

QUAND L'IMAGE RÉVÈLE L'ACTION

L'activité économique, et tout particulièrement l'entreprise, crée des représentations de plus en plus nombreuses et de plus en plus sophistiquées. La sortie annuelle du rapport d'activité, véritable « carte de visite » pour l'entreprise cotée en Bourse, destinée à promouvoir ses activités et ses performances vis-à-vis des actionnaires, constitue l'une de ces représentations les plus spécifiques. Son traitement esthétique met en évidence une attention toute particulière portée aux images photographiques et, en général, à la mise en scène visuelle du Message du Président ou du compte-rendu de l'activité.

Et l'on s'interroge : l'image et les données formelles de cette communication¹, le message « iconique » du rapport d'activité, ne sont-ils qu'un composant décoratif du message, ou véhiculent-ils des significations plus profondes ? Si, et telle est notre hypothèse, le traitement spécifique de ce message constitue bien

une démonstration de la personnalité, de l'idéologie et de la culture de l'entreprise émettrice, mais aussi plus radicalement, un reflet des fluctuations conjoncturelles et structurelles subies, vécues ou initiées par ladite entreprise, son analyse fine, précise, rigoureuse, attentive peut-elle permettre d'enrichir une démarche de prospective industrielle (en permettant justement d'optimiser la connaissance et l'anticipation de la compétitivité ou de la stratégie industrielle d'une entreprise) ?

C'est la question que s'est posée un petit groupe d'économistes appartenant à la Division Recherche et Développement d'EDF, cherchant à travers une telle analyse de l'image et du message iconique des rapports d'activité à aller au-delà des discours de « leurre » ou de désinformation éventuellement/habituellement véhiculés par les documents. Dans cette perspective un programme de recherches a donc été mis en place.

Plusieurs séries de rapports d'activité ont d'abord constitué le support, exploratoire, d'une analyse sémiologique interrogeant les fondements de l'image institutionnelle et de la culture des entreprises², ainsi que leur mode d'évolution et les ruptures éventuellement perceptibles.

Dans un second temps, les résultats obtenus sur le plan sémiologique, ont été croisés avec la réalité industrielle connue et vécue par les entreprises. Des corrélations entre modes ou logiques de communication, et situation culturelle / idéologique, économique et industrielle ont pu être mises en évidence. À partir de cette confrontation entre logiques de communications identifiées sur les rapports d'activité, d'une part, et réalité économique et industrielle avérée, d'autre part, des principes et des règles de fonctionnement de l'image (et du message iconique en général) ont pu être édictés, à l'origine de la méthode « Stratégimage ».

1. À travers les effets expressifs développés par les jeux de couleurs et de typographies utilisées, les choix de cadrages photographiques, la gestion des espaces et des mises en pages, le mode de formulation même des discours etc.

2. Tels qu'ils sont signifiés et/ou inférés par les choix expressifs mis en évidence.



Cette méthode aujourd'hui déposée et utilisée par le Groupe d'Économie Industrielle de la DRD d'EDF, comme l'un des multiples outils d'information à sa disposition, a été validée en aveugle sur une étude de cas très précise : celle des deux électrotechniciens américains Westinghouse et General Electric, s'agissant d'étudier et comparer la situation (économique et industrielle) et les perspectives de développement des deux entreprises, très proches l'une de l'autre. Avant d'en rendre compte de manière illustrative, présentons toutefois les principes essentiels sur lesquels repose donc la méthode Stratégimage d'étude et d'anticipation des trajectoires économiques et industrielles des entreprises, à la lumière d'une analyse des images véhiculées par leurs rapports d'activité.

I. QUELS SONT LES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE STRATEGIMAGE ?

De manière très synthétique, les différents travaux menés autour de Stratégimage ont montré que :

1. La mise en forme des rapports d'activité n'est pas gratuite ou aléatoire. Bien au contraire, elle révèle – à partir de la manifestation de codes de langage spécifiques ou récurrents, de valeurs articulant de façon cohérente la représentation de l'entreprise au fil de ses rapports d'activité – une « **logique de communication** » propre à l'entreprise considérée. Cette logique de communication est assignable, par un jeu d'analogies ou d'inférences propres à toute interprétation sémiotique, à la personnalité, à la culture de

l'entreprise, en permettant même d'accéder au comportement stratégique de l'entreprise (le mode de comportement d'une entreprise pouvant raisonnablement procéder des caractéristiques de la personnalité ou de la culture de l'entreprise).

