils. La démarche est en plusieurs étapes. Dans un premier temps, il faut observer (en particulier recueil d'informations), comprendre (analyse du

---

<sup>540</sup> Dahan, **op. cit**, p.3.

<sup>541</sup> **Ibid.**, p.4.

marché, de la concurrence, des besoins client), et diagnostiquer. Ensuite il faut définir les objectifs, les choix stratégiques (par l'étude de la segmentation, le ciblage client, positionnement de l'offre). Pour finir vient l'étape de la planification, de l'animation et du contrôle. Au total, l'innovation stratégique décrit le changement de la stratégie radicale d'une entreprise pour qu'elle puisse radicalement se concurrencer et qu'elle ait une option forte de bien meilleures opportunités d'amélioration de la profitabilité. De perspective de la profitabilité, les exemples plus choquants dans les innovations stratégiques montrent que ce type de services et biens soient créés pour le segment plus bas du marché. Par exemple, la firme de Sonny a développé la marque de Walkman. Bien que Sonny ne soit pas l'inventeur de la bande ou du lecteur de cassette, il a lancé un produit qui est moins cher et utile. De sorte que, les adolescents ont pu acheter les lecteurs de cassettes à un prix moins cher<sup>542</sup>. Comme on a vu, l'innovation stratégique ne différencie pas seulement les produits, elle modifie aussi la gamme de produit, l'ordre concurrentiel et l'ordre du marché<sup>543</sup>. En conséquence, l'innovation stratégique rend l'innovation une des éléments formidables d'identité institutionnelles<sup>544</sup>. Parce que les trends changent trop vite et que les entreprises devraient obéir aux nouveaux systèmes de l'économie qui s'appelle l'économie de l'innovation. C'est donc, l'innovation stratégique devient une nécessité pour les entreprises contemporaine<sup>545</sup>.

En deuxième lieu, « l'innovation d'application » est un type important parce qu'elle développe les nouvelles catégories grâce à la technologie. Par exemple, l'entreprise appelé Tandem a développé les ordinateurs tolérables et créé les ATMs (machines automatiques dont on retire de l'argent) en les appliquant dans le marché de banque. D'ailleurs, General Motors a développé le système de SPG (le système du positionnement global) pour trouver la place des sous-marines et aujourd'hui on applique cette technologie dans les voitures pour empêcher de se perdre<sup>546</sup>. Comme on voit dans ces deux exemples, l'innovation d'application trouve les nouvelles solutions et les nouveaux marchés en développant un produit ou un service présent<sup>547</sup>. Si une entreprise investit sur la technologie et analyse mieux les besoins

---

<sup>542</sup> Kırım, **op. cit.**, p.15.

<sup>543</sup> **Ibid.**, p.16.

<sup>544</sup> Şafak Altun, **İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler**, İstanbul, Media Cat, 2008, p.12.

<sup>545</sup> **Loc.cit.**

<sup>546</sup> **Ibid.**, p.17.

<sup>547</sup> Rauf Ateş, **İnovasyonun Kaç Tipi Var, Uygulama İnovasyonu**, 15.06.2007, p.1, <http://www.sirketdoktoru.net/content/view/134/38/>, [consulté le 29.01.2010].

de ses clients, elle a une chance de maintien de l'innovation d'application. Parce qu'elle conceptualise le produit unique et inégal sur le marché<sup>548</sup>.

Quant à « l'innovation du produit », on apporte le produit existant à un niveau haut. Au profond, elle exprime un processus du développement d'un produit en modifiant un produit existant et le rendant unique sur le marché<sup>549</sup>. L'innovation, de produit ou de procédé, qu'elle soit radicale ou incrémentale, engendre une plus ou moins grande obsolescence des autres biens de même catégorie sur le marché. De ce fait, non seulement le produit (ou procédé) novateur se détache par rapport aux autres biens déjà présents sur le marché, de par le progrès technique qu'il comporte ; mais encore il agit directement envers les consommateurs, en leur créant des besoins nouveaux, ce qui favorise une augmentation de la demande. Par exemple Nokia Nseries présentent ce type de l'innovation. Parce que cette firme a toujours visé à attirer l'attention des consommateurs et devenir unique sur le marché du téléphone mobile. D'autre part, le focus sur l'innovation du produit peut être agir dans la différente manière. Elle concerne peut-être l'accroissement de la performance d'un produit ou l'accroissement de la commodité du produit<sup>550</sup>. Cependant, l'innovation du produit porte quelques des avantages de nos jours. D'un côté, il y a plein de nouveaux produits et services différents et ce cas renforce la concurrence<sup>551</sup>. De sorte que, les entreprises procurent la fidélité clientèle. D'autre côté, si on fait l'innovation ajoutée sur un produit, les clients ne voudraient pas toujours payer plus pour le même produit<sup>552</sup>.

En ce qui concerne « l'innovation du processus », ce type de l'innovation est plus étranger pour les entreprises qui sont originairement turques<sup>553</sup> alors qu'elle apporte plus d'opportunité du développement pour une entreprise. Le processus est la totalité des étapes d'action au cours de la réalisation d'un travail. Il s'agit d'actions qui commencent par le design du produit et finissent par le contrôle dernier du produit sont le processus. L'innovation du processus exprime un processus dans lequel on peut produire effectivement et offrir le produit dans la même qualité mais au temps court. Selon la définition de Gürcan Banger, l'innovation du processus

---

<sup>548</sup> Kırım, **op. cit.**, p.18.

<sup>549</sup> Gürcan Banger, « İnovasyon Üzerine : Kazandıran Yenilikçilik », **Girişimcilik Akademisi**, 4-6 Mai, 2007, p.24, <http://www.gurcanbanger.com/yaz/yaz3/inojci.pdf>, [consulté le 02.02.2010].

<sup>550</sup> Kırım, **op. cit.**, p.19.

<sup>551</sup> **Loc.cit.**

<sup>552</sup> **Loc.cit.**

<sup>553</sup> **Ibid.**, p.20



concerne la rénovation par les méthodes présentes qui sont suivies dans les processus de production et distribution<sup>554</sup>. Par exemple, la marque de Dell est une firme d'ordinateur célèbre pour sa distribution effective dont le succès se base sur le procès systématique qui se passe entre l'ordre et la chaîne d'approvisionnement des ordinateurs.<sup>555</sup> Si une entreprise veut accroître sa capacité de produit à la même qualité mais par moins d'employé, elle devrait d'abord établir l'innovation du processus dans son identité institutionnelle. Ensuite, elle devrait analyser ses étapes d'action d'une par une. Quand une entreprise analyse ses processus d'action et qu'elle réussit à accroître sa productivité, à décroître le coût et à le distribuer bien et vite, elle réussirait en même temps à maintenir une vie longue<sup>556</sup>.

En outre, « l'innovation d'expérience » exprime les inventions qui rendent agréable, beau et jolie les expériences des clients sur les produits présents. Par exemple, KOTON a appliqué le service du bar américain pour les hommes dans ses magasins. Pendant que les femmes fassent l'achat, ses maris assistent au bar et en boivent gratuitement<sup>557</sup>. Dans un autre exemple, le système de tracking de la firme de courrier DHL est une innovation d'expérience. Grâce à ce système, on peut suivre la place des forfaits. Dans le dernier exemple, la chaîne du café Starbucks est devenue l'histoire du succès en Turquie. Starbucks a créé une place d'expérience pour les fans du café en offrant les types différents du café à une masse spéciale. La valeur actuelle de Starbucks est environ 19,3 millions de dollars et continue à avoir l'intérêt annuel plus de 1 million de dollars. Starbucks offrent 19,000 choix de café par un service personnalisé<sup>558</sup>.

« L'innovation du marketing » peut être acceptée comme une des étapes d'action de l'innovation du processus. Elle définit l'application d'un processus de marketing très différent par les outils qui n'est pas déjà touchés. L'être innovatrice pour une équipe de marketing est très important parce que les outils de marketing devraient être changés<sup>559</sup>. Si bien que l'innovation provienne pour moitié de l'entreprise et pour moitié du marché. L'influence du marché se fait par les consommateurs (étude de marché, méthode de créativité) et les distributeurs (rapport

---

<sup>554</sup> Banger, *op. cit.*, p.30.

<sup>555</sup> Kırım, *op. cit.*, p.20.

<sup>556</sup> *Loc.cit.*

<sup>557</sup> *Ibid.*, p.22

<sup>558</sup> *Loc.cit.*

<sup>559</sup> *Ibid.*, p.23.

de la force de vente, salons, foires...). Si les entreprises visent à grandir et avoir une place permanente à long terme, elles devraient abandonner les méthodes classiques du marketing. Au lieu des méthodes expérimentées, elle intègre l'innovation dans ses processus du marketing comme les RP ou la publicité. Mais, avant de décider de faire une innovation dans le processus du marketing, une entreprise devrait d'abord accepter ce type d'innovation comme un composant de son identité. Parce qu'elle inclut l'amélioration sur les points de touche aux clients et que tous les employés doivent connaître ce processus. Par exemple, la marque d'huile d'olive Tariş a développé son modèle de marketing en segmentant ses produits et en lançant l'idée d'huile d'olive boutique<sup>560</sup>.

Par ailleurs, « l'innovation du modèle d'action » est l'histoire comment l'entreprise agit<sup>561</sup>. Du départ d'un exemple, la firme logistique prend un bien de chez client et l'apporte à la place que le client veut transmettre. Dans un sens classique, elle fait la transportation d'un bien à la place voulu et au temps voulu. Parfois, elle fait l'emballage. Mais, si une firme logistique commence à bricoler le bien à transporter, elle fait une innovation. Par exemple, la firme UPS bricole HP ordinateur en Amérique latine et en Europe quand le courrier apporte les outils de bricolage<sup>562</sup>.

Dans un dernier temps, « l'innovation structurelle » exprime de profiter des changements radicaux sur le marché et de redéfinir les relations sectorielles. Elle est conseillée pour les entreprises qui sont en voie de faillite<sup>563</sup>. C'est pourquoi, elle ne concerne pas seulement la recherche & le développement, mais aussi l'initiative. Par exemple, la firme de distribution de pharmacie Cardinal Health décide d'être le partenaire économique des hôpitaux, pharmaciens et policliniques. Il aussi appelle cette nouvelle stratégie « suis la rue du médicament ». Cardinal Health embauche le personnel pour les institutions sanitaires, développe les machines automatiques qui suivent les heures de la prise des médicaments, fournit les paquettes d'opération pour les médecins ou les procure les statistiques de vente des pharmacies, etc. En résumé,

---

<sup>560</sup> **Ibid.**, p.24.

<sup>561</sup> **Ibid.**, p.25.

<sup>562</sup> **Loc.cit.**

<sup>563</sup> Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, **Farklılık Yaratan Kazanıyor**, Vol:227, 01.2007, p.1, <http://www.bursaekonomi.com.tr/default.asp?page=newsopen.asp&opennews=571&qmshow=227>, [consulté le 02.02.2010].

elle devient comme une firme d'assistance unique pour les processus interne dans le secteur sanitaire en entreprenant plus de services pour ses clients<sup>564</sup>.

Pourvu que les entreprises visent à vivre éternellement, elle devrait intégrer l'innovation dans son identité. C'est donc, l'innovation devient une nécessité pour l'accroissement économique des entreprises et un processus qui se marche par la confirmation des employés. C'est donc elle est un composant formidable de l'identité institutionnelle.

## **2) Les avantages des applications innovatrices dans les entreprises : exemples innovatrices du secteur d'assurance en Turquie**

La plupart des individus pensent que l'innovation n'est qu'un sujet directement lié à la technologie. Par contre, elle est une culture institutionnelle et elle n'est pas basée seulement sur la technologie et à la suite, de l'argent. Le succès d'une innovation ne dépend pas seulement de la performance technologique d'une entreprise. L'ensemble de ses ressources (humaines, techniques, financières, ...) sont en effet des facteurs clé de la réussite d'un projet innovant. C'est la manière dont une entreprise va gérer sa capacité à innover qui va la rendre innovante. Par définition, l'innovation se fonde sur une idée originale. On ne peut en effet pas innover sans idées nouvelles. Mais l'innovation réside principalement dans la capacité à transformer ces idées en succès commerciaux. Pour cela, il existe des méthodes et techniques de travail qui aident les entreprises dans toutes les étapes des processus d'innovation en particulier générer des idées, transformer ces idées en produits ou services, bien vendre les produits ou services innovants, améliorer continuellement l'organisation et les procédés de fabrication de l'entreprise, pérenniser l'entreprise.

Au début il faut identifier le « capital innovation » de l'entreprise. Il ne provient pas seulement des technologies maîtrisées par l'entreprise mais englobe aussi d'autres facteurs. Tous les pôles d'activités de l'entreprise sont concernés par les projets d'innovation. Pour exploiter au mieux ce « capital innovation » souvent sous-estimé et peu pris en compte, il est nécessaire de structurer son processus d'innovation et son organisation de travail.

---

<sup>564</sup> KIRIM, *op. cit.*, p.27.

La gestion des ressources humaines est responsable de faciliter toute initiative de créativité et d'originalité dans l'entreprise et tenir compte de toutes les idées. L'organisation de l'entreprise doit permettre le suivi structuré de chaque projet, et la collaboration des différents secteurs de l'entreprise (Marketing, R&D etc...). Chaque secteur de l'entreprise doit avoir conscience de son savoir-faire technique et savoir l'exploiter, investir régulièrement dans ses outils de travail et former continuellement son personnel. L'entreprise élargie (fournisseurs, clients et autres parties prenantes) devrait être intégré aux différents processus (production, conception, logistique,...), par la participation à des réseaux pour rester à l'écoute et se faire connaître.

Par exemple, quand on observe la position de General Electric, qui est la plus célèbre entreprise d'énergie et le cas de Microsoft qui est la plus célèbre entreprise d'information, on constate que les entreprises qui veulent s'agrandir ont toujours besoin de l'infrastructure technologique pour<sup>565</sup>. Mais, dans la réalité, on note qu'il existe des firmes qui n'ont pas de chance de faire l'investissement technologique et qui s'agrandissent quand même.

Jagdish Sheth qui est le guru du management souligne que le plus formidable défaut des CEO, c'est qu'ils croient que l'innovation est limitée par le service et le bien. Selon lui, l'innovation est un concept plus international et les processus dedans l'entreprise en ont besoin<sup>566</sup>. Tout d'abord, l'innovation est un des éléments de la culture institutionnelle et elle forme l'identité institutionnelle. Dans les exemples des entreprises turques qui veulent être innovatrices, on observe qu'elles manquent d'abord d'une infrastructure technologique au début mais elles portent toujours une vision créative<sup>567</sup>. Par exemple, en 2008 Anadolu Sigorta qui est une des entreprises d'assurance célèbres en Turquie, a intégré le projet du fournisseur des pièces. Anadolu Sigorta avait pour objectif d'empêcher d'utiliser les pièces de rechange dans véhicules assurées. Par conséquent, il a réduit la victimisation des assurés, le cout de dommage, augmenté la qualité de ses services et offert le police d'assurance à un prix modérable<sup>568</sup>. Ensuite, Aviva Sigorta a commencé l'application de « payer quand tu conduis » en 2008. Grace à ce projet, primes des polices d'assurance de voiture se

---

<sup>565</sup> Ateş, **op. cit.**, p.49.

<sup>566</sup> **Loc.cit.**

<sup>567</sup> Altun, **op. cit.**, p.21.

<sup>568</sup> Active Academy, **2008 Ödülleri:Yenilikçi Şirket Ödülü**, 2008, <http://www.activeacademyodulleri.com/sigorta/Content.asp?ID=11>, [consulté le 12.02.2010].

baissent si un individu conduit sa voiture sous 16.000 kilomètres par an<sup>569</sup>. Comme on résume au-dessus, on n'a pas besoin de trop d'argent pour investir l'innovation. On a seulement besoin d'une vision innovatrice et d'intégration de l'innovation dans l'identité institutionnelle<sup>570</sup>.