2. Une entreprise en bonne santé ne communique pas de la même façon qu'une entreprise qui va mal. La caractérisation de l'état – évolutif – de la communication permet alors d'accéder à la vitalité, à l'état d'esprit, et par déplacement, à la situation économique, à la performance ou à la compétitivité de l'entreprise...

3. À cet égard, des « règles » de fonctionnement iconique ont pu être formalisées, permettant de caractériser le niveau de performance d'une entreprise :

- Une logique d'euphorie iconique traduit une situation favorable à l'entreprise concernée.

Dans ce cas, les rapports d'activité accordent un poids soutenu au travail de l'image et d'une communication séduction, ou ils évoluent dans le sens d'une expansion de la fonction iconique (par exacerbation des représentations esthétiques, symboliques ou affectives de l'entreprise ; par ouverture à un système de valeurs exogènes à l'entreprise, c'est-à-dire de valeurs externes à une approche purement fonctionnelle ou technique de l'activité de l'entreprise...).

- Une logique d'atonie iconique, ou plus généralement de contraction de la fonction iconique, traduit une situation plutôt défavorable à l'entreprise considérée.

Dans ce cas, ce n'est plus une stratégie d'affirmation par l'image qui prime, mais plutôt une stratégie de sécurisation, marquée par la présence d'une information beaucoup plus rationnelle et technique (via, par exemple, une recrudescence des graphiques ou des données textuelles destinées à montrer, démontrer, justifier, rassurer...), un recentrage des représentations vers une approche purement fonctionnelle ou « auto-centrée »...

Les termes de ces logiques ont pu être plus précisément qualifiés au sein d'une grille³ d'indicateurs « génériques » (que nous présentons page suivante) permettant, essentiellement, de prédéterminer le niveau de compétitivité d'une entreprise. En effet, les caractéristiques des stratégies d'entreprise – toujours spécifiques – nécessitent, quant à elles, une approche beaucoup plus fine du système sémiotique et ne sont donc pas immédiatement « modélisables ».

- Enfin, les ruptures ou les points d'inflexion affectant, de manière significative⁴ et dans un sens ou dans

Grille d'indicateurs généraux de détermination de la compétitivité d'une entreprise

INDICATEURS	SITUATION DES ENTREPRISES		
	Performante	Équilibre instable	En difficulté
Taux d'images	élevé ou en hausse (et supérieur au taux de graphiques)	en baisse	en forte baisse
Taux de graphiques	faible ou en baisse (et inférieur au taux d'images)	en hausse	en hausse (et supérieur au taux d'images)
Couleurs des photos	couleurs saturées	noir et blanc ou couleurs	noir et blanc
Taille des photos	densité spatiale	perte de la densité	réduction possible jusqu'aux vignettes
Fonction de l'image	à dominante symbolique	référentielle, analogique	référentielle, analogique
Thèmes de l'image	les clients et les services (valeurs exogènes prédominantes)	retour à l'outil de production et aux produits	outil de production ou produits (valeurs endogènes prédominantes)
Valeur de l'image	centrifuge, évocatrice	éventuellement faiblement centrifuge	non ou faiblement centrifuge
Régime de l'image	forte prédication (exubérance de la connotation)	faiblement prédictif, retour du présentatif	présentatif
Message linguistique	accroches conceptuelles qualifiantes	accroches descriptives ou explicatives	accroches descriptives ou explicatives
Densité de la formulation	perte de la densité	retour à une formulation plus dense	retour à une formulation plus dense, plus élaborée
Traitement du textuel	épuration de la fonction iconique du texte	développement de la fonction iconique du texte	iconisation massive du textuel
	> Logique d'euphorie et d'expansion de la fonction iconique : ouverture du système de communication de l'entreprise vers une communication séduction, emphatique, interpellant le récepteur sur des bases affectives...		> Logique d'atonie et de contraction de la fonction iconique : fermeture du système de communication de l'entreprise vers une représentation à dominante rationnelle, technique ou purement fonctionnelle...

source : Stratégimage, EDF.

3. Cette grille rend, bien entendu, compte de facteurs généraux (voire même génériques), dont la valeur ne doit jamais être considérée dans l'absolu. Seuls, le contexte de communication et la logique énonciative spécifique d'une entreprise permettent d'en nuancer, éventuellement, le poids ou le caractère significatif, par rapport à une lecture ou une interprétation finale.

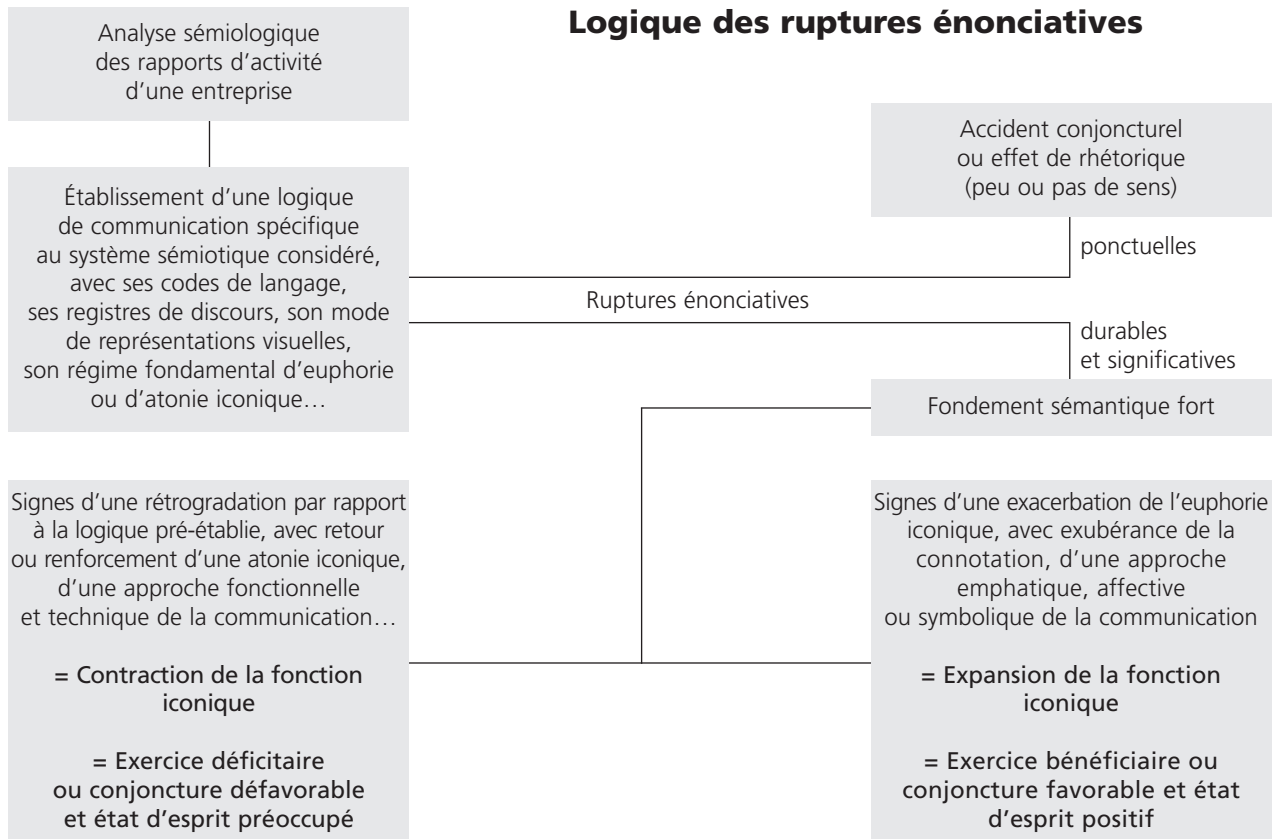
4. Ainsi, par exemple, si le décompte comparé des taux d'images et de graphiques dans un rapport d'activité peut donner une première idée de la vitalité d'une entreprise, cette idée demeure cependant approximative, nécessitant d'être croisée avec d'autres éléments et une approche plus qualitative de l'image. En effet, un taux d'images peut fortement baisser d'un rapport à l'autre sans que cela signifie pour autant un passage à l'atonie : et notamment lorsque la densité spatiale ou d'autres indices de la prédication viennent remplacer la quantité... De la même façon, un dispositif de communication peut être fondamentalement marqué par une technicité de l'information et par conséquent, présenter en tous temps un fort taux de graphiques sans pour autant que ce dernier soit signe d'atonie... Répétons alors que le contexte et la logique de communication préalablement identifiés permettent, seuls, de moduler et d'affiner les interprétations relativement à la compétitivité mais aussi aux stratégies développées par les entreprises.