Dans un deuxième temps, l'innovation porte sur un avantage pour le PME. Si les grandes entreprises n'ont pas généralement vocation à assumer des missions qui ne correspondent pas à leur intérêt propre, à court terme ou à moyen terme, leur politique vis-à-vis des PME et de leur développement. L'innovation devient un avantage pour les PME qui s'appuient sur la philosophie « gagnant-gagnant »<sup>571</sup>. Les PME peuvent réaliser l'innovation dans quatre espaces en général : celui de l'élévation du niveau technique de leur fournisseurs, celui de l'animation territoriale en faveur de l'élévation de niveau de l'appareil de formation, celui de l'ouverture d'esprit avec des projets marginaux et celui de la sincérité dans le respect des orientations données par les pouvoirs publics ou de gestion de grands programmes d'innovation. Par exemple, Anadolu Sigorta exécute le projet de l'analyse des processus. Dans ce projet, il organise les processus d'action en prenant compte les demandes des clients. Il appelle ce projet « C2C », en anglais, Closer to Customer<sup>572</sup>. Comme Ali Özgenç a dit, l'innovation peut être appliquée dans tous les entreprises soit grande soit petite et moyenne<sup>573</sup>.

D'ailleurs, grâce à l'innovation, les prix des biens à consommer commencent à baisser<sup>574</sup>. Lors que les prix se réduisent, les services luxes comme l'assurance deviennent accessibles pour les grandes masses. Jadish Sheth dit que l'innovation procure l'accessibilité aux produits luxes à prix bas dans le monde entier. Par exemple, le projet de « bon conducteur » d'Axa a gagné le prix d'innovation par Active Academy. Dans ce projet, les bons conducteurs qui conduisent attentivement paient les primes par une réduction de 30%<sup>575</sup>. Les CEO croient que l'innovation est chère à cause des investissements à la recherche et développement, elle est un

---

<sup>569</sup> **Loc.cit.**

<sup>570</sup> **Loc.cit.**

<sup>571</sup> Cigref, **op. cit.**, p.20.

<sup>572</sup> Ateş, **op. cit.**, p. 51.

<sup>573</sup> Sigorta Borsası, **Anadolu Sigorta Artık Sigortalılarına Daha Da Yakın**, *Source première : Sigortacı Gazetesi*, <http://www.sigortaborsasi.com/Default.aspx?pageID=104&nID=334>, [consulté le 12.02.2010].

<sup>574</sup> **Loc.cit.**

<sup>575</sup> Active Academy, **2009 Ödülleri:Yenilikçi Şirket Ödülü**, 20.04.2009, <http://www.activeacademyodulleri.com/sigorta/Content.asp?ID=13>, [consulté le 12.02.2010].

processus où on dépense de l'argent au temps exact et au lieu exact. De cette perspective, l'innovation peut être conçue comme un des éléments de la responsabilité sociale. En donnant l'exemple de Kaskometre d'Eureko Sigorta, on arrive à un service à une bonne qualité et moins cher. Le projet de Kaskometre se ressemble au projet d'Aviva Sigorta qui est de payer quand tu conduis. Mais, Kaskometre offre plus d'avantage de cout par rapport à celui d'Aviva Sigorta. Le conducteur qui utilise son voiture à moins de 1000 kilomètres par an, garde l'avantage de 71% de réduction sur ses primes<sup>576</sup>. C'est donc, l'assurance de voiture devient un service accessible pour tous.

Les entreprises doivent faire l'allocation de ses ressources plus efficacement et attentivement pour un futur constant<sup>577</sup> si le temps nous renforce à développer nos talents innovatrices. Si les pays veulent à développer économiquement et socialement, ils ont besoin des entreprises qui se rénovent elles-mêmes. Parce que le développement d'un pays se réalise du bas à l'haut<sup>578</sup>. Quand les entreprises se grandissent, le taux de chômage se réduit. De sorte que la Turquie a de la chance puis que le peuple turc est ouvert aux changements. Selon la recherche d'Eurobaromètre qui est exécutée par l'Union européenne en 2008, 25% de la population turque sont excités vers l'innovation et 57% de la population s'intéressent aux nouveaux produits et 71% de la population tentent d'essayer d'un nouveau produit tout de suite<sup>579</sup>. Quand même, les résultats de la recherche d'Eurobaromètre la Turquie est au-dessous de taux moyen dans le développement de nouveaux services et nouveaux produits<sup>580</sup>.

---

<sup>576</sup> « Cinfikir Kutusundan Kaskometre Çıktı », **Habertürk**, 20.03.2010, <http://www.haberturk.com/ekonomi/haber/63226-redirect.aspx>, [consulté le 12.02.2010].

<sup>577</sup> Kırım, **op. cit.**, p.29.

<sup>578</sup> **Ibid.**

<sup>579</sup> Altun, **op. cit.**, p. 18

<sup>580</sup> **Ibid.**

## **B) L'INNOVATION EN TANT QU'UN CONCEPT D'IDENTITE INSTITUTIONNELLE POUR UNE ENTREPRISE D'ASSURANCE DANS UN PAYS EN VOIE DU DEVELOPPEMENT**

Dans le terme global, le secteur financier regroupe toutes les activités qui se rapportent à la finance. Il comprend en particulier le secteur bancaire et celui de l'assurance au point d'être parfois désigné par le « Secteur de la Banque Assurance ». Le secteur de l'assurance regroupe les différentes activités des acteurs de l'assurance, tels que les compagnies, les mutuelles ou les courtiers. En 2007, le plus important acteur de ce secteur est American International Group, connu sous le nom d'AIG. Ce secteur est directement impliqué dans la crise financière internationale qui apparaît dès février 2007. Des acteurs importants ont annoncé en 2008 de mauvais résultats pour 2007. Le leader de ce secteur a été mis à mal en 2008.

La crise financière, quant aux résultats, a accéléré le processus de modification et d'adaptation des procédés de couverture des assureurs offrant des produits munis de garanties au XXI<sup>ème</sup> siècle. Les premières années du XXI<sup>ème</sup> siècle ont été, pour le secteur des assurances, extrêmement difficiles. En effet, à des catastrophes industrielles et naturelles exceptionnelles, se sont ajoutés les attentats du 11 septembre et la crise boursière importante. Pourtant, les assureurs ont su réagir de manière efficace à ces périodes de crises et ont pu conserver la confiance des assurés. C'est pourquoi, aucune société d'assurance n'a été mise en difficulté, contrairement à certaines entreprises européennes. Depuis quelques années, le secteur de l'assurance améliore les résultats et renforce sa solvabilité<sup>581</sup>.

Afin que le secteur ressource le problème de crise, il a du profiter des éléments innovateurs. En effet, la levée des barrières à la souscription pourrait avoir un effet positif sur le nombre de contrats souscrits. Une facilité innovatrice accrue de

---

<sup>581</sup> **Le secteur des assurances en France,**  
[https://www.federationsump.org/...assurance/1Le\\_secteur\\_des\\_assurances.doc](https://www.federationsump.org/...assurance/1Le_secteur_des_assurances.doc), [consulté le 17.02.2010].

comparaison des offres devrait avoir un impact sur la pression concurrentielle qui s'exerce sur les offreurs. Et enfin, des procédures de résiliation simplifiées peuvent générer un churn supérieur<sup>582</sup>. Après d'autres industries très concurrentielles ou en phase de le devenir comme le secteur de l'assurance devra donc bientôt se doter des outils et des méthodes permettant d'optimiser l'usage par des nouveaux canaux comme Web pour un ensemble varié de transactions et d'opérations de communication<sup>583</sup>. Bien sûr, la simple duplication des solutions mises en œuvre dans ces autres secteurs ne pourra qu'imparfaitement prendre en compte la spécificité des métiers de l'assurance : une dématérialisation poussée des échanges trouvera ses limites dans le besoin de contact lors de la gestion des sinistres<sup>584</sup>. Cependant, l'intégration des actions innovatrices pourra avantageusement s'inspirer des solutions aujourd'hui matures développées dans ce secteur<sup>585</sup>.

### 1) Le regard général sur le secteur de l'assurance en Turquie

Le secteur de l'assurance en Turquie commence à s'apparaître après la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle. Avant cette date, il y avait les fondations des chambres professionnelles en Anatolie qui s'organisent pour aider ceux qui vivent des faillites, dommages et problèmes sanitaires<sup>586</sup>. Ces organisations n'ont pas eu d'avis sur l'assurance mais elles s'organisent autour de l'idée d'aide sociale. Cependant, au XIX<sup>ème</sup> siècle les grandes incendies ont été vécues et plusieurs individus et ce cas nait le besoin de l'assurance dans le temps de l'Empire ottoman. En 1870, le grand incendie de Pera à Beyoğlu a accéléré le processus du développement de l'assurance à ce temps-là. En 1872, les entreprises d'assurance anglaises ont fondé les agences de représentation et les français les suivent<sup>587</sup>. Pourtant, ce nouveau secteur manquait de contrôle légal et soit aux mains des étrangers à cause des capitulations. En 1983, la première entreprise de l'assurance locale, la Compagnie de l'assurance générale ottomane, a été fondé. En 1900, les 44 entreprises se sont organisées autour d'un tarif d'incendie unique. Après la fondation de la République de la Turquie, en 1924 les

---

<sup>582</sup> **Loc.cit.**

<sup>583</sup> François Dupont-Metayer, « Le Secteur De L'assurance Face A Un Nouvel Enjeu De Fidélisation », **Journai Du Net**, 28.07.2009, <http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/40991/le-secteur-de-l-assurance-face-a-un-nouvel-enjeu-de-fidelisation.shtml>, [consulté le 17.02.2010].

<sup>584</sup> **Loc.cit.**

<sup>585</sup> **Loc.cit.**

<sup>586</sup> Türkiye Sigorta ve Reasüranslar Şirketleri Birliği, **Türkiye'de Sigortacılık**, <http://www.tsrbsb.org.tr/tsrsb/Sigorta/T%C3%BCrkiye+de+sigortac%C4%B11%C4%B1k/>, [consulté le 19.02.2010].

<sup>587</sup> **Ibid.**



polices d'assurance devaient s'arranger en turc et le Club des assurances ont fondé<sup>588</sup>.

Le régime du tarif libre a été mise en œuvre en 1990. Selon ce régime, toutes les entreprises d'assurance ont pu produire ses produits divers et déterminer ses tarifs<sup>589</sup>. Après la fondation de la République de la Turquie, le développement du secteur de l'assurance a été mené par les banques. Le premier devoir du système de l'assurance turque est de garantir les dommages financiers avant les 1990s. Après le tarif libre, les entreprises ont cherché à créer les nouveaux fonds et différencié ses gammes de produits<sup>590</sup>.

Aujourd'hui, la taille sectorielle de l'assurance globale accède à 2,6 billions de dollar<sup>591</sup> alors que la Turquie garde 2,4 millions de dollar de sa volume de prime. La production totale des primes en Turquie qui est un pays en voie de développement, reste à l'arrière des pays développés par 1,3 %<sup>592</sup>. Toutefois, le taux de production des primes est de 8% dans les membres de l'Union européenne. Afin d'avoir une économie durable dans le secteur d'assurance en Turquie, la croissance sectorielle devrait être multipliée deux fois plus que le produit national brut réel. La production des primes en Europe est 1,900 dollars par personne alors qu'elle est 125 dollars en Turquie<sup>593</sup>. C'est donc, il y a encore un potentiel accru en Turquie et ce cas attire l'attention des firmes étrangères. D'autres, en Turquie les banques ont les entreprises d'assurances tandis que dans les pays européens et aux Etats-Unis les entreprises d'assurances ont les banques<sup>594</sup>.

Dans notre thèse, nous analyseront trois exemples importants des firmes de l'assurance qui prennent place dans les dix premiers rangs du secteur. Ce sont Anadolu Sigorta, Avivasa et Eureko Sigorta<sup>595</sup>. Nous avons repris Anadolu Sigorta, Avivasa et Eureko Sigorta comme les exemples selon la production des primes.

<sup>588</sup> **Loc.cit.**

<sup>589</sup> Mehmet Aydoğdu, «Türkiye'de Sigortacılık »,

[http://www.senturk.com/html/dunyada\\_ve\\_turkiyede\\_sigortacilik.html](http://www.senturk.com/html/dunyada_ve_turkiyede_sigortacilik.html), [consulté le 19.02.2010].

<sup>590</sup> **Loc.cit.**

<sup>591</sup> **Türkiye'de Sigortacılık Sektörünün Durumu: Sigortacılık Sektörü,**

<http://www.ekodialog.com/Sigortacilik/turkiyede-sigortacilik-sektoru.html>, [consulté le 19.02.2010].

<sup>592</sup> Baki Atılal, « Sigorta Sektörüne Yabancılar Neden İlgi Gösteriyor », Turkish Yatırım, p.1, <http://www.turkborsa.net/docs/raporlar/sector/SIGORTA%20SEKT%C3%96RU.pdf>, [consulté le 19.02.2010].

<sup>593</sup> **Loc.cit.**

<sup>594</sup> **Loc.cit.**

<sup>595</sup> Pour l'information détaillée, voir Türkiye Sigorta ve Reasüranslar Şirketleri Birliği, **2009 Prim Üretimi Sıralama**, <http://www.tsrbs.org.tr/NR/rdonlyres/F94E84B7-E5CA-46B8-B221-83804F00BD7F/5691/3PrimretimleriSralama.xls>, [consulté le 19.02.2010].

Anadolu Sigorta est au deuxième ou premier rang du secteur, Avivasa est aux quatre premiers rangs dans le secteur de pension et vie alors que l'Eureko Sigorta garde sa place aux dix premiers rangs dans le secteur de l'assurance primaire<sup>596</sup>. Nous avons choisi ces trois entreprises puisqu'elles jouent un rôle de locomotif en prenant place aux dix premiers rangs du secteur et qu'elles attribuent une grande importance aux affaires innovantes. Anadolu Sigorta devient le premier du secteur de temps en temps et été le deuxième l'année dernière. Donc, elle est la plus réussite entreprise du secteur primaire. Avivasa est un bon exemple du système de pension et vie. Enfin, Eureko Sigorta est au 8ième rang du secteur et est ouvert à se développer.

## 2) La place de l'innovation dans le secteur de l'assurance

L'innovation financière exprime le développement de produits, de processus novateurs se portant bien depuis plusieurs dizaines d'années. Preuve en l'exposition des transactions de produits dérivés, dont le volume a été multiplié par 20 années<sup>597</sup>. L'innovation financière est incarnée par trois facteurs l'offre, la demande ainsi que la réglementation et la fiscalité. Du point de vue de la demande, l'innovation constitue une réponse au désir des entreprises de se protéger des risques de marché. Du côté de l'offre, l'innovation financière est encouragée par les améliorations technologiques ainsi que par l'intensification de la concurrence entre les prestataires des services. En troisième lieu, l'innovation financière garde l'entreprise contre la fiscalité et l'adopte à la réglementation<sup>598</sup>. En ce qui concerne l'innovation assurantielle, elle propose dix solutions essentielles selon la recherche de Sigma de Swiss Réassurance. Elles sont un relèvement des tarifs de réassurance sur les marchés capitaux, la liquidité, la transparence, la résolution de problèmes de nature réglementaire, comptable et fiscale, l'émergence de meilleurs indices de référence, la formation, le rôle des agences de notation, le rôle des agences de notation, les nouveaux investisseurs, la convergence du secteur assurantiel et la spécialisation<sup>599</sup>. L'innovation dans le secteur de l'assurance porte sur le double avantage essentiel pour les émetteurs. Ce sont des tarifs intéressants et la possibilité de minimiser le risque.

<sup>596</sup> Pour l'information détaillée, voir Türkiye Sigorta ve Reasüranslar Şirketleri Birliği, **2009 Prim Üretimi Sıralama**, <http://www.tsrbsb.org.tr/NR/rdonlyres/F94E84B7-E5CA-46B8-B221-83804F00BD7F/5691/3PrimretimleriSralama.xls>, [consulté le 19.02.2010].

<sup>597</sup> Swiss Re, **Les marchés des capitaux, source de l'innovation pour le secteur de l'assurance**, Sigma 3, 2001, p.3, [http://www.swissre.com/resources/fb5d4f00455c74c8a170bb80a45d76a0-sigma3\\_2001\\_f.pdf](http://www.swissre.com/resources/fb5d4f00455c74c8a170bb80a45d76a0-sigma3_2001_f.pdf), [consulté le 22.02.2010].