un autre, une logique de communication clairement établie, traduisent les grands

changements structurels, organisationnels ou conjoncturels (positifs ou

négatifs) vécus par l'entreprise (voir schéma de synthèse ci-après).

Logique des ruptures énonciatives



source : Stratégimage, EDF.

Pour illustrer nos propos, nous prendrons donc un exemple, celui des rapports d'activité de l'électrotechnicien américain Westinghouse, étudiés de 1984 à 1994 et dont le diagnostic (mené en 1995) a permis de valider la méthode Stratégimage. Il est à souligner que le travail a été réalisé « en aveugle », c'est-à-dire que la sémiologue, à part le corpus, ne disposait d'aucun autre élément d'information sur cette société.

II. UN EXEMPLE : L'ANALYSE SÉMIOLOGIQUE DES RAPPORTS D'ACTIVITÉ DE LA FIRME WESTINGHOUSE

L'observation de la communication de Westinghouse nous permet, d'emblée,

de noter sa diversité et son dynamisme. Si l'on examine les couvertures des rapports, par exemple, on peut constater qu'elles évoluent notablement d'une année sur l'autre⁵. Il en est d'ailleurs de même pour le traitement interne des documents dont la mise en page, notamment, fait preuve d'une certaine créativité (là encore renouvelée d'année en année) à travers les choix de composition visuelle, les jeux sur la bipartition texte/image, etc. La communication n'apparaît donc absolument pas figée, ni homogène, mais manifeste une **profonde animation iconique**. Cette animation ne fonctionne cependant pas selon une logique aléatoire et incohérente – dictée par un simple agrément rhétorique : elle suit un mouvement précis qui va de l'euphorie à l'atonie, et plus généralement, d'une

expansion à une contraction de la fonction iconique.

II.1 Une dégradation continue du traitement formel des images

En effet, une caractéristique frappante de l'évolution de cette communication apparaît dans la détérioration constante – à partir de 1988 – du traitement prédicatif ou euphorique accordé jusque là aux images. Les premiers rapports (et plus précisément de 1984 à 1987) témoignaient d'une gestion iconique assez emphatique avec des photos aux couleurs très saturées, manifestant une fonction esthétique⁶ voire symbolique⁷ majeure, et se présentant fréquemment en grand format. D'ailleurs la place même accordée à

5. Sinon il peut s'agir de simples particularités rhétoriques ou d'effets de leurre.

6. Et à l'inverse de ce qui apparaît par exemple pour General Electric dont les couvertures conservent une structure globalement récurrente...

7. Cf les jeux sur le cadrage, le point de vue, la lumière et la texture iconique des images...

8. On rappelle que nous opposons la fonction symbolique à la fonction référentielle ou analogique de l'image, en tant que les valeurs développées par l'image symbolique – et issues d'un travail connotatif, esthétique etc. – lui permettent de dépasser une réalité « basique », purement dénotative pour « sur-signifier ».

ces images dans les rapports d'activité (une place prépondérante voire prédominante, et autour de laquelle vient s'organiser le texte : comme c'est le cas, par exemple, sur W84⁹ dont la partie « *Westinghouse Businesses* » est totalement constituée autour des images, le texte s'affichant sous forme de légende) traduit à elle seule l'euphorie de la communication.

Mais celle-ci apparaît aussi – au-delà du traitement réservé à l'image en tant que telle – à partir d'un travail généralisé sur l'expressivité iconique : voir par exemple la couverture de W86 sur laquelle les différents chiffres de l'année « 1986 » sont représentés dans une taille à chaque fois plus massive et imposante, et intégrés à une sorte d'histogramme, traduisant de façon

hyperbolique l'idée de croissance et de développement intensif (des résultats) de l'entreprise... De ce traitement en tout point euphorique de la communication émane donc déjà la **représentation d'une entreprise forte, puissante, vigoureuse** (et qui serait plutôt caractérisée par une stratégie de développement intensif, on y reviendra).