<sup>598</sup> **Loc.cit.**

<sup>599</sup> **Loc.cit.**

D'un côté, quand on observe le lancement de solutions assurantielles sur les marchés des capitaux, on arrive au besoin d'un budget non négligeable. Compte tenu de la non certitude, il semble que les pionniers doivent investir des millions de dollars pour recruter du personnel, le former auprès des clients<sup>600</sup>. Mais, les coûts baisseront avec le temps, au fur et à mesure que les produits financiers les prisés seront standardisés, que les employés acquerront de l'expérience et que les obstacles légaux seront surmontés. De plus, les entreprises cherchent à décroître les coûts de l'investissement innovateur en mettant en œuvre un système plus actif mais aux prix bas.

D'autre part, le système financier est un système de service. Pour une entreprise de service, la créativité des salariés devient un enjeu important pour une entreprise désireuse de faire un progrès différent. De nos jours, les services de recherches ou de marketing sont bien évidemment mobilisés pour relever le défi. De ces perspectives, les entreprises financières préfèrent à utiliser le système de « boîte à idées »<sup>601</sup> selon lequel les entreprises collectent les idées des salariés et développent les nouveaux modèles grâce aux expériences des salariés.

### **3) Le système de suggestion comme un moyen indispensable de l'innovation**

Le système de suggestion vise à collecter les idées de salariés de façon formelle en favorisant la créativité des salariés<sup>602</sup>. Le système de suggestion exprime les contributions des employés pour le processus de l'innovation. De cette perspective, on peut dire que ce système devient un élément bien favorable pour tous les types de l'innovation. Le système de suggestion qui se développe dans l'entreprise procure la fertilité opérationnelle grâce aux expériences directes pourvu que les idées soient mises en action au temps<sup>603</sup>. En plus, le système de suggestion constitue un moyen de reconnaissance approprié pour encourager les employés et

---

<sup>600</sup> **Loc.cit.**

<sup>601</sup> Didier Janssoone, **Les boîtes à idées d'entreprise : guide du salarié innovateur**, Belgique, Edipro, 2008, p.11.

<sup>602</sup> **Loc.cit.**

<sup>603</sup> BochLife, **Başarıya Giden Yol İnovasyondan Geçiyor**, Printemps 2007, p.5, <http://www.boschtr.com/boschlifepdf/blife12.pdf>, [consulté le 24.02.2010].

créer un climat de travail qui tire le meilleur parti des personnes<sup>604</sup>. Cette méthode de créativité se réalise plus généralement par le système de « boîte à idées » (BAI).

Quant aux entreprises qui appliquent ce système par la réussite, on arrive aux exemples dans le secteur financier comme Akbank, la Banque de Garanti et la Banque d'İş et Ce sont en même temps les célèbres banques turques qui prennent la place aux premiers trois rangs du secteur.

Premierement, Akbank a collecté 6000 suggestions entre les années 2002 et 2006 sur l'intranet<sup>605</sup>. En 2006, Akbank a réalisé l'application du virement sans carte d'ATM et lancé le crédit sur le web grâce aux idées qui sortaient de la boîte à idées qui prennent la place sur une portales électronique interne<sup>606</sup>. Ensuite, à la Banque d'İş, le système se marche par « l'équipe d'analyse des suggestions ». Le projet est proposé sur l'intranet sous le nom de « J'ai un conseil ». L'équipe est responsable pour suivre les suggestions et les évaluer. La Banque d'İş collecte environ 300-400 idées par mois. Il a mis en application plus de 400 suggestions en derniers trois ans<sup>607</sup>. Enfin, la Banque de Garanti applique ce système par une portales électronique de suggestion qui s'appelle l'« atelier ». On déclare un sujet périodiquement et les participants produisent les projets. Le meilleur projet est récompensé par un voyage. Comme on constate dans ses exemples, les grandes firmes du secteur financier font attention au système de collection des idées du personnel. Parce que l'innovation n'est pas seulement la recherche et le développement et qu'elle ne vient pas de l'extérieur<sup>608</sup>. La réalité de l'entreprise se conceptualise bien par les employés (les clients internes de la firme). La part de banque du secteur financier a réussi à effectuer ce système en tant que moyen essentiel de sa communication interne.

En suivant, le secteur de l'assurance et la pension ont aperçu le rôle indispensable du système de boîte à idées pour la communication institutionnelle. De ce départ, les entreprises célèbres du secteur de l'assurance et la pension ont

---

<sup>604</sup>Des Grands Organismes du Gouvernement du Québec, **Système de Suggestion des Employés**, [http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/pages/index\\_f.aspx?ArticleID=245](http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/pages/index_f.aspx?ArticleID=245), [consulté le 22.02.2010].

<sup>605</sup> Özge Gözke, **Röportaj : Akbank Perakende Bankacılık'tan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Hakan Binbaşgil**, 22.01.2007, <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/IcerikDetay.aspx?BLM=%C5%9Eirket%20Haberleri&KayitNo=6985>, [consulté le 12.04.2010].

<sup>606</sup> Ateş, **op. cit.**, p.67.

<sup>607</sup> **Ibid.**, p.59.

<sup>608</sup> **Loc.cit.**

institutionnalisé la BAI et l'a rendu l'élément essentiel de leur identité institutionnelle. Parce que le BAI facilite l'intégration d'une culture au sein de l'institution. Quand l'innovation devient un élément de l'identité institutionnelle, la conscience des employés envers la créativité augmente et ce cas procure l'application innovatrice partout, aussi dans la vie quotidienne<sup>609</sup>.

Le système de boîte à idées s'appuie aux années 1930. Dans les années 1930, la multitude d'employés dont le métier n'est pas de concevoir, d'améliorer ou de modifier augmentent et les entreprises ont besoin d'un système qui favorise la créativité des salariés et reconnaît formellement les mérites<sup>610</sup>. Bien que le nom du système de BAI change d'un pays à l'autre, il y a un système qui oriente les employés à réfléchir, créer et partager ses idées partout.<sup>611</sup>. Qu'un salarié puisse exprimer spontanément ses idées et proposer ses solutions concrètes constitue pour lui quelque chose de très positif et le fait qu'il puisse envisager de voir ses idées valorisées et rémunérées est bien entendu très motivant<sup>612</sup>.

#### **a) La place de la boîte à idées dans l'identité institutionnelle innovatrice**

Le système de la boîte à idées prend une place formidable dans la construction de l'identité institutionnelle pour les entreprises de nos jours. Il est d'abord un moyen important pour l'activation des canaux de communication du bas en haut dans une organisation<sup>613</sup>. Haluk Gürgen dit que le système de suggestion est un appel aux employés par l'équipe exécutive afin d'améliorer les méthodes et les conditions du travail<sup>614</sup>. D'ailleurs, il existe un lien fort entre le système de suggestion et la motivation humaine des employés. Quand les idées envoyées par les employés à l'administration sont prises en considération, les employés sentent les membres importants leurs-mêmes. Au fur et à mesure que le nombre des suggestions augmentent, l'intégrité des employés au processus innovateur s'accroît aussi que la fertilité organisationnelle<sup>615</sup>. Afin que l'identité institutionnelle se développe

<sup>609</sup> Kalder, « Felsefemiz sıradışılık ve yenilikçilik », Vol:114, 01.08.2007, <http://www.kalder.org.tr/page.asp?pageID=1838>, [consulté le 24.03.2010].

<sup>610</sup> Janssoone, **op. cit.**, p.18.

<sup>611</sup> Rauf Ateş, **İnovasyonun Sırrı Öneri Sisteminde**, [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/021903/23718](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021903/23718), [consulté le 24.02.2010].

<sup>612</sup> Janssoone, **op. cit.**, p.19.

<sup>613</sup> Gürgen, **op. cit.**, p.72.

<sup>614</sup> **Loc.cit.**

<sup>615</sup> **Loc.cit.**

mieux dans le temps, les administrateurs doivent écouter des voix de ses sous-employés<sup>616</sup>.

Le système de suggestion forme donc le processus et le style du travail d'une entreprise et il est construit selon la culture institutionnelle. Quand les entreprises qui aperçoivent leur potentiel interne, l'application des boîtes à suggestion devient un des éléments essentiels de leur identité<sup>617</sup>.

Le Japon est connu pour l'utilisation de ce que l'on peut qualifier les innovations sociales dans l'organisation interne des entreprises. On y observe un système qui favorise l'innovation par les flux d'information du bas en haut par l'implantation d'équipes de travail axée sur la résolution des problèmes de production ou de l'amélioration continue des processus par un système de suggestion<sup>618</sup>. Dans la mesure où il contribue à solutionner les multiples problèmes de production, de service ou l'apprentissage organisationnel est fonction d'une structure de la collaboration ou la recherche de solutions est partie intégrante d'un processus de partage des informations. Dans ce sens l'organisation des communications au sein de l'entreprise japonaise par ses systèmes de consultation-participation facilite l'intégration rapide des exigences des nouvelles applications<sup>619</sup>.

En ce qui concerne ses applications exemplaire des « boîtes à idées » dans le secteur de l'assurance en Turquie, on analyserait les applications dans les trois entreprises qui prennent la place aux dix premiers rangs d'après la production de prime. Ce sont Anadolu Sigorta qui a 1243477306,29 de production de prime selon statistiques du dernier mois de 2009, Avivasa qui détient TL 119857049,27 en décembre 2009 et Eureko Sigorta qui détient TL 539180600,61 de production de primes en décembre 2009<sup>620</sup>.

---

<sup>616</sup> **Loc.cit.**

<sup>617</sup> Ateş, **op. cit.**, p.59.

<sup>618</sup> L'Association d'économie politique, **Innovation, technologie et qualification : Multidimension et complexité du processus d'innovation : Acte du 14ième Colloque de l'Association d'économie politique**, Québec, Presses de l'Université de Québec, 1996, p.87.

<sup>619</sup> **Ibid.**, p.94.

<sup>620</sup> Pour l'information détaillée, voir Türkiye Sigorta ve Reasüranslar Şirketleri Birliği, **2009 Prim Üretimi Sıralama**, <http://www.tsrbs.org.tr/NR/rdonlyres/F94E84B7-E5CA-46B8-B221-83804F00BD7F/5691/3PrimretimleriSralama.xls>, [consulté le 19.02.2010].

Premièrement, Anadolu Sigorta est la première entreprise de l'assurance de la République turque garde sa place dans le premier rang du secteur depuis 1925<sup>621</sup> en gardant sa vision innovatrice. Bien que l'Anadolu Sigorta soit une entreprise qui a le capital 100% turque, elle ne reste jamais derrière ses concurrents sur le marché. En donnant une grande importance au sujet de l'innovation, elle devient forte de plus en plus. Afin de montrer sa vision innovatrice, Anadolu Sigorta a créé une boîte à idées, sous le nom de « boîte à rêves », pour profiter les idées et les expériences de ses employés en 2007<sup>622</sup>. Elle utilise la boîte pour collecter les suggestions sur les projets importants et intégrer aussi un système de communication verticale réussie. Anadolu Sigorta a premièrement lancé le sujet de « analyse des processus du travail » an 2007 par le moyen de la boîte de rêves<sup>623</sup>. Le Président de la Direction Générale (PDG) d'Anadolu Sigorta, Mustafa Su, dit « *Le plus important travail dans ce sujet, c'est notre projet de modification qui s'appelle C2C par lequel on vise à être plus proche de nos clients* »<sup>624</sup>. Mustafa Su explique la fonction de la boîte de rêve en disant, « *Nous avons mis en application un portal par le quel nous offrons des informations transparentes à travers le contenu et le processus du projet et [...] nos employés participent activement au projet de C2C qui formerait la future de notre entreprise* »<sup>625</sup>. La boîte à rêves est donc typiquement une boîte à suggestion qui se place sur une portales électronique de suggestion par laquelle on présente le sujet actuel de l'entreprise, attend les idées originelles et suit le progrès des projets<sup>626</sup>. Quant au nom de cet appareil, le nom porte sur un sens métaphorique, elle veut dire que l'entreprise rend réelles les « rêves » de ses employés et satisfait ses clients internes. Deuxième importance de cet instrument à travers de la culture institutionnelle, c'est un instrument qui institutionnalise la communication interne parce que les suggestions sont évaluées d'une manière transparente et elles sont enregistrées et doivent être prise en considération. C'est donc, Anadolu Sigorta porte sur une vision stratégique au sens de l'innovation et il est ouvert de se modifier et faire modifier grâce à sa boîte à idées. Cette vision rend formidable l'application de la boîte a suggestion comme un élément de son identité institutionnelle.

<sup>621</sup> Pour l'information détaillée, voir <http://www.anadolusigorta.com.tr/Pages.aspx?pgID=70>, [consulté le 19.04.2010].

<sup>622</sup> Anadolu Sigorta Artik Sigortalılarına Daha Da Yakın, **op. cit.**

<sup>623</sup> **Loc.cit.**

<sup>624</sup> **Loc.cit.**

<sup>625</sup> **Loc.cit.**

<sup>626</sup> **Loc.cit.**

En deuxième lieu, Avivasa qui est un bon exemple dans le domaine de la pension pour le secteur de l'assurance a commencé son activité sous le nom d'Avivasa en 2003<sup>627</sup>. Avant cette date, elle était connue comme Ak Emeklilik. Avivasa qui vient de la culture institutionnelle du Holding de Sabancı applique la BAI pour développer son processus de l'innovation depuis 2001. La présidente du Holding de Sabancı, Güler Sabancı, a apprécié l'innovation en énonçant « *L'innovation n'est pas seulement à l'actuel des entreprises turques. Elle ne se limite pas dans la vie du travail. Elle est partout. Il y a des idées qui sont différenciées que les autres, aussi dans la vie quotidienne.*<sup>628</sup> ». En ce qui concerne les applications innovatrices au sein d'Avivasa, PDG'Avivasa, Meral Ak Egemen, dit « *L'innovation est à l'actuel des entreprises et des directeurs. Mais, il faut apercevoir l'importance de l'innovation et savoir qu'elle ne soit pas une fatalité.* »<sup>629</sup>. Avivasa applique un travail systématique à travers l'intégration de l'innovation dans son identité institutionnelle. Ensuite, Egemen ajoute « *L'innovation existe à l'actuel d'Avivasa depuis long temps et Avivasa suit la vision de Holding du Sabancı.*<sup>630</sup> » Egemen souligne cette vision en annonçant « *Le slogan de Sabancı est 'gagner en créant la diversité' et il concerne trois sens qui sont la créativité, la valeur et la commercialisation* »<sup>631</sup>. Cela veut dire qu'il faut trouver les solutions qui créent une valeur ajoutée pour les clients et mettre les en application afin d'avoir un intérêt commerciale<sup>632</sup>. Egemen attire l'attention à l'innovation en tant qu'un élément essentiel de l'identité institutionnelle en disant « *Ce qui est plus important est comment faire l'innovation que quoi faire.*<sup>633</sup> » Quand on systématise l'innovation par un moyen comme une boîte à idées, on rend l'innovation en l'instrument essentiel de la communication formelle dans l'entreprise et donc l'innovation devient facilement une des éléments de l'identité organisationnelle. Si on réalise une innovation durable, il faut systématiser les moyens de l'innovation. En tant qu'une

---

<sup>627</sup> Pour l'information détaillée, voir [http://www.avivasa.com.tr/tr/hakkimizda/genel\\_mudurden\\_mesaj.aspx](http://www.avivasa.com.tr/tr/hakkimizda/genel_mudurden_mesaj.aspx), [consulté le 19.04.2010].

<sup>628</sup> Ateş, **op. cit.**, 69.

<sup>629</sup> **Ibid.**, p.68.

<sup>630</sup> **Loc.cit.**

<sup>631</sup> **Loc.cit.**

<sup>632</sup> **Loc.cit.**

<sup>633</sup> **Loc.cit.**



entreprise réussie Avivasa garde sa place dans le cinq premier rang du secteur selon les chiffres de 2009<sup>634</sup>.