Évolution de la communication vers l'atonie et connotations induites

1984	1988	1992
<ul style="list-style-type: none"> • Prédominance d'un traitement axé sur une euphorie iconique • Couleurs saturées, densité spatiale de certaines photos • Fonction esthétique voire symbolique des images • Place prépondérante de l'image dans les rapports • Qualification symbolique de l'activité industrielle (excellence, innovation, technicité, savoir-faire des hommes...) • Ouverture à une dimension exogène en 86-87 : avec développement d'une philosophie d'entreprise <p>> Puissance de l'entreprise > Stratégie expansionniste ou de développement intensif > Conjoncture et situation économique favorables</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'une fonction esthétique du texte (inexistante auparavant) : cf. traitement des lettrines ornementales, effets de cadres décoratifs, etc. • Dégradation de l'euphorie iconique (perte de la saturation chromatique et de l'emphase sur l'image...) • Développement d'une image présentative • Représentation des métiers et des activités dans leur teneur référentielle <p>> Malaise croissant (du fait d'une rupture progressive mais durable vers l'atonie de la communication) > Environnement défavorable, difficultés latentes ou craintes par rapport à l'avenir</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disparition des photos en 92 (sauf celle du Président, en noir et blanc) • Passage à des photos en noir et blanc depuis 1993 • Domination du scriptural sur l'iconique en 93, malgré le retour à une fonction esthétique des images • Retour à certaines photos symboliques en 94 • Représentation de l'entreprise dans sa dimension institutionnelle et technique <p>> Difficultés sérieuses et avérées (du fait d'une seconde rupture, plus brutale et significative que précédemment et qui persiste en 93-94 malgré des tentatives de retour à l'euphorie : effets de leurre ou confiance des dirigeants ?) > Effets de reprise en mains</p>

À partir de 1988 pourtant, cette euphorie iconique se dégrade progressivement⁹. Les images, si elles conservent une disposition valorisante en belle page, perdent peu à peu leur saturation chromatique et adoptent un régime de plus en plus présentatif, relatif à un traitement référentiel (exception faite pour W90). Elles perdent ainsi une dimension symbolique

qui soulignait, à l'origine, des idées d'excellence, de puissance, d'expertise technologique, de sophistication etc. – en qualifiant directement l'activité industrielle¹⁰ –, pour ne plus manifester que la représentation concrète des métiers qui composent cette activité (cf. notamment sur W89 et W91). D'autre part, c'est le texte qui désormais relève d'une préoccupation

esthétique majeure : il est en effet enjolivé sur W88 par une écriture manuscrite dorée¹¹. Il se caractérise, sur W89, par un travail sur des lettrines ornementales imposantes et sur W90, par un jeu de mise en valeur des légendes via un cadre décoratif. Sur W91, c'est également un « travail » sur les lettrines qui est manifesté, même s'il se fait dans des proportions

9. Par commodité, on fait référence au rapport Westinghouse considéré, par la désignation de son initiale suivie de l'année de l'exercice concerné.

10. Exception faite de quelques couvertures comme celles de W88, W89 et W90, qui conservent certains traits formels relatifs à une euphorie (exemple : saturation des couleurs, emphase sur l'image...).

11. Voir une philosophie d'entreprise, en 86-87, avec une ouverture à des valeurs centrifuges (portées par les figures d'enfants) qui manifeste – au-delà de préoccupations typiquement industrielles – le statut d'acteur social ou de « citoyen » de cette entreprise...

12. Qui, outre un certain raffinement, met aussi en évidence une présence humaine caractérisée par sa détermination et son esprit volontaire (cf le double soulignement de certaines expressions), mais aussi son assise et sa stature (cf écriture régulière, équilibrée, sûre d'elle)...



beaucoup moins imposantes que précédemment. En somme il apparaît que la dimension esthétique de la fonction iconique tend à se déplacer sur l'écrit (alors qu'aucun travail sur le textuel n'était présent auparavant), au détriment des images.