En troisième lieu, Eureka Sigorta qui était appelé Garanti Sigorta jusqu'en 2007, utilise la boîte à idées (BAI) d'une manière effective et systématisée depuis 2007. Eureka Sigorta appelle cette boîte de suggestion « la boîte à idées de génie ». Elle est un moyen électronique qui incarne le climat innovant dans l'entreprise. De cette perspective, « la boîte à idées de génie » est capable de rendre directement la culture générale en culture innovante. Entre 2007 – 2009, Eureka Sigorta a exécuté 7 projets dont les idées viennent des employés par cette BAI. Entre 2007 et 2008, l'entreprise collecte 1703 suggestions<sup>635</sup> et ce nombre a accédé à 4013 au début de 2010. Eureka Sigorta a créé la boîte des idées de génie pour que les employés puissent trouver les solutions innovatrices aux problèmes existants et intégrer l'innovation dans la vie de travail de ses employés. Le PDG d'Eureka Sigorta, Okan Utkueri, dit dans un reportage, « *Nous avons une équipe qui analyse son travail, voudrait savoir comment on améliorerait les conditions du travail présentes et une équipe qui est aussi ouverte à partager ses opinions et ses suggestions*<sup>636</sup>. » Ensuite, il ajoute « *Nous acceptons ce système de suggestion comme un élément de notre culture institutionnelle et une partie indispensable de la vie quotidienne*<sup>637</sup>. »

En ce qui concerne l'origine de cette application innovante, l'entreprise a décidé de mettre en œuvre ce projet de l'innovation pour se différencier par rapport à ses concurrents. Dans notre reportage avec Özlem Akkayalı qui est la directrice du département des communications institutionnelles d'Eureka Sigorta, elle énonce « *[...] En effet, tout a commencé en rêvant et partageant nos rêves avec les autres. Tout d'abord, nous avons réfléchi sur comment nous devenons une entreprise idéale et déterminé les barrières devant nos rêves. Nous avons ensuite analysé le climat dont nous avons besoin au sein de l'entreprise.*<sup>638</sup> » Avant de construire ce projet, premièrement le climat existant est analysé et puis l'entreprise a organisé les cours pour orienter les employés et procurer l'atmosphère voulue. Akkayalı explique ce

<sup>634</sup> Pour l'information détaillée, voir Türkiye Sigorta ve Reasüranslar Şirketleri Birliği, **2009 Prim Üretimi Sıralama**, <http://www.tsrbsb.org.tr/NR/rdonlyres/F94E84B7-E5CA-46B8-B221-83804F00BD7F/5691/3PrimretimleriSralama.xls>, [consulté le 27.02.2010].

<sup>635</sup> Les données se basent sur l'interview en Octobre 2008 avec Özlem Akkayalı, qui était la directrice du Département de la communication institutionnelle et responsable de l'innovation institutionnelle.

<sup>636</sup> « Ayda 80 Fikir Üretiyoruz », **Capital**, Interview avec Okan Utkueri, 01.08.2007, p.16.

<sup>637</sup> **Loc.cit.**

<sup>638</sup> L'interview avec Özlem Akkayalı est réalisée en Octobre 2009 à la Siège Centrale d'Eureka Sigorta, pour l'interview, voir les annexes.

processus comme suivant, « *Nous avons organisé les ateliers et les séminaires pour l'atmosphère désirée. Nous croyons que l'innovation devrait être un élément inséparable de notre culture institutionnelle afin de devenir une entreprise innovante*<sup>639</sup>. » Au début du processus, il a pris environ 6 mois d'analyser le climat existant. Okan Utkueri implique ce processus, « *En tant que l'équipe des directeurs nous avons constaté les besoins et ensuite partagé l'importance de l'innovation avec leur*<sup>640</sup>. » Özlem Akkayalı a détaillé ce processus de préparation en disant « *Nous avons profité des cours d'orientation aux camps des chefs à Saklıköy entre Décembre 2006 et Février 2007. Les directeurs des départements ont participé aux cours et séminaires, lancé leurs idées et à l'étape suivante, nous avons réalisé tous les idées qui ont été créés au cours des camps*<sup>641</sup>. » Elle souligne l'importance des changements dans tous les rangs. « *La réalisation du climat innovant n'est pas suffisant pour l'innovation. Nous avons pris en considération la dimension du système et les ressources humaines dans le même temps. Nous avons besoin d'une adresse où les idées innovatrices seraient collectées. Cette adresse devient la boîte à idées de génie*<sup>642</sup>. » Le PDG d'Eureko Sigorta n'ignore pas l'importance des camps à Saklıköy et dit « *Nous avons désigné Garanti (Eureko) Sigorta dans nos rêves et nous avons trouvé une équipe dont nous avons rêvé*<sup>643</sup>. »

Quand on regarde le taux de participation, on constate que la boîte à idées de génies est devenue un moyen de communication de l'entreprise et est accepté par tous les employés. De cette perspective, elle est peut-être acceptée comme un exemple réussi. A travers l'intégration de l'innovation dans l'identité institutionnelle. Jusqu'en Octobre 2009, Eureko Sigorta collecté environ 4000 suggestions via la boîte à idées de génie. Özlem Akkayalı évalue cette situation en exprimant, « *Nous sommes fiers de ce tableau-ci. Nous regardons que nos employés ont tellement accepté la boîte à idées de génie. Nos camarades produisent les suggestions à propos de tel sujet et sont contents de partager leurs idées par le moyen de la boîte à idées de génie*<sup>644</sup>. » Selon elle, il faut faire sortir les idées qui se différencient par rapport à la masse et ses semblables.

---

<sup>639</sup> Pour l'interview avec Özlem Akkayalı, voir les annexes.

<sup>640</sup> Utkueri **op. cit.**, p.16.

<sup>641</sup> Pour l'interview avec Özlem Akkayalı, voir les annexes.

<sup>642</sup> Pour l'interview avec Özlem Akkayalı, voir les annexes.

<sup>643</sup> Utkueri, **op. cit.**, p.16.

<sup>644</sup> Pour l'interview avec Özlem Akkayalı, voir les annexes.

Quand on analyse le processus de l'innovation au sein de l'entreprise, on rencontre que la boîte à idées de génie est devenue une marque interne. Toutes les activités innovantes sont organisées autour de la boîte à idées de génie. Cette boîte a devenue un symbole de l'innovation pour l'entreprise. On observe que les activités qui motivent les employés, les projets des responsabilités sociales, les académies internes ou les slogans sortent de cette boîte électronique. Premièrement, afin de renforcer le climat innovant, Eureka Sigorta organise le « Jour de simplification » au printemps. Akkayalı implique « *Dans ce jour-la, on vise à procurer un milieu frais dont on a besoin pour travailler dans un milieu arrangé et plus pur. Nous éteignons nos ordinateurs, nettoyé nos tables, nos armoires et notre autour. Parce que nous avons besoin des cerveaux clairs et brillants pour devenir créatif.* <sup>645</sup> » Eureka Sigorta croit qu'un milieu de travail frais soutient la production des idées créatives et nouvelles. Pour réaliser cette mode de travail, il a choisi le jour de 21 Mars qui est en même temps la date d'équinoxe en inspirant la rénovation de la nature.

D'ailleurs, Eureka Sigorta a construit une chambre de réunion pour produire les idées de génie et il a donné le nom de la « Chambre à idées de génie » à cette chambre-ci. « *Elle est arrangée des immeubles qui promeuvent la créativité des individus. Les couleurs et les architectures de la chambre sont choisis selon l'idée de l'innovation* <sup>646</sup>. » En construisant une chambre de réunion pour la créativité, l'entreprise a pour l'objectif d'intégrer l'innovation dans l'identité institutionnelle. Ensuite, toutes les chambres de réunion sont appelées par le nom d'un chef créateur dans son champs d'action (science, mathématiques, architecture, physiques etc.) pour incarner toujours l'identité innovante au sein de l'entreprise. Özlem Akkayalı parle de ces chambres « *Nous avons commencé à appeler nos chambres par les noms des chefs de l'innovation dans leur champs d'action. Si nous citons les noms des chambres, elles sont Mimar Sinan, Einstein, Da Vinci, Galilei, Graham Bell et Pisagor* <sup>647</sup>. »

En ce qui concerne l'autre élément qui incarne l'innovation et la popularité de la boîte à idées de génie, c'est le « Sommet de Vision » qui est une grande réunion de l'entreprise dans la quelle les stratégies institutionnelles sont partagées. Ce sommet est organisé autour d'un concept une fois par an. Il apporte aussi un slogan qui est

<sup>645</sup> Pour l'interview avec Özlem Akkayalı, voir les annexes.

<sup>646</sup> Pour l'interview avec Özlem Akkayalı, voir les annexes.

<sup>647</sup> Pour l'interview avec Özlem Akkayalı, voir les annexes.

utilisé partout pendant l'année suivante. Ce slogan est choisi entre les suggestions qui viennent à la boîte de suggestion. Le slogan de vision était aussi le premier sujet de la boîte à idées de génie en 2007. Özlem Akkayalı explique l'importance du slogan de vision en disant, « *Le slogan de Düş'ün Gerçek olsun<sup>648</sup> n'est pas seulement un slogan simple de la réunion. Il est un phrase spéciale que nous énonçons plusieurs fois dans tous les conditions et partout et qui prononce notre culture innovante<sup>649</sup>.* »

La quatrième pillier de l'identité innovante dans l'entreprise est la « Plateforme à idées de génie ». Özlem Akkayalı explique cette plateforme comme suivant, « *Nous avons créé une plateforme sur Escom (intranet) qui inclut tout ce qui concerne l'innovation. Nous annonçons les suggestions qui viennent à la boîte à idées de génie. Les résultats de ces idées, les projets, les articles et les recherches sur l'innovation prennent place sur la plateforme. Nous y annonçons aussi les noms de nos camarades qui envoient les plus nombreuses suggestions et partageons les idées plus intéressantes<sup>650</sup>.* »

The screenshot shows a web interface for 'Cin fikir kutusu'. On the left, there's a section for 'Konut Sigortası' with statistics: 'Son katılım : 17.04.2009', '69 cin fikir', 'Diğer 71 cin fikir', and 'Bugüne kadar toplam 3924 cin fikir'. Below this is a list of 'En Çok Cin fikir Üretenler 2009' with names and counts: SÜMEYYE KARTAL (59), ERHAN BAŞKAYA (56), NADİDE KARAĞÜL (42), BAHAR ÜNVER (41), and DUYGU BOZYİĞİT (33). On the right, there are several navigation buttons: 'Genel Bakış', 'İnovasyon Projelerimiz', 'Hızlı Kazanımlar', '2008 Cin fikirler', 'Cin fikir Ödülleri', and 'İnovasyon İletişimi'. The 'İnovasyon Projelerimiz' section lists projects like 'Kaskometre', 'Kartlı Satış', 'Keyifli İnternet Sitesi', 'SMS ile Satış', 'Müşteri Memnuniyeti', 'Sigorta Otomati', and 'Kaynaklarımızı Etkifir Kullanmak'.

**Figure B.1.** Le scène de La Plateforme de la boîte à idées de génie

<sup>648</sup> Cette phrase porte sur double sens en turc. Premièrement, elle dit « réfléchis et rends-le réel ». Deuxièmement, « rends ta rêve en réel ».

<sup>649</sup> Pour l'interview avec Özlem Akkayalı, voir les annexes.

<sup>650</sup> Pour l'interview avec Özlem Akkayalı, voir les annexes.

Enfin, les preuves de ce tableau montrent que l'innovation est un travail de l'équipe qui se consiste des individus motivants. D'ailleurs, au cours de l'identification d'une institution, les employés jouent un rôle important parce qu'ils influencent directement le processus du travail. Akkayalı ratifie cette déduction en disant, « *Notre perspectif de l'innovation n'est pas consistée à trouver les idées extraordinaires ou les suggestions qui multiplient les ventes. Elle est une culture de l'entreprise et un perspectif de l'administration selon lequel nous interrogeons nos travaux en demandant comment nous faisons nos travaux présents mieux d'une manière différente*<sup>651</sup>. » Le PDG d'Eureko Sigorta ajoute « *Les employés sont très contents de contribuer ses expériences à leurs travaux. Donc, tout le monde sait que ce sont des employés qui apportent l'entreprise vers le point désiré. Tous les employés savons que nous procurons les conditions nécessaires et partageons cette réussite à l'ensemble.*<sup>652</sup> »

Dans un autre lieu, Eureko Sigorta sait de devoir motiver les employés et maintenir cette culture en vivant pour survivre éternellement. Afin de renforcer le climat innovateur en tant qu'un élément de l'identité institutionnelle, elle rend l'innovation la culture essentielle de l'institution. Elle organise premièrement « le Jour de simplicité » tous les mois de Mars. Dans ce jour-la, on vise à procurer un milieu de travail innovateur qui soutiendrait les idées créatives et nouvelles en faisant propre les tables de travail et les e-postes. Donc, on ouvre les places fraîches pour innover. On aussi organise les camps de l'innovation pour vivre la culture innovatrice en discutant les applications nouvelles<sup>653</sup>.

Okan Utkueri résume la place du personnel en annonçant « *Oui, l'innovation est souvent confondue avec la recherche et le développement (R&D). Or, la R&D existe depuis long temps. Si le but essentiel est seulement une découverte commerciale, nous pouvons organiser une équipe se composant de 4-5 personnes brillantes et leur demandons si elles produiront les projets nouveaux. C'est aussi une méthode du travail mais n'est jamais l'innovation*<sup>654</sup>. »

L'importance de la boîte à idées pour Eureko Sigorta se résulte par deux projets importants qui sont aussi acceptés comme révolutionnaires sur le marché de

---

<sup>651</sup> Pour l'interview avec Özlem Akkayalı, voir les annexes.

<sup>652</sup> Utkueri, **op. cit.**, p.17.

<sup>653</sup> **Loc.cit.**

<sup>654</sup> Utkueri, **op. cit.**, p.17.

l'assurance. Premièrement, le projet de Kaskometre qui concerne un système de prime de l'assurance de voiture selon le kilomètre consommé est sorti de la BAI en 2007<sup>655</sup>. Deuxièmement, le projet de la vente sur les ATM est premièrement mis en application en 2008 et les 77.285 polices de l'assurance sont vendues sur les ATM de Garanti Bankası<sup>656</sup>. C'est donc, l'innovation est aussi importante pour les clients. Parce que les clients font un lien émotionnel avec les applications innovatrices d'une firme et la confiance envers cette firme. Il est vrai que la fonctionnalité et accessibilité aux produits ou services sont importantes. Mais, les clients ne sont pas toujours rationnels et ils peuvent préférer de faire de l'achat selon ses préférences émotionnelles comme la confiance. Dans l'exemple d'Eureko Sigorta, les polices vendues sur les ATM portent sur deux dimensions de l'innovation. La première est l'accessibilité facile de l'application et la deuxième est la confiance en firme qui a une infrastructure technologique forte. L'innovation est vraiment formidable pour les entreprises de l'assurance qui vendent de la confiance contre les risques possibles.

Enfin les preuves de ce tableau au-dessus montrent que l'innovation se compose du rôle de l'équipe et de la qualité du personnel. Au cours de l'identification de l'entreprise, les employés jouent un rôle important parce qu'ils influencent le travail et sont influencés directement par le processus du travail. Ils sont les personnels et en même temps des clients quand ils achètent les produits de ses firmes. Ils sont alors les évaluateurs essentiels du système. Quand les entreprises considèrent les opinions de des salariés, ils leur donnent le droit de vote au cours de la prise de décision stratégique et ce cas motive le personnel. C'est pourquoi, la boîte de suggestion peut être acceptée la voie facile de performer le personnel et le moyen essentiel de l'identité institutionnelle.

Par ailleurs, la boîte à idées de génie a un poids important à l'extérieur de l'entreprise. Tout d'abord, elle est une marque qui est utilisée aux activités des relations publiques. La boîte à idées de génie a un logo unique et symbolise le concept de l'innovation. L'application ressuie de la boîte de suggestion a fait gagner la récompense sous la catégorie de l'« entreprise innovante » qui a été dédiée par Active Academy en 2008<sup>657</sup>. Dans un autre lieu, l'entreprise a pris la place en tant qu'entreprise exemplaire dans le livre de « A'dan Z'ye İnovasyon Manzaraları » écrit

<sup>655</sup> Voir pp.97-98.

<sup>656</sup> Şafak Altun, **A'dan Z'ye İnovasyon**, İstanbul, Media Cat, 2008, p.34.