Mais la rupture la plus frappante, et de loin la plus significative, apparaît en 1992 avec la **disparition totale des photos** (hormis celle du Président, qui se présente néanmoins en noir et blanc). Le rapport W92 est alors entièrement construit autour du message textuel. Il est même uniquement constitué de la lettre aux actionnaires (laquelle évolue, de plus, vers une longueur de 7 pages – suggérant un **discours de plus en plus explicatif, démonstratif voire justificateur** et intimant donc des connotations de

malaise ou de difficultés – alors que de 84 à 91, elle se maintenait autour de 3 pages) et du bilan financier.

Les photos réapparaissent ensuite en 1993 et en 1994 mais **en noir et blanc**. D'autre part, si leur traitement retrouve une dimension esthétique certaine (avec un retour possible à une densité spatiale, des jeux sur les cadrages et les contrastes de lumière etc.), on peut noter qu'en 1993 le travail sur le scriptural est encore largement prépondérant (la couverture s'organise d'ailleurs non plus autour d'une image mais autour de l'inscription en majesté d'une question : « *How will we achieve success ?* », la lettre même aux actionnaires se développe encore avec 8 pages). Et en 1994, si l'« iconisation » du textuel disparaît¹², et que

le traitement symbolique des photos réapparaît, celui-ci demeure assujéti à une communication purement fonctionnelle¹³ (et même institutionnelle).

En conséquence, on peut constater qu'à ce premier niveau d'observation la communication tend à manifester les **signes d'une rupture progressive mais durable à l'atonie**, dont le point d'origine se situe en 1988. Et nous insistons pour considérer ici le passage au noir et blanc comme un indicateur d'une atonie et non pas un simple élément rhétorique (même si l'utilisation esthétique du noir et blanc est certaine). En effet, un usage rhétorique de l'image noir et blanc a déjà été identifié sur W85 – motivé par la signification d'une date anniversaire. Mais cet usage revendiquait aussi

13. Référence à la première étape de la communication et donc à une logique de type plus « euphorique »...

14. On rappelle que l'on a opposé une communication dite « fonctionnelle » – lorsqu'elle est uniquement centrée sur l'espace de travail de l'entreprise –, à une communication axée sur le développement d'une « philosophie d'entreprise », quand elle s'ouvre à des valeurs exogènes ou centrifuges, c'est à dire externes à un environnement purement productiviste.

ostensiblement une dimension ludique (le rapport souhaitant « rendre » l'atmosphère des origines de la société : cf. la photo du Président dont le traitement même affecte les codes d'un « passésisme »...). Et les limites du jeu étaient clairement soulignées par un retour à la couleur dans la partie rendant compte des activités stratégiques majeures de l'entreprise : « *Westinghouse Businesses* ».

Sur W93 et W94, le noir et blanc apparaît, au contraire, après une rupture forte – qui n'a plus rien de ludique – marquée par la disparition des photos en 92 (sauf celle du Président, on l'a dit, elle-même en noir et blanc). De plus, si l'on compare cette évolution avec celle manifestée sur les rapports de General Electric¹⁴, on peut constater que cette dernière ne présente aucun signe d'atonie susceptible d'être révélateur d'un effet de mode. C'est dire que les caractéristiques formelles de la communication de Westinghouse ne peuvent être seulement justifiées par des critères d'ordre rhétorique ou stylistique...

On peut donc également considérer que cette rupture est – eu égard aux logiques précédemment définies – relative à des **difficultés avérées** pour Westinghouse (alors qu'à partir de 1988 si une dégradation est perceptible, elle se fait sentir de façon beaucoup plus progressive, imprimant l'idée de **craintes ou de difficultés latentes plus qu'effectives**). Si les difficultés persistent depuis 1992, puisque le retour à l'image est nettement minoré, on l'a dit, par un traitement en noir et blanc (et que la couverture de W93 expose clairement le problème qui se pose à l'entreprise), on peut penser déjà qu'une reprise en mains (ou du moins la manifestation d'une confiance, d'une sécurisation du récepteur voire d'un effet de leurre) est aussi signifiée par le retour à certains indices d'une emphase iconique

(cf. fonction symbolique et densité spatiale de certaines photos, cf perte de la prédominance du scriptural en 94), développée cette fois sur les dirigeants et la dimension institutionnelle de la représentation de l'entreprise.

L'évolution de la communication vers l'atonie et la contraction d'une fonction iconique est bien évidemment perceptible à d'autres niveaux formels, qui en renforcent et en crédibilisent l'occurrence. Nous ne pouvons les évoquer tous en détail. Aussi ne retiendrons nous encore ici que le recentrage beaucoup plus général de la communication vers la tradition.

II.2 Une communication qui opère un recentrage vers la tradition

Alors que les rapports d'activité faisaient preuve, à l'origine, d'un traitement formel basé sur une totale modernité (et ce, tant au niveau de la forme du logo¹⁵ que dans les illustrations sur lesquelles ils sont fondés notamment en couverture), la fonction iconique se recentre à partir de 1988 autour des marqueurs – significatifs – d'une tradition et d'un classicisme.

II.2.1 Les couvertures

II.2.1.1 Une évolution vers la solennité et le classicisme

Sur W84, la photo de couverture met en avant quatre images relatives à des techniques de pointes (certes peu discriminées par le néophyte mais renvoyant en partie à l'idée de micro-processeurs...) et rassemblées sur une autre image en trame de fond représentant un circuit intégré. C'est donc ici l'univers de la haute technologie voire de l'électrotechnique qui est

signifié, construisant l'image d'une **entreprise moderne et à la pointe de l'innovation**.

Sur W85, alors même que la mise en forme du rapport est assujettie à la célébration du centenaire de la création de l'entreprise, la couverture paraît reproduire un écran de terminal informatique (cf. les lignes horizontales et surtout l'affichage d'une police d'écriture bitmap). Là encore, le logo (et sa dimension traditionnelle) est littéralement « fondu » à la mise en page, de telle sorte qu'il intègre l'isotopie¹⁶ de la modernité. Il en est de même sur W86, où il affiche la couleur beige de la couverture, elle-même centrée sur une représentation graphique (toute moderne) de croissance et de puissance. Sur W87, le logo est à nouveau recomposé sous forme de disque laser (et sur une couverture qui évoque de plus, de façon abstraite¹⁷ – parce que signalétique –, les sept principaux segments de marché de l'entreprise).

Bref, il apparaît clairement que **les marques institutionnelles adoptent les caractéristiques modernes des couvertures qu'elles signent**. L'expression de l'origine « ancestrale » de l'entreprise est ici réduite à sa plus simple expression (elle ne vaut que comme **point d'ancrage d'une expérience, elle-même garante d'une image de spécialiste et d'innovateur**), pour privilégier la représentation d'une entreprise moderne dont le développement et la croissance sont fondés sur l'exploitation des technologies de pointe de tous domaines (de l'électrotechnique au disque laser).

Par contre, à partir de 1988, les choses changent brutalement. Une nouvelle logique s'installe qui inscrit un retour frappant à la **dimension traditionnelle** originelle de l'entreprise, mais aussi à un **recentrage sur une représentation typiquement institutionnelle**¹⁸

15. Et alors que la communication de General Electric trouve de nombreux points communs avec celle de Westinghouse...

16. Pourtant lui-même attaché à une certaine tradition du fait de la figuration iconique du W, inscrivant la représentation (schématique) d'une couronne, et par voie de conséquence d'une « noblesse », puissance, assise de l'entreprise... issues de cette tradition ou d'une expérience « ancestrale ».

17. On appelle isotopie, un grand niveau thématique ou formel autour duquel s'organise le sens de lecture d'un énoncé.

18. Cette représentation abstraite trouve d'ailleurs des correspondances avec la photo des dirigeants, laquelle présente en arrière plan un tableau d'art contemporain aux mêmes couleurs...

19. Ceci est d'ailleurs aussi perceptible, au-delà du traitement des couvertures, au niveau de la photo des dirigeants sur W88 qui, pour la première fois, affiche en majesté à côté des Présidents le logo de l'entreprise...

(versus une représentation des activités industrielles de l'entreprise, précédemment).