<sup>657</sup> «Yenilikçi Şirket Ödülü », **Active Academy**, <http://www.activeacademyodulleri.com/sigorta/Content.asp?ID=11>, [consulté le 17.04.2010].

par Şafak Altun. Özlem Akkayalı évalue la mise en place d'Eureko Sigorta à travers l'innovation dans ce livre, « *Nous sommes tellement fiers d'être une entreprise de l'assurance unique dans le livre*<sup>658</sup>. »

En conséquence il nous semble que les entreprises de l'assurance en Turquie ne sont pas suffisamment développées et ne sont pas dans la place où elles devraient être contrairement à celles des pays développés. En effet, le contenu des polices et les services sont les mêmes avec ceux de l'Europe. En plus, Okan Utkueri dit « *Lorsqu'on nous faisons une comparaison, la production des primes par personne en Turquie avec celle de l'Europe, nous observons que le secteur a besoin de se développer. Je crois que la route qui va à la réussite passe par l'innovation.*<sup>659</sup> » Selon lui, les diversités des produits et l'infrastructure technique ne sont pas à l'arrière de celle de l'Europe. Les entreprises de l'assurance vendent le service de garantie contre les risques. Bien qu'elles profitent des changements technologiques, elles ont plus besoin de l'innovation de produit et de l'innovation du processus. Okan Utkueri dit que l'innovation ne concerne pas seulement la technologie et ajoute « *Toute le monde investit à la technologie. Cependant, nous avons les mêmes produits avec l'Europe. Pour être différente par rapport aux concurrents, nous avons besoin de l'innovation*<sup>660</sup>. » Ensuite, le premier moyen disponible pour l'innovation c'est la BAI. Les entreprises de l'assurance analysent et contrôlent ses processus du travail avec une coopération forte des employés grâce à la BAI. Finalement, le système de suggestion a une place stratégique pour les entreprises de l'assurance turque puis qu'elle le moyen premier de l'innovation. Si les entreprises veulent survivre et agrandir, elles devraient intégrer ce système de suggestion en ne pas ignorant les voix de ses employés.

#### **b) Le fonctionnement du système de la boîte à idées**

Le fonctionnement du système se base sur l'encouragement de la créativité des salariés intellectuellement ou financièrement. Les propositions émises par le personnel sont introduites dans un circuit qui veille à leur devenir. L'innovateur garde son idée sur son papier ou envoie par un message électronique à celui qui est

---

<sup>658</sup> Pour l'interview avec Özlem Akkayalı, voir les annexes.

<sup>659</sup> Utkueri, **op. cit.**, p.17.

<sup>660</sup> **Loc.cit.**

responsable des activités innovatrices dans l'entreprise. Ces méthodes lui procurent l'exclusivité de ses idées<sup>661</sup>.

Dans l'encadrement idéalisé, pour le bon fonctionnement du système, on doit respecter certaines conditions comme la mise en place d'un comité d'analyse; un suivi régulier et une rétroaction donnée aux employés qui participent. Pour améliorer les résultats, il faut optimiser les comportements qui les engendrent<sup>662</sup>. De ce point de vue, le rôle des dirigeants est d'amener les personnes à produire des résultats. À cette fin, d'abord ils doivent signifier clairement les attentes, deuxièmement inspirer les employés et enfin manifester de la reconnaissance aux employés. Il est vrai que les qualités des idées sont aussi importantes que les rôles des dirigeants au cours de la collection des idées.

D'abord, l'idée devrait être officiellement qualifiée de suggestion et elle doit respecter les critères suivants. Il doit être une initiative individuelle d'un employé de l'entreprise, consistant à déposer par écrit une proposition de sa création ou sa solution<sup>663</sup>. D'une part, elle doit être constructive, ce qui exclut les réclamations individuelles, les réquisitoires et les attaques personnelles contre la hiérarchie. L'idée devrait être aussi nouvelle<sup>664</sup>. Cela veut dire qu'elle ne peut pas déjà proposée par une autre collègue et apportée quelque de chose nouveau en constituant un changement de l'organisation ou une modification technique qui sera bénéfique pour l'entreprise. Enfin, elle doit être suffisamment élaborée. L'idée doit s'appuyer sur les calculs, les croquis, le dessin, le schéma ou une paquette de prototype<sup>665</sup>.

En ce qui concerne nos exemples au dessus, premièrement Anadolu Sigorta, il y a une équipe de projet qui lance le sujet sur lequel elle travaille par le moyen de la « boîte à rêves »<sup>666</sup>. Après que le sujet est déterminé, l'équipe de projet explique ce qu'elle veut tirer des idées envoyées par les employés sur la plateforme électronique. Les employés volontaires qui décident de partager leurs suggestions sur la plateforme sont responsables de faire une pré-analyse de la condition présente et prévoir l'intérêt total de leurs suggestions en cas de sa mise en place<sup>667</sup>. Après parvenir les idées à

---

<sup>661</sup> Janssoone, **op. cit.**, p.20.

<sup>662</sup> Des Grands Organismes du Gouvernement du Québec, **op. cit.**

<sup>663</sup> Janssoone, **op. cit.**, p.20.

<sup>664</sup> **Ibid.**, p.21.

<sup>665</sup> **Loc.cit.**

<sup>666</sup> Anadolu Sigorta Artık Sigortalılarına Daha Da Yakın, **op. cit.**

<sup>667</sup> Janssoone, **op. cit.**, p.20.



l'équipe de projet, elles sont analysées et celles qui sont bien pour le projet sont acceptées et appliquées au cours du processus du projet. Le PDG d'Anadolu Sigorta, Mustafa Su, attire l'attention à l'importance de la boîte à rêves en disant « *Nous offrons de l'information transparente à propos de la portée et le progrès par une portales pour les projets spéciaux. Grace à ce système, nos employés partagent leurs opinions et suggestions pour le projet quand ils veulent. Nos employés participent activement au projet C2C et pourraient rendre différent notre entreprise en utilisant la boîte à rêves sur le portales (électronique)*<sup>668</sup>. » Comme le système de la boîte à idées est ouvert quand on décide de faire un projet, le nombre de suggestion qui est mise en action n'est pas trop. Environ 20 suggestions sont acceptées pour une période du projet<sup>669</sup>. Dans l'application générale, si les idées des salariés sont mises en application, les salariés sont récompensés ou rémunérés. Cette rémunération est dénommée selon les entreprises « gratification », « primes » pour suggestion ou l'idée de progrès. En outre, une BAI de « progrès continu » qui procure l'innovation participative au sein d'une organisation porte quatre points forts. Tout d'abord, c'est un système d'expression spontanée, qui garde une trace écrite des propositions, qui oblige l'entreprise à répondre et qui prévoit des règles de reconnaissance précises<sup>670</sup>. Cependant, quelques suggestions ne sont pas considérées comme une suggestion de progrès. Les propositions ne seraient pas de système existant d'ailleurs, ne seraient pas de poste de travail et d'accueil d'un nouvelle outillage. Contrairement à ces types de suggestion, il faut accepter les suggestions qui amélioreraient le fonctionnement du système, mettraient au point une nouvelle façon du travail et imagineraient une nouvelle outille<sup>671</sup>. Elle serait la contrepartie financière versée à l'auteur pour le progrès réalisé, elle sera calculée et la suggestion devrait se traduire par un gain ou des économies chiffrables pour l'entreprise<sup>672</sup>. Au sein d'Anadolu Sigorta, quand les idées sont acceptées, l'équipe du projet informe le propriétaire de la suggestion par une e-poste de la gratification et même, si elle refuse une proposition, elle est responsable d'expliquer les causes de cette décision finale<sup>673</sup>. Par conséquent, on observe qu'Anadolu Sigorta a réussi à systématiser l'application de la boîte à suggestion en nommant une équipe responsable et intégrer un processus déterminé.

<sup>668</sup> « Sigorta bilinci artıyor », **Milliyet**, 07.09.2008.

<sup>669</sup> « Sektöre katkımız ödüllendirildi », **Maksimum Biz**, Vol: 11, p.2.

<sup>670</sup> Janssoone, **op. cit.**, p.20.

<sup>671</sup> **Ibid.**, p.22.

<sup>672</sup> **Ibid.**, p.23.

<sup>673</sup> Sektöre katkımız ödüllendirildi, **op. cit.**

Deuxièmement, quant à Avivasa, une des plus grandes entreprises de la pension dans le secteur de l'assurance, le système de la boîte à idées est fonctionné et à quoi elle sert selon la vision d'Avivasa. Le système est fonctionné par une « équipe de l'innovation » comme dans Anadolu Sigorta. Meral Ak Egemen explique « *Notre équipe d'innovation est fondée par nos employés qui travaillent dans les départements différents. Nous travaillons avec les entreprises du conseil multinationales pour développer et orienter notre équipe et non pas laisser à la chance de ce système. Cette équipe est responsable de choisir les idées qui sont plus utiles et d'appliquer dans Avivasa*<sup>674</sup>. » Selon Avivasa, la forme de l'application de la boîte à idées est aussi une culture de l'entreprise parce qu'il intéresse plus au fonctionnement du système que à faire l'innovation<sup>675</sup>. En général, tous les personnels ont le droit d'envoyer une idée d'amélioration, mais pour être reconnu comme une suggestion, le domaine de la proposition doit dépasser le cadre des attributions de son auteur<sup>676</sup>. Dans le cas de groupe qui fait la suggestion, chaque membre devrait participer activement à l'étude<sup>677</sup>. Avivasa qui croit à l'innovation comme une valeur institutionnelle, fait l'attention à cette application<sup>678</sup>. Dans un autre lieu, concernant le fonction des BAI, il ne faut pas être oublié que le système de BAI se marche premièrement par la collection des idées innovatrices. Mais avant de collecter les idées, il faut premièrement signifier clairement les attentes; inspirer les employés en manifestant la reconnaissance aux employés<sup>679</sup>. Dans Avivasa, les évaluateurs déterminés seraient pour leur à-propos, leur ouverture aux idées nouvelles. Après les idées qui seront mise en œuvre sont choisies, des équipes d'expériences s'organisent pour un travail de groupe et un chef sera nommé pour le guide du projet. En général, pour ce processus, les façons dont les employés peuvent transmettre leurs suggestions peuvent être variées. Les employés peuvent faire leurs recommandations en général par trois voie : un chef d'équipe, un formulaire électronique ou une boîte à suggestions. De nos jours, les boîtes de suggestions sont amenées à un environnement électronique<sup>680</sup>.

---

<sup>674</sup> Ateş, **op. cit.**, p.68.

<sup>675</sup> **Loc.cit.**

<sup>676</sup> Janssoone, **op. cit.**, p.23.

<sup>677</sup> **Loc.cit.**

<sup>678</sup> **Le Rapport des action d'Avivasa**, 2008, p.17.

<sup>679</sup> Des Grands Organismes du Gouvernement du Québec, **op. cit.**

<sup>680</sup> Janssoone, **op. cit.**, p.23.

Dans un troisième temps, une fois que les employés ont formulé une ou des recommandations, il est important qu'un suivi rigoureux soit mené avec célérité. De cette étape de collection des idées, on passe à l'étape de l'analyse des recommandations. Premièrement, les idées collectées doivent être décentralisées, c'est-à-dire qu'elles doivent être faites par le personnel des unités administratives concernées comme un comité d'analyse<sup>681</sup>. A Eureka Sigorta, il y a un comité qui est responsable de processus de la collection des idées et évaluation de ces idées. Ce comité s'intéresse à la détermination du sujet de la boîte à idées et suivre les suggestions. Le comité se réunit une fois par mois et décide les sujets du mois. Après la confirmation de PDG, le sujet est publié sur « la Boîte à idées de génie » qui prend la place sur l'intranet. Dans la réunion, ils décident aussi la finalité des idées. Ils acceptent ou refusent les idées selon les critères transparents et informent les propriétaires des idées par une lettre électronique en expliquant les causes. Si une idée se mise en application tout de suite, on nomme cette idée à un statut de « gagne rapide » et les propriétaires de ces idées sont récompensés annuellement. Si une idée est refusée, elle est nommée au statut de « refus de comité », mais il y a trois causes de refus et elles sont expliquées à ceux qui ont été envoyés les suggestions<sup>682</sup>.

The image shows a web browser window displaying the 'Cin fikir Kutusu' (Idea Box) form. The address bar shows 'http://escom/innovationForm.asp'. The form is titled 'Inovasyon Proje Formu' and has a blue header with a cartoon character. The form fields include: 'Konu Başlığı' (dropdown), 'Ad-Soyad' (text), 'E-mail' (text), 'Birim / Bölge' (dropdown), 'Amaç' (text area), 'Cin fikir' (text area), and 'Mevcut Durum Değerlendirmesi' (dropdown). A 'Gönder' button is at the bottom. The left sidebar contains a 'Değerli Hayal Ortakları' section with a 'Konut Sigortası' announcement and a 'Son başvuru tarihi: 17.04.2009'.

Figure B.2. La scène de Boîte à idées de génie

<sup>681</sup> Loc.cit.

<sup>682</sup> Pour l'interview avec Özlem Akkayalı, voir les annexes.

Özlem Akkayalı explique le fonctionnement de la BAI en énonçant, « *Les suggestions qui viennent à la boîte à idées de génie sont évaluées par le « Comité de l'innovation ».* Notre PDG, Okan Utkuéri, est le président du comité et il se consiste d'une équipe ayant 8 membres<sup>683</sup>. » Akkayalı parle aussi du processus de l'évaluation des idées au comme suit, « *Nous analysons et évaluons attentivement les suggestions tenues au comité. Au total, nous classifions les suggestions en trois comme « l'idée du projet », la « gagne rapide », et les « suggestions ayant besoin du pré-travail ».* Jusqu'aujourd'hui nous avons 7 idées du projet<sup>684</sup>. » De plus, dans l'application générale, il est important que l'analyse s'effectue rapidement afin que l'on puisse rétroagir le plus rapidement possible auprès des préposés qui ont formulé une ou des recommandations. Pour effectuer l'analyse rapide et vraie des suggestions, il est recommandé d'implanter un comité d'analyse. Le comité d'analyse doit être composé d'un représentant des utilisateurs et d'un responsable de registre et d'un chef de service<sup>685</sup>. Dans Eureko Sigorta, c'est le Comité de l'innovation procure l'analyse rapide. De cette perspective, le statut de gagne rapide a un poids important pour le processus de l'innovation. Afin de la permanence du système, le suivi des idées qui seront mises en application est extrêmement important. Les idées doivent être évaluées d'une manière objective<sup>686</sup>. Un suivi doit être sérieusement effectué. De plus, il est important qu'un responsable parvienne un accusé de réception aux préposés qui ont formulé des suggestions. Enfin, pour que le mécanisme de suivi soit mis en œuvre dans les délais souhaités par l'organisation, une bonne pratique consiste à inscrire une date limite pour l'envoi d'un accusé de réception<sup>687</sup>. Özlem Akkayalı exprime la route que le comité suit pour suivre les suggestions très vite et procurer la permanence du système. Elle dit « *L'autre catégorie à laquelle nous s'accordons à l'importance même que les projets, est les gagnes rapides. Nous avons évalué 930 suggestions dans le statut de gagne rapide jusqu'à maintenant. Nous avons déterminé les représentants de la boîte à idées de génie qui viennent de tous les départements. Chaque département a un représentant qui est responsable de suivre les suggestions de gagne rapide. Grace à ces*

---

<sup>683</sup> Pour l'interview avec Özlem Akkayalı, voir les annexes.

<sup>684</sup> Pour l'interview avec Özlem Akkayalı, voir les annexes.

<sup>685</sup> Des Grands Organismes du Gouvernement du Québec, **op. cit.**

<sup>686</sup> Gürgen, **op. cit.**, p.72

<sup>687</sup> Des Grands Organismes du Gouvernement du Québec, **op. cit.**

*représentants, nous pouvons apprendre effectivement le statut des suggestions et contrôlons les étapes d'application<sup>688</sup>. »*

Il est normal que toutes les idées ne soient pas mises en application. La plupart de suggestion seront refusée. En cas de refus, il est extrêmement important de lui expliquer les raisons pourquoi on ne peut appliquer sa suggestion<sup>689</sup>. Dans le cas contraire, quand on décide d'appliquer une suggestion, on peut créer les moyens de reconnaître la contribution des employés, mettre les gens et leurs recommandations en valeur (par exemple par l'intermédiaire d'un journal interne ou un canal électronique interne), ou bien organiser une activité de reconnaissance annuelle au cours de laquelle la haute direction vient remercier le personnel<sup>690</sup>. On récompense aussi par le moyen de la gratification. A Eureko Sigorta, comme Özlem Akkayalı explique, il y a un système de gratification pour les suggestions réussie. Elle dit « *Nous envoyons une plaquette des idées de génie avec une lettre de remerciement a nos camarades qui ont partagé l'idée du projet et travaillent dans l'équipe du projet. D'ailleurs, nous donnons nos récompenses annuelles en 3 catégories qui sont « le meilleure idée de l'année », « celui qui a produit les idées plus nombreuse » et « le meilleur projet de l'année ». En Septembre 2009, nos 11 camarades ont été récompensés par un voyage au Pays-Bas où ils ont visité le Centre de l'Innovation Achmea<sup>691</sup>. »*

---

<sup>688</sup> Pour l'interview avec Özlem Akkayalı, voir les annexes.

<sup>689</sup> Gürgen, **op. cit.**, p.72

<sup>690</sup> Des Grands Organismes du Gouvernement du Québec, **op. cit.**

<sup>691</sup> Pour l'interview avec Özlem Akkayalı, voir les annexes. – Achmea est la plus célèbre entreprise du Holding d'Eureko B.V. et se place à Zeist au Pays-Bas.

## CONCLUSION

Une organisation est un ensemble d'éléments en interaction, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés. L'organisation a pour objectif de faciliter la circulation des flux et ainsi d'atteindre des objectifs déterminés. La circulation des flux sera améliorée s'il n'y a pas de déformation de ceux-ci et s'il est possible de les accélérer. La valeur de l'organisation peut être obtenue par des moyens comptables pour sa part tangible, et par la mesure du capital immatériel pour son part intangible. Ce capital immatériel est source de polémique et fonde de nombreuses analyses théoriques économiques et sociologiques.

Quand nous examinons les relations et les ordres hiérarchiques au sein des organisations, nous constatons que chaque organisation a ses propres règles et détermine ses limites et sa structure de relation selon sa culture. Les règles et les limites déterminent le contenu du contrat organisationnel. Dans ce contrat, la division des tâches, les fonctions de l'organisation et les buts sont déterminés. Enfin, les membres de l'organisation travaillent pour un but commun. De ce départ, l'organisation est située à la limite entre l'économie, la sociologie et la gestion. Elle s'intéresse aux organisations, aussi bien marchandes que non-marchandes. Elle a pour but d'analyser leur fonctionnement, leur structure et leur développement et de proposer des améliorations. Les grands thèmes de l'organisation se composent de relations et rapports sociaux, l'analyse des configurations et de communication dans les groupes.

Pour la théorie de l'organisation au sens du management, il y a plein d'écoles qui définissent la structure organisationnelle. De l'école classique à l'école de la gestion humaine par les systèmes, chaque mouvement se développe en réaction à

celui qui le précède en l'intégrant plus ou moins partiellement. De ce fait, les différents mouvements forment un tout.

Dans le temps classique, l'organisation s'est développée dans deux directions : l'organisation scientifique du travail et l'organisation administrative du travail. Les principes de cette école se focalisent sur le système hiérarchique, l'unité de commandement et l'optimisation de l'éventail de la subordination. Selon le principe hiérarchique, une entreprise est une succession d'échelons dont le niveau supérieur détient l'autorité. L'autorité se décline dans les échelons subordonnés par délégation. Deuxièmement, le principe d'unité de commandement est énoncé par Fayol qui subordonne l'autorité fonctionnelle à l'autorité hiérarchique, contrairement à Taylor qui soutient la seule autorité de la compétence. Troisièmement le principe d'optimisation de l'éventail de la subordination concerne la recherche du nombre optimum de subordonnés qui délimite le pouvoir hiérarchique et l'importance de la délégation. Les propositions de l'école classique ont eu une influence considérable sur le développement des entreprises occidentales. Nous y observons que l'organisation est un système organisé dans lequel les rôles des employés ont été déjà déterminés et la division des tâches avait un poids important. Ensuite, l'école des relations humaines est née dans le cadre de la crise économique de 1929 après le développement des idées socialistes qui ont conduit à contester les fondements de l'école classique qui avait déshumanisé les relations de travail. Selon cette école, la communication, l'échange, les stimulations positives, la reconnaissance de ses efforts, la valorisation de ses capacités sont autant de besoins fondamentaux que toute personne doit trouver dans son travail. Si elle les obtient, elle augmentera d'elle-même sa contribution aux résultats de l'unité et de l'entreprise auxquelles elle appartient. En suivant, l'école néo-classique a apparu en se basant sur l'idée de la maximisation du profit. Cette école attire l'attention à la décentralisation des responsabilités et des décisions et la motivation par la compétitivité. Les approches contemporaines met le poids sur l'importance de l'information à l'égard de la technologie. Plus les organisations deviennent complexes, plus le besoin de reconnaissance des organisation augmente. En plus, les organisations ont aussi besoin d'un système de communication plus planifiée afin d'introduire elle-même et comprendre ce qui se passe dans sa périphérie.

La communication est une action qui établit une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un par l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène. Dans une entreprise, elle administre les flux d'informations qui circulent à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. La communication institutionnelle est une application systématique et combinée des instruments propres en visant à toucher l'opinion publique et influencer le climat institutionnel à long terme. De cette définition, nous arrivons à deux types de communication institutionnelle : communication interne et communication externe. Premièrement, l'objectif global de la communication interne consiste à récolter, puis à diffuser, à communiquer des informations pour permettre à l'entreprise ses acteurs internes existés. Il est vrai que la communication interne est au service de la stratégie d'entreprise aujourd'hui. Il n'est plus possible de motiver les acteurs internes (les employés) sans les tenir informés des objectifs psychologiques, sociologique, financières, éthiques et culturelles. La représentation d'une institution devient mieux autant que la motivation des employés envers l'institution augmente. Les chargés de la communication interne participent à la mise en place des projets internes. Deuxièmement, la communication externe prend une place importante à l'égard de la reconnaissance d'une entreprise. La communication externe est l'ensemble des formes et processus de communication d'une organisation envers le monde extérieur. Cela représente aussi la communication directe avec le client. La communication externe réside également dans les relations publiques et la communication de l'image de l'organisation. La communication externe est essentiellement conduite par trois moyens. Le premier moyen est les relations publiques qui se définissent comme un ensemble de techniques de communication destinées à donner une image favorable à une personne ou une organisation publique ou privée pour développer une relation de confiance, d'estime et d'adhésion entre une entreprise, une marque et de multiples publics. Le deuxième moyen est la publicité qui ne forme de communication, dont le but est de fixer l'attention d'une cible visée. Enfin, le troisième moyen de la communication externe est le mécénat qui désigne la promotion des arts et des lettres par des commandes ou des aides financières données par une entreprise. Les moyens de la communication soit interne soit externe forment l'image de l'entreprise. Pourvu qu'une institution ait une image permanente et forte, elle devrait déterminer ses



moyens de communications et ses messages. Parce que l'image se base sur l'identité institutionnelle et qu'elle ne peut pas être considérée indépendante de l'identité.

Ensuite, le personnage perçu de l'organisation se fonde sur une identité institutionnelle. L'identité institutionnelle est exprimée par l'identité visuelle. Quant à elle, l'identité visuelle exprime grâce à un style graphique propre à l'entreprise, les valeurs, l'activité et les ambitions de l'institution et se traduit par des signes, des couleurs, des formes, des textes ainsi que des mises en forme. L'identité visuelle dans le domaine du commerce, notamment, permet de reconnaître s'il s'agit de telle entreprise plutôt qu'une autre. Pour établir une identité visuelle, afin de mettre en place la communication visuelle d'une entreprise, nous créons des représentations graphiques : logo, forme, typographie, couleur(s), mot(s), slogan... L'identité visuelle est liée à la sémiologie puisque celle-ci étudie les conditions dans lesquelles des signes produisent du sens. La sémiologie s'applique tant au design graphique qu'au design produit. Il donne un sens et une valeur narrative au produit et au logotype. Les entreprises donnent le message visé par le moyen de l'identité visuelle. C'est donc, si une entreprise considère l'innovation en tant qu'un élément de son identité, elle devrait constater cette perception aussi dans son identité visuelle.

En ce qui concerne la notion de l'image, elle détermine l'impression générale sur une institution. L'image est conçue comme une représentation de l'identité de l'organisation alors que l'identité organisationnelle est définie à travers le caractère essentiel de l'organisation, l'identification de ce qui est distinctif, ainsi que sa fluidité et sa flexibilité. Alors que l'on pense que l'image institutionnelle et l'identité institutionnelle soient les mêmes concepts, ces deux définissent les conditions tout à fait différentes. D'une part, l'image institutionnelle décrit le message aux yeux de consommateurs. Essentiellement, elle essaie de dessiner le tableau essentiel chez des clients. L'être perçu d'une institution par la cible se pose sur l'image institutionnelle alors que l'identité institutionnelle se base plus ou moins sur le design institutionnel.

Avoir une image innovante améliore le processus innovateur au sein d'une organisation. Les entreprises qui sont conçues comme innovantes ont la chance de s'agrandir et survivre à long terme. Cependant, il est vrai que l'image n'est pas suffisante tout seul. Les entreprises doivent accepter l'innovation comme élément essentiel de leur identité et leur culture. L'introduction d'innovations, sur le marché, par les entreprises se répercute de multiples façons sur l'économie. L'innovation, de

produit ou de procédé, qu'elle soit radicale ou incrémentale, engendre une plus ou moins grande obsolescence des autres biens de même catégorie. Le succès d'une innovation ne dépend pas seulement de la performance technologique d'une entreprise. L'ensemble de ses ressources humaines, techniques, financières. Elles sont tous ensembles des facteurs essentiels de la réussite de l'innovation à l'entreprise. En effet, nous rencontrons huit types de l'innovation. Ce sont l'innovation stratégique, l'innovation d'application, l'innovation du produit nouveau, l'innovation du processus, l'innovation d'expérience, l'innovation du marketing, l'innovation du modèle de l'affaire et l'innovation structurelle.

Par ailleurs, il existe des entreprises qui résistent aux rénovations sectorielles. L'avenir de ce type de l'entreprise n'est pas clair. Lorsque la conjoncture contemporaine nous renforce à développer nos talents innovateurs, il faut suivre les rénovations en développant la capacité créative.

L'innovation apporte en même temps beaucoup d'avantages pour les entreprises de l'assurance et aide ensuite le développement économique en Turquie via les grandes entreprises. L'innovation peut être conçue comme le moyen essentiel pour une croissance économique dans un pays en voie de développement comme la Turquie. Si les pays veulent à développer économiquement et socialement, ils ont besoin des entreprises qui se rénovent elles-mêmes. Parce que le développement d'un pays se réalise du bas vers l'haut. Quand les entreprises se grandissent, le taux de chômage se réduit. Selon la recherche d'Eurobaromètre qui est exécutée par l'Union européenne en 2008, l'application innovatrice dans les entreprises turques reste sous le taux de l'innovation des entreprises européennes. Les entreprises de l'assurance en Turquie qui sont en même temps un de composants essentiels du système financier, ne sont pas suffisamment développées contrairement aux pays développés. Bien qu'elles profitent des changements technologiques pour se progresser, elles ont plus besoin de l'innovation de produit et de l'innovation du processus.

Ensuite l'innovation joue un rôle important pour l'identité institutionnelle. Les projets innovants soutiennent le climat innovateur dans l'entreprise et les boîtes à idées supportent la communication interne en aboutissant les barrières hiérarchiques. Quand nous regardons les exemples dans le secteur assurance turc, nous constatons que la relation entre l'identité institutionnelle et l'innovation se forme autour d'un système de suggestion. Le système de suggestion se marche bien par la boîte à idées

qui est un système se fondant sur la collection des idées des employés. Le fonctionnement du système se base sur l'encouragement de la créativité des salariés intellectuellement ou financièrement. Les propositions émises par le personnel sont introduites dans un circuit qui veille à leur devenir. Si les idées des salariés sont mises en application, les salariés sont récompensés ou rémunérés par idée de progrès. Comme nous voyons, le système encourage l'expression des idées sur le processus du travail librement.

Premièrement nous arrivons que l'identité institutionnelle soit un des facteurs essentiels qui procurent la permanence des entreprises et l'innovation devrait être perçue comme un composant essentiel de l'identité institutionnelle. Grace à ses applications exemplaires, nous arrivons que le système de la boîte à idées procure un effort permanent pour la capacité du développement de l'entreprise en privilégiant les moyens innovateurs sur le court terme. Nous aussi observons que les entreprises exécutent ce système comme moyen important pour l'activation du flux de communication interne. Pour qu'une entreprise veuille avoir une identité forte et effective, elle ne devrait pas ignorer d'écouter des voix de ses employés et être fermé aux rénovations. Cela veut dire que les entreprises ont besoin d'une coopération forte avec ses employés pour analyser et contrôler bien ses processus interne.

Deuxièmement, en aussi analysant les exemples qui appliquent le système de suggestion systématiquement comme Anadolu Sigorta, Avivasa et Eureka Sigorta (qui sont en même temps les entreprises primordiales du secteur de l'assurance en Turquie), nous observons que la place de boîte à suggestion est le moyen indispensable de l'innovation pour la permanence des entreprises placées aux pays en voie de développement comme la Turquie puisque la boîte à suggestion est un moteur important pour l'accélération de la créativité des employés dans l'institution.

Par conséquent, l'innovation est considérée comme pilotage pour le développement du secteur privée. La progression du secteur privé sur un marché concurrentiel augmente le produit intérieur du brut dans les pays en voie de développement. Grâce à l'innovation, d'un coté les entreprises se développent mieux et elles embauchent plus de salarié et d'autres, elles développent plus de produit à bonne qualité sur le court terme et le taux d'accessibilité aux nouveaux produits augmentent. C'est donc, pourquoi les entreprises privées ne sont pas encore encouragées par l'Etat. Bien sur que toutes les entreprises ne pouvons pas appliquer

le système de suggestion mais le secteur financier qui n'a pas besoin de haute technologie et a besoin des idées innovatrices pour se concurrencer devrait être encouragé. Les entreprises qui suivent le temps contemporain et désirent être concurrentes sur le marché éternellement, deviendraient éveillées envers l'innovation qui est la moins chère et plus effective moyen du progrès pour les entreprises.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **A) LIVRES**

ALTUN Şafak, A'dan Z'ye İnovasyon, İstanbul, Media Cat, 2008

ALTUN Şafak, İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler, İstanbul, Media Cat, 2008

AMSTRONG Michael, Management Process and Functions, London, Institute of Personnel and Development, 1990

ATEŞ M.Rauf, İnovasyon Hayat Kurtarır, İstanbul, Doğan Kitap, 2007

AYTUNA Nazlı et KARSAK Banu, Kurum İmajı ve İkna Stratejileri : Etkili İletişim Sorgulamaları , Yönetim, İletişim, Kültür, Jale Minibaş Poussard et Turhan Ekmen, İstanbul, Arıkan Yayınları, 2008

BAINES Paul, EGAN John and JEFKINS Frank William, Public Relations : Contemporary Issues And Techniques, Oxford, Elsevier-Butterworth Heinemen, 2004

BARETTE Deborah J., A Best Practice Approach to Designing a Change Communication Programme, Sandra Oliver, Headbook of Corporate Communication and Public Relations, London, Routledge, 2004

BEAU Dominique et DAUDEL Syvain , Stratégie de l'Entreprise et Communication, Paris, Dunod, 1992

BERNAYS E.L., The Engineering of Consent, Oklahoma, University of Oklahoma Press, 1955

BRUN Monique et RASQUINET Philippe, L'Identité Visuelle de L'entreprise : Au-delà du Logo, Editions d'Organisation, 1996

CHOUCHAN Lionel Chouchan et FLATHAULT Jean-François, Les Relations Publiques, PUF, Paris, 2005

DE NARBONNE Aimery, Communication d'Entreprise, Paris, Eyrolles, 1993

DUTERME Claude, La Communication interne en entreprise : L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, De Boeck, 2002

ERDOĞAN İrfan, Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler, Erk Yayınları, 2005

ERENGÜL Bilge, Kültür Sihirbazları Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim, İstanbul, Evrim Yayınları, 1997

FILL Chris, Marketing Communications Framework : Theories and Applications, London, Printence Hall, 1995

FLOCH Jean-Marie , Identités Visuelles : Formes Sémiotiques, Paris, PUF, 1995

FOMBRUN Charles J., Reputation : Realizing Value From the Corporate Image, Boston , Harvard Business School Press, 1996

FOMBRUN Charles J., Reputation : So You Want a New Identity , Boston, Harvard Business School Press, 1996

GRAHAM John W. and HAVLICKWENDY C., Mission Statements: A Guide to the Corporate and Nonprofit Sectors, Kinndle, 2007

GÜLNAR Birol, Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, İstanbul, Litaratürk, 2007

GÜRGEN Haluk, Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, Der Yayınları, 1997

GÜZELCİK Ebru, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, İstanbul, Sistem Yayınları, 1999

İNALCIK Halil, Osmanlı İmparatorluğu Klasik Çağ, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2003

JANSOONE Diddier, Les boites à idées d'entreprise : guide du salarié innovateur, Belgique, Edipro, 2008

JEFKINS F., Public Relations Techniques, Oxford, Butterworth-Hainemann, 1994

KAPFERER Jean-Noël, Les Marques, Capital de l'Entreprise, Paris, Les Editions d'Organisation, 1998

KARSAK Banu, Kurumların da Kimliği Olur : Kurum Kimliği Kavramına Genel Bir Bakış , Sen Benim Kim Olduğumu Biliyor Musun ?, Hülya Uğur Tanrıöver, Hil Yayınları, 2008

KIRIM Arman, Karlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon, İstanbul, Fed Training, 2005

KLEIN Naomi, No Logo, Reimenn, 2002

KOTLER Philip, A'dan Z'ye Pazarlama, İstanbul, Media Cat, 2007

LAFRANCE André, Réseaux et Programmes de Communication Interne, Nantes, Bruno Henriet, 2003

MALICET D.Potocki, Eléments de Sociologie du Travail de L'organisation, Paris, Antropos, 1997

MARION Gilles, Les images de l'entreprise, Lyon : Les Editions d'Organisation, 1989

MATHER Diana, Image Works for Woman, Harper, Collins Pub., London, Thorsons, 1996

MEECH Peter, Critical Perspectives in Public Relations, Angleterre, International Thompson Publishing Company, 1996

NAPOLES Veronica, Corporate Identity Design, Canada, A VNR Book, 1988

ODABAŞI Yavuz et BARIŞ G., Tüketici Davranışı, İstanbul, Media Cat., 2002

OKAY Ayla, Kurum Kimliği, İstanbul, Media Cat, 2000

OYMAN Mine et ODABAŞI Yavuz, Pazarlama İletişimi Yönetimi, İstanbul, Media Cat, 2003

PICTON David et BRODERICK Amanda, Integrated Marketing Communication, Edinburg, Printence Hall, 2005

ROBBINS Stephen, Organization Theory: Structure, Design and Applications, New Jersey, Printince Hall, 1990

SCOTT Cynthia , JAFF Denis T. and TOBB Glenn R., Organizational Vision, Values, and Mission: Building the Organization of Tomorrow, Crisp Learning, 1993

STEIDL Peter et EMERY Garry, Corporate Image and Identity Strategies Designing the Corporate Future : What Is Corporate Design and Why Is It Important?, Business&Professional Publishing, 1997

TENCH Ralph and YEOMANS Liz, Theory of Public Relations., New Jersey, Prentice Hall, 2006

TOLUNGÜÇ Ahmet, Tanıtım ve İmaj, Anatolia, 1992

UZOĞLU Sevil, Kimlik ve Anabilim Çerçevesinde Vakko Örneği, Thèse du Doctorat, Eskişehir : Anadalou Üni., 1999

VITRAC, J.P., Comment Gagner De Nouveaux Marchés Par Le Design Industriel, Paris, Edition de L'usine Nouvelle, 1984, p. 108.

VURAL Beril Akıncı, Kurum Kültürü, İstanbul, İletişim Yayınları, 2003

WESTPAHALEN Marie-Hélène et LIBAERT Thierry, La communication externe de l'entreprise, Paris, Dunod, 2008

YETKİN Çetin, Türk Direniş ve Devrimleri, İstanbul, Otopsi Yayınları, 2003

YILDIZ NURAN Yıldız, Türkiye'de Siyasetin Yeni Biçimi: Liderler, İmajlar, Medya, Ankara, Phoenix Yayınevi, 2004

## **B) REVUES**

ABRATT R., A New Approach To The Corporate Image Management Process, Journal of Marketing Management, V.5, No.1, 1989

BABACAN Muazzez, Pazarlamacı Kimliği ve Meslek İmajı Üzerine Bir Araştırma, Pazarlama Dünyası, No:66, Nov.-Dec. 1997

BALMER John and RIEL B.M Van, Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management, European Journal of Marketing, 1997

BILGO Jean-Claude, La Communication institutionnelle d'une entreprise dans un environnement Concurrentiel: Le Cas de Foncias Assurances, Mémoire de Maitrise, Burkina-Faso, l'Université d'Ouagadougou, 2002

BİR Ali Atıf, Uzun Dönemli Bir Strateji Olarak Kurumsal Kimlik, Papiers de La Conférence de Kurumsal Kimlik par Marketing Türkiye Dergisi, İstanbul, 23.03.1994

BROWN J.S. Brown et Duguid P., « Organizing Knowledge », California Management Review, vol. 40, no. 3, 1998

CAPİTAL, «Ayda 80 Fikir Üretiyoruz, 08.2007

GIROUX Nicole, La Gestion Discursive Des Paradoxes De L'identité Dans I. Dostaler, H. Laroche, et O. Boiral, Perspectives En Management Stratégique, Editions EMS, 2002

LUCK D.D., Effects of Electronic Mail on Staff Communication Satisfaction and Computer Anxiety, Unpublished Doctoral Dissertation Service, UMI Dissertation Service, 1992

MARKEN A., Corporate Image - We All Have One, But Few Work to Protect and Project It, Public Relations Quarterly, Vol.35, No.1, Printemps 1990

MEDIACAT İLETİŞİM DERGİSİ, Reklamlarda Marka-Maskot ilişkisi, Vol. 12, No.115, 2005



MIEGE Bernard, La Société Conquise par La Communication, Presses Universitaires de Grenoble, 1996

MİLLİYET, Sigorta Bilinci Artıyor, 07.09.2008.

MAKSİMUM BİZ, Sektöre Katkımız Ödüllendirildi, Vol:11, 2007

PETEKOĞLU Filiz Balta, Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, No.4, 1997

RAPPORT DES ACTIONS ANNUELLES D'AVIVASA, 2008, p.17.

RIEL B.M. Cees Van and BALMER M.T. John, Corporate Identity : The Concepts, its measurement and management, European Journal of Marketing, Vol. 31, 1997

### C) OUVRAGES ELECTRONIQUES

ATEŞ Rauf, İnovasyonun Kaç Tipi Var, Uygulama İnovasyonu , 15.06.2007, p.1, <http://www.sirketdoktoru.net/content/view/134/38/>

ATEŞ Rauf, İnovasyonun Sırrı Öneri Sisteminde, [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/021903/23718](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021903/23718)

ATILAL Baki « Sigorta Sektörüne Yabancılar Neden İlgi Gösteriyor », Turkish Yatırım, p.1, <http://www.turkborsa.net/docs/raporlar/sector/SIGORTA%20SEKT%C3%96RU.pdf>

AVŞAR Ayşen, Kurumsal İmajın Oluşmasında Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Etkisi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Rehabilitasyon ve Bakım Merkezi Uygulaması, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2002, p.46, [http://www.ogm.gov.tr/strateji/analiz/ogm\\_paydas.doc](http://www.ogm.gov.tr/strateji/analiz/ogm_paydas.doc)

AYDOĞDU Mehmet , Türkiye’de sigortacılık, [http://www.senturk.com/html/dunyada\\_ve\\_turkiyede\\_sigortacilik.html](http://www.senturk.com/html/dunyada_ve_turkiyede_sigortacilik.html)

BANGER Gürcan, İnovasyon Üzerine : Kazandıran Yenilikçilik, Girişimcilik Akademisi, 4-6 Mai, 2007, p.24, <http://www.gurcانبanger.com/yaz/yaz3/inojci.pdf>

DAHAN Nicholas, L’innovation stratégique : apports et limites de nouveau courant de recherche, 2005, p.2, <http://www.strategie-aims.com/angers05/com/38-512comd.pdf>

DERKEL Christophe, Communication en Entreprise, p.17, [http://iupmiage.sc.u-picardie.fr/pedagogie/communication/Communication\\_en\\_entreprise\(suite\\_&\\_approfondissements\).t#266](http://iupmiage.sc.u-picardie.fr/pedagogie/communication/Communication_en_entreprise(suite_&_approfondissements).t#266)

DESMIER Bertrand, Formation et Communication Interne, Impossible Synergie?, publié le 05.06.2008, <http://blog.bdccom.com/communication-interne/formation-et-communication-interne-impossible-synergie.html>

DUPONT-METAYER François, Le Secteur De L'assurance Face A Un Nouvel Enjeu De Fidélisation , Journal Du Net, 28.07.2009, <http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/40991/le-secteur-de-l-assurance-face-a-un-nouvel-enjeu-de-fidelisation.shtml>

ELAYOUBI Meriem, Les Relations Publiques : Proposition d'un Modèle Théorique , 3ième Journées sur la Communication Marketing - ICN Nancy, Toulouse, 2008, p.3, <http://www.afm-marketing.org/documents/ndm72.pdf>

GOETSCHIN Blaise ET COHEN Raphaël, Comment établir l'innovation stratégique?, Special Perspectives , Vol.10, Automne 2003, p.2, [http://www.getratex.ch/bcge\\_dialogue%20\\_fall2003.pdf](http://www.getratex.ch/bcge_dialogue%20_fall2003.pdf)

GÜRGEN Haluk, Kurumsal İtibar Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk, 2008, p.31, [www.iso.org.tr/kongre/Kongre\\_2008/.../2A-3-Haluk-Gurgen.ppt](http://www.iso.org.tr/kongre/Kongre_2008/.../2A-3-Haluk-Gurgen.ppt)

BALMER John, Revealing the corporation, London, Routledge, 2003, <http://books.google.com/books>

KARSTEN L., La naissance de la théorie de l'organisation et du management, 1999, p.4, <http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/1995-1999/themeA/1997/97A01/97a01.pdf>

KAZANCI Metin, Osmanlı'da Halkla İlişkiler, Selçuk İletişim Dergisi, Vol. 3, 2006 [ilef.ankara.edu.tr/id/gorsel/dosya/1164636746Osmanlida\\_Halka\\_iliskiler.pdf](http://ilef.ankara.edu.tr/id/gorsel/dosya/1164636746Osmanlida_Halka_iliskiler.pdf)

KORKMAZ Ali, Yazılı Basında Kurum Kimliğinin Oluşturulması Sürecinde Kurum Kimliği Stratejisinin Belirlenmesi, Selçuk Üniversitesi Makaleleri

KUŞAKÇIOĞLU Arzu, Marka Kimliği, Kurum Kimliği ve Aralarındaki Bağlantı, Ankara Üni. SBE, Ankara, These du Master, 2003, <http://acikarsiv.ankara.edu.tr/fulltext/653.pdf>

LENHARDT Vincent, Entreprise et Distanciation: Identité et Image Réelles et Symboliques D'une Organisation, 2004 -2008, <http://www.cetec-info.org/jlmichel/Entreprise.ident.html>

MANSENCAL Céline et MICHEL Didier, Module de Formation Management : Théories des organisations, Académie de Versailles, 2005, p.1, [http://www.creg.ac-versailles.fr/Dossiers\\_travail\\_%20mises\\_en\\_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories\\_organisations/Theories\\_des\\_organisations.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/Dossiers_travail_%20mises_en_ligne/Formation/Fondamentaux/Management/Theories_organisations/Theories_des_organisations.pdf)

METZ Cristian, Au Delà De L'analogie, L'image , Vol.15, No.1, 1970, p.1, <http://sup.ad.education.fr/bibl>

MICHAËL Korchia, Une Nouvelle Typologie de L'image de Marque, Papiers des Actes du 16ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, Montréal, 2000, p.2. <http://www.watoowatoo.net/mkgr>

MONTERRAT Simona Manuela, L'identité et L'identification Organisationnelle A Travers La Communication Organisationnelle, 2007, <http://www.comunicare-relatiipublice.ro/content/view/300/84/>

NAMARA Carter, Brief Theory of Contemporary Theories in Management, 1998, <http://managementhelp.org/mgmt/cntmpory.htm>

NKAKLEU Raphaël, « L'identité Organisationnelle et Création du Capital Social: La Tontine D'entreprise Comme Facteur Déclenchant Dans Le Contexte Africain », Février 2003, p.1, <http://cournot.u-strasbg.fr/users/beta/publications//2003/2003-02.pdf> -

ÖZER Nur, « Algılama ve Pazarlama Uygulamaları », Paradoks - Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979, Vol.5, No.1, 2009

SHIM Soyeon ET DUBEY Smita, Conceptualization and Measurement of Perceived Consumer Knowledge and Skills in Apparel Products: An Exploratory Study among College Students cité par A. Andrew Mitchell , Family and Consumer Sciences Research Journal, Mar 1995, Vol. 23

STUART Helen, The Effect of Organizational Structure on Corporate Identity Management, cité par Mintzberg en 1989, Australia Corporate Reputation Review, Henry Stewart Publications, Vol. 2, No. 2, 1999

TAPON BERANGERE Szotak, L'Image Institutionnelle : Une Projection De La Légitimité Des Organisations, Etudes des Agences De Design en France, Université Lyon 2, Aims, 2008, p.4. <http://www.strategie-aims.com/Aims08/aims08com/SZOSTAKB%20AIMS2008.pdf>

VANETTI Maurizio, Chaire de Marketing : La Communication Institutionnelle et « Corporate Identity », Université de Fribourg, 2006, <http://www.unifr.ch/marketing>,

WALLER Stephane, Communication Interne et La Formation : Les Soeurs Ennemies, Journal du net, publié le 06.04.2005, <http://www.journaldunet.com/management/0504/050477meltis.shtml>

YAMAÇ Kadri, Nedir Bu İnovasyon?, Bilim ve Düşünce Dergisi, December 2001, p.1, <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=38>

YÜCEL Halime, A Propos Des Identités Visuelles Dans Les Publicités, Signes, Discours et Sociétés, 2. Identités visuelles, publié le 22 janvier 2009, <http://www.revue-signes.infodocument.php?id=729>. ISSN 1308-8378,

#### **D) CONFERENCE**

ENGİN Hande Bilsel, Rekabetçi Marka Olmanın Yolu: Marka Deneyimi Yaratmak, Türkiye Bankalar Birliği Eğitimi, 17-18 Eylül 2009, TBB, Şişli-İstanbul

#### **E) DICTIONNAIRES**

Türk Dil Kurumu (TDK), <http://tdkterim.gov.tr>

Petit Larousse, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>

#### **F) LES SITES WEB**

Anadolu Sigorta, <http://www.anadolusigorta.com.tr/Pages.aspx?pgID=70>

Act formation, Identité de l'Entreprise,  
[http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/015/15\\_6.pdf](http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/015/15_6.pdf)

Active Academy, 2008 Ödülleri:Yenilikçi Şirket Ödülü , 2008,  
<http://www.activeacademyodulleri.com/sigorta/Content.asp?ID=11>

Active Academy, 2008 Ödülleri:Yenilikçi Şirket Ödülü , 2008,  
<http://www.activeacademyodulleri.com/sigorta/Content.asp?ID=11>

Avivasa, [http://www.avivasa.com.tr/tr/hakkimizda/genel\\_mudurden\\_mesaj.aspx](http://www.avivasa.com.tr/tr/hakkimizda/genel_mudurden_mesaj.aspx)

BochLife, Başarıya Giden Yol İnovasyondan Geçiyor, Printemps 2007, p.5,  
<http://www.boschtr.com/boschlifepdf/blife12.pdf>

Bursa Ticaret ve Sanayi Odası, Farklılık Yaratan Kazanıyor, Vol:227, 01.2007, p.1

Cigref, La Dynamique des Relations PME Innovantes et Grandes Entreprises, Cercle de l'innovation, 2008, p.5, [www.cigref.fr/fondation\\_cigref/the-programme-challenges.html](http://www.cigref.fr/fondation_cigref/the-programme-challenges.html)

Des Grands Organismes du Gouvernement du Québec, Système de Suggestion des Employés,  
[http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/pages/index\\_f.aspx?ArticleID=245](http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/pages/index_f.aspx?ArticleID=245)

Encyclopedia of Organization Theory, Open System Definition Organization,  
[http://faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/encyclop/open\\_sys\\_def.html](http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/open_sys_def.html)

La communication Institutionnelle, ou Quelle Fonction des Espaces Informels dans  
Le Recueil des Informations,  
<http://un.educ.en.itep.free.fr/communication%20informelle.html>

Les Objectifs de la Communication Interne : La Communication Interne  
Accompagne Le Management, <http://jaseur.free.fr/jaseur/communicationinterne.htm>

Les Objectifs de La Communication Interne,  
<http://jaseur.free.fr/jaseur/communicationinterne.htm>

Ministère De L'éducation Turque, Halkla İlişkiler Yaklaşımı, Services des Relations  
Publiques et Organisations, Ankara, MEGEP, 2007, p.42,  
[http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla\\_iliskiler/moduller/halkla\\_iliskiler\\_yaklasimi.pdf](http://cygm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla_iliskiler/moduller/halkla_iliskiler_yaklasimi.pdf),

OCDE, Manuel d'Oslo - 3ème édition, 2005,  
[http://www.oecd.org/document/33/0,3343,fr\\_2649\\_34409\\_35870369\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/33/0,3343,fr_2649_34409_35870369_1_1_1_1,00.html)

OECD, Frascati Manual, 1994, [cgi.ebay.com/Frascati-Manual-1993-:-Organisation-for-Economic-Co-Operation-and-Development-\(Paperback,-1994](http://cgi.ebay.com/Frascati-Manual-1993-:-Organisation-for-Economic-Co-Operation-and-Development-(Paperback,-1994)

Sigorta Borsası, Anadolu Sigorta Artık Sigortalılarına Daha Da Yakın, Source  
première : Sigortacı Gazetesi,  
<http://www.sigortaborsasi.com/Default.aspx?pageID=104&nID=334>,

Swiss Re, Les marchés des capitaux, source de l'innovation pour le secteur de  
l'assurance, Sigma 3, 2001, p.3,  
[http://www.swissre.com/resources/fb5d4f00455c74c8a170bb80a45d76a0-sigma3\\_2001\\_f.pdf](http://www.swissre.com/resources/fb5d4f00455c74c8a170bb80a45d76a0-sigma3_2001_f.pdf)

Türkiye Sigorta ve Reasüranslar Şirketleri Birliği, 2009 Prim Üretimi Sıralama,  
<http://www.tsrbs.org.tr/NR/rdonlyres/F94E84B7-E5CA-46B8-B221-83804F00BD7F/5691/3PrimretimleriSralama.xls>

Türkiye'de Sigortacılık Sektörünün Durumu: Sigortacılık Sektörü,  
<http://www.ekodialog.com/Sigortacilik/turkiyede-sigortacilik-sektoru.html>

University of Washington, What is an Organization, Organizations & Geography,  
1999, <http://faculty.washington.edu/krumme/readings/organizations.html#def>

## ANNEXES

### ENTRETIEN AVEC ÖZLEM AKKAYALI – LA DIRECTRICE DU DEPARTEMENT DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE D'EUREKO SİGORTA (Octobre 2009)

**Eureka Sigorta'da inovasyon çalışmalarının ve Cinfikir Kutusu sürecinin başından bu yana içinde olan bir yönetici olarak bu başarı hikayesi nasıl başladı anlatır mısınız?**

Yenilikçi şirket kimliğimizle rakiplerimizden farklılaşmak için harekete geçtiğimiz büyük bir proje inovasyon. Aslında her şey hayal kurmakla ve hayallerimizi birbirimizle paylaşmakla başladı. Nasıl bir şirket olmak istediğimizi hayal ettik, bu hayalin önündeki engelleri belirledik. Hayallerimizi gerçekleştirmek için gerekli iklimi analiz ettik. Düzenlenen eğitimlerle, atölye çalışmalarıyla inovasyon için gerekli atmosferi oluşturmaya çalıştık. Yenilikçi bir şirket olabilmek için inovasyonun şirket kültürümüzün bir parçası olması gerektiğine inanıyoruz.

Başlangıç sürecinde, Aralık 2006-Şubat 2007 arasında, Saklıköy'de Sinan Yaman'la gerçekleştirdiğimiz Liderlik Kampları dahilindeki eğitimlerin ve atölye çalışmalarının büyük katkısını gördük. Bu eğitimlere yönetmen ve üzeri pozisyonda tüm yöneticilerimiz katıldı ve deneyimlerini ekipleriyle paylaştılar. Şimdi o günlere geri dönüp baktığımda görüyorum ki Saklıköy'de birlikte geliştirdiğimiz fikirlerden ve kurduğumuz hayallerden pek çoğu zaman içinde başarıyla hayata geçti. Bunlar arasında Sadeleştirme Günü, Gelişim Akademisi, "Oku-Düşün-Paylaş yaratıcı kütüphane" ile "sesli kitaplar" sosyal sorumluluk projeleri, sosyal kulüpler ve şirket kütüphanesinin kurulmasını sayabilirim. Liderlik Kampları, yeni fikirlerin ortaya çıkması dışında şirketimizde arzu edilen inovasyon ikliminin yaratılmasında da oldukça etkili oldu.

Şirketimizde inovasyon için uygun iklimin oluşması tek başına yeterli değildi tabii ki. Bununla eş zamanlı olarak projenin sistem ve insan kaynağı boyutları da ele alındı. İnovasyonu bir sistem çerçevesinde hayata geçirmeliydik. Yaratıcı fikirlerin toplanacağı bir adrese ihtiyacımız vardı. Bu adres de Cinfikir Kutusu oldu. Cinfikir Kutusu sayesinde çalışanlarımız iş süreçlerimizden ürünlerimize, çalışma ortamımızdan çevrenin korunmasına hemen her konuda önerilerini paylaşma imkânı buldular.

**Cinfikir Kutusu'na katılım ne düzeyde devam ediyor?**

Başlangıcından bu yana Cinfikir kutusuna katılım çok iyi düzeyde ve gün geçtikçe de artıyor. Ekim 2009'a kadar gelen öneri sayısı 4200'ü geçti. Geride bıraktığımız ayın konusu olan Çağrı Merkezi konusuna 100 öneri geldi. Bu tablo hepimize gurur veriyor. Rakamlara bakınca çalışanlarımızın Cinfikir Kutusu'nu ne kadar çok

sahiplendiğini açıkça görüyoruz. Arkadaşlarımız hemen her konuda öneriler üretiyor ve Cinfikir Kutusu aracılığıyla paylaşıyorlar.

Rekabet ortamında şirketler ayakta kalabilme ve sürdürülebilir büyüme için ne kadar inovatif olmaz zorundaysa artık bireysel olarak bizler de inovatif olmak zorundayız diye düşünüyorum. İş yaşamında kitleden farklılaşma ve tercih edilir olmak için “kutunun dışında düşünmek” ve ek değer yaratmak gibi özellikler çok önem kazanıyor.

Şirketimiz çalışanlarının bu konudaki başarısını ise Cinfikir Kutusu rakamları bize gösteriyor.

### **Gelen öneriler nasıl değerlendiriliyor?**

Cinfikir Kutusu’na gelen öneriler İnovasyon Komitesi tarafından değerlendiriliyor. Genel Müdürümüz Okan Utkueri başkanlığında toplanan komite benim de dahil olduğum 8 kişilik bir ekipten oluşuyor. Komite olarak gelen önerileri büyük bir titizlikle tek tek inceleyip değerlendiriyoruz. Fikirleri genel olarak proje fikri, hızlı kazanımlar ve ön çalışma gerektiren öneriler olarak sınıflandırıyoruz. Bugüne kadar gelen önerilerden 7 proje fikri çıktı. Kaskometre ve Keyifli İnternet Sitesi projeleri lansmanları yapılarak hayata geçti. Kartlı Konut ve Müşteri Memnuniyeti projelerinde ise proje ekipleri çalışmalarını tamamladılar. Haziran ayı ortasında başlayan Kaynaklarımızı Efektif Kullanmak projesi ise yoğun bir şekilde devam ediyor.

Projeler kadar önem verdiğimiz bir diğer kategori ise hızlı kazanımlar. İlgili birimler tarafından değerlendirilerek hemen hayata geçirilebilecek önerileri Hızlı Kazanım olarak adlandırıyoruz. Şimdiye kadar 930 öneriyi hızlı kazanım olarak değerlendirdik. Bunların hayata geçirilmesi konusunda da birimlerden etkili geri dönüş alabilmek için Cinfikir Kutusu birim temsilcileri belirledik. Her birimden bir temsilci o birimin sorumluluğundaki hızlı kazanımları takip etmekle yükümlü. Böylece hızlı kazanımların hayata geçip geçmediğini, ne aşamada olduğunu etkin biçimde takip edebiliyoruz.

Diğer yandan 2007, 2008 ve 2009 Vizyon sloganlarımızı da unutmamak gerekir. 2007 Vizyon Sloganı Cinfikir Kutusu’nun ilk konusuydu. “**Düş’ün Gerçek Olsun**” sadece bir toplantı sloganı değil, çeşitli ortamlarda tekrarladığımız, kendimizi ifade etmek için sık sık kullandığımız inovatif şirket kültürümüzü en güzel anlatan sözlerden birisi oldu. 2008 yılında da “**Her Yüzde %100 Güler Yüz**” sloganı ve 2009 da aynı şekilde **E=mc<sup>2</sup>** (Eureko = Mutluluk ve Cesaretin karesi) Cinfikir Kutusu’ndan çıkıp hayatımıza girdi.

### **Geçtiğimiz aylarda Cinfikir Kutusu ödüllendirme sistemi açıklandı. Bundan biraz bahsedebilir misiniz?**

Önerisi proje fikri olarak seçilenlere ve proje ekibinde çalışarak projeyi tamamlayan arkadaşlarımıza bir teşekkür mektubu ekinde Cinfikir Plaketi gönderiyoruz.

Yıllık ödüllerimizi ise 3 kategoride veriyoruz:

- Yılın en iyi cinfikri
- Yılın en çok cinfikir üreteni (projeler ve hızlı kazanımlar sayılıyor)
- Yılın en iyi projesi

2009 Nisan ayındaki toplantımızda geçtiğimiz dönemin ödülleri anons ettik. Kazanan 11 arkadaşımız Hollanda'ya Achmea İnovasyon Merkezine (ICE) bir ziyaret ile ödüllendirildiler. 18-20 Eylül 2009 tarihlerinde gerçekleşen gezide inovatif çalışanlarımız hem inovasyon merkezini ve Division Europe'u ziyaret ettiler, hem de güzel bir Amsterdam turu yapma fırsatı buldular.

### **Cinfikir Kutusu şirket dışında da oldukça yankı buldu...**

Cinfikir Kutusu'nu pek çok platformda gururla paylaşıyoruz. Sektörde benzeri olmayan bir uygulama. Pek çok firma çalışanlarının önerilerini alıyor belki ama bunu bizimki gibi başarılı bir sistemle yürütebilen çok az şirket var.

Sistemin başarılı olmasında çalışanlarımızın Cinfikir Kutusu'nu böylesine sahiplenmiş olmasının ve yoğun katılımının önemli katkısı bulunuyor. Belirttiğim gibi, bu başarımızı da her fırsatta gururla paylaşıyoruz. 2008 yılında Active Academy tarafından düzenlenen 1. Sigorta Zirvesi'nde aldığımız "Yenilikçi Şirket" ödülünü de Cinfikir Kutusu başta olmak üzere şirketimizdeki inovasyon uygulamalarına borçluyuz.

Bu ödül dışında bizi sevindiren bir gelişme de yeni yayınlanan "A'dan Z'ye Türkiye'den İnovasyon Manzaraları" kitabında şirketimizin de yer alması oldu. Kitapta Türkiye'den farklı sektörlerdeki firmaların inovatif çalışmaları anlatılıyor. Şirketimize "Çalışanların fikirlerine kulak ver" başlığıyla yer veren kitapta Cinfikir Kutusu sürecimiz ve Sadeleştirme Günü'ne dair bilgiler veriliyor. Kitapta yer alan tek sigorta şirketi olmamız da bizi ayrıca gururlandırdı.

### **Biriminizin inovasyon konusundaki diğer çalışmalarından bahsedebilir misiniz?**

Tabii ki birçok projemiz var. Bunlardan ilk olarak Escom (Eureko Sigorta İtranet)'daki yeni inovasyon sayfasını paylaşabilirim. Escom'da inovasyon içerikli bir sayfa oluşturduk. Hem Cinfikir Kutusu'na gelen önerilerle ilgili sonuçları, projeleri paylaştığımız hem de inovasyonla ilgili makalelere, araştırmalara yer verdiğimiz bir sayfa. Aynı zamanda en fazla öneri gönderen arkadaşlarımızı ve gönderdiği fikirlerden en çok proje ve hızlı kazanım çıkan arkadaşlarımızı da bu sayfada sürekli ilan ediyoruz. Bir köşede de gelen öneriler içinde en ilginç bulduklarımızı çalışanlarımızla paylaşıyoruz. Bu alanda yer alan Cinfikir Logo'muzu da kurumsal logolarımız arasına aldık.

Bunun dışında birimlerdeki Cinfikir Kutusu temsilcileriyle hızlı kazanımların hayata geçirilmesi sürecinin geliştirilmesi yönünde bir çalışmamız da var. Temsilcilerimizin birimlerdeki inovasyon elçileri olarak aktif rol almalarına destek oluyoruz. Ayrıca, inovasyon iklimini şirket geneline yaymak için toplantı odalarımıza kendi alanlarında inovatif ve yaratıcı çözümler sunan kişilerin isimlerini verdik (Mimar Sinan, Pisagor, Einstein, Galilei, Da Vinci, Graham Bell) ve bir tane de ilginç proje ve önerilerin geliştirilmesi için "Cinfikir Odası" adını verdiğimiz bir oda düzenini hayata geçirdik.

### **Cinfikir Kutusunun Eureko Sigorta'nın kurum kimliğindeki yeri nedir?**



İnovasyon anlayışımız sürekli çok büyük fikirler bulmak, satışları çok arttıracak yeni ürünler geliştirmek değil. Yaptığımız işleri sorguladığımız, daha farklı nasıl yapabiliriz diye düşündüğümüz, fikir geliştirip paylaştığımız bir şirket kültürü, bir yönetim anlayışı.

İnovasyonun teorisiyle pratiği arasında oldukça güç adımlar var, başarıyla uygulanması ve hayata geçirilmesi çok kolay değil. Eureka Sigorta'daki başarı hikâyemiz bir kaç faktöre dayanıyor: Yönetimin konuyu sahiplenmesi ve desteklemesi, doğru hayal ortaklarıyla işbirliği, doğru zamanlama ve doğru iklim, iyi bir uygulama ve sistem ile en sonuncusu ancak en önemlisi katılımcı çalışanlarımız. Çalışanlarımız inovasyon kavramını bu derece benimseyip fikirlerini göndermeselerdi iyi planlanmış, iyi yönetilen ancak bomboş bir Cinfikir Kutumuz olurdu. Bu açıdan bakıldığında, Cinfikir Kutusu şirket içinde inovasyon iklimi tetikleyen ve tabandan yönetime doğru uzanan formel iletişimin ayrılmaz bir parçasıdır.

## **CURRICULUM VITAE**

Sezen Burcu Er est née à İstanbul en 1984. Elle est diplômée de l'Université de Marmara, Département Francophone des Sciences Politiques et Administratives en 2007. Elle est participée au programme d'Erasmus en 2005 dans l'Institut Politique de Grenoble en France. Elle a rédigé le mémoire en 2007, titré "les Reformes matérielles élaborées dans le cadre de l'administration publique en Turquie depuis 2003". En 2007 elle a commencé à faire les études de master dans le programme du Gestion de la Communication Stratégique à l'Université Galatasaray.