En effet, en 1988, la désignation « *Westinghouse Annual Report 1988* » s'inscrit en lettres d'or, le logo lui-même se présente de couleur or sur l'entête d'un papier à lettre épais (à gros grain, de type parcheminé). De plus, d'autres signes viennent renforcer une codification de la mise en scène vers l'image d'une entreprise de tradition, empreinte de classicisme voire d'un certain luxe (cf. le stylo plume, le raffinement de l'écriture manuscrite, le fond de page bleu foncé marbré à effet de patine...). L'entête même du papier à lettre se fait au nom « *Westinghouse Electric Corporation* ».

Certes, cette dénomination est celle qui prévaut dans une acception littérale, mais jusqu'à présent les rapports d'activité ne mentionnaient que « *Westinghouse Annual Report* » (ce qui est d'ailleurs encore effectivement le cas ici en désignation de rapport) ou éventuellement « *Westinghouse* » (cf. W85), d'où une rupture qui devient automatiquement signifiante. **C'est donc ici la noblesse, la puissance issues de la tradition qui sont notifiées en dehors de toute expression de modernité.** Cette dimension persiste ensuite sur W89 et W90, en développant également un certain hiératisme, une solennité qui viennent renforcer des connotations de puissance voire d'« autorité ».

Sur W89 en effet, la couleur or de la désignation et du logo demeure. Et ce dernier est, de plus, apposé sur une sorte de stèle (en granit ou marbre vert) sur laquelle sont gravés les concepts clés organisant la stratégie de l'entreprise pour les années 90. C'est dire comment ici se trouve encore notifiée l'idée que **l'avenir de l'entreprise se fonde sur une puissance ou une expérience issues de sa tradition...**

Sur W90, la dimension classique et imprégnée de tradition perdure même si elle voit une certaine évolution de son traitement. Le logo en verre (?) constitue désormais un objet à part entière (en tant qu'il inscrit non plus une surface plane mais un relief et trois dimensions). Il trône en majesté (même si un jeu visuel est notable avec un cadrage de biais) sur une surface de marbre. Le cadre qui entoure la représentation de ce logo, ainsi que la dénomination « *Westinghouse* » apparaissent de couleur gris métallisé, imprimant peut-être un caractère précieux (?).

Sur W91, la couverture apparaît entièrement gris métallisé, inscrivant cette fois le retour à une certaine modernité inspirée par l'écriture massive sans empatement de « *Westinghouse* » (de style Helvetica ou Geneva). Mais, malgré cette possible exception, le rapport suivant W92 renouvelle la dimension extrêmement traditionnelle et solennelle de la communication. Sur W92, en effet, le logo apparaît en relief (gauféré), et la dénomination « *Westinghouse* » se fait à travers une police d'écriture de type script, et à nouveau de couleur or. De plus la couverture est constituée d'un papier mat épais, bleu foncé (papier à grain).

Enfin, sur W93 on note un retour plus marqué à une représentation de modernité (massivité du scriptural), même si là encore des modulations sont à opérer du fait d'une écriture connotée classique (présence de patins et d'un redoublement des traits typique de l'écriture gothique, gaufrage de l'inscription) et d'une dénomination (en page de garde) sous la forme « *Westinghouse Electric Corporation* ». Et en 94, si le traitement de la couverture abandonne les codes formels d'un classicisme, la dénomination s'affiche néanmoins dans son acception traditionnelle (« *Westinghouse Electric Corporation* »).

II.2.1.2 De la représentation des activités industrielles à celle des marques institutionnelles

On peut noter, par ailleurs, que si la dichotomie opérée entre une modernité et une tradition reconduit l'évolution précédemment observée d'une euphorie à une certaine atonie de la communication, celle-ci est aussi parallèle à une évolution des représentations : d'une focalisation sur les activités industrielles multiples de l'entreprise, à une focalisation sur les marques institutionnelles de cette entreprise.

En tout état de cause, cette évolution crée également **un déplacement dans le mode de représentation de la puissance même de l'entreprise** : si celle-ci était légitimée à l'origine par son activité industrielle, elle l'est désormais par des marques symboliques qui semblent « plaquées » comme unique caution ou indice de sécurisation des récepteurs (actionnaires). En effet, dès 1987 les couvertures tendent à ne plus valoriser¹⁹ que le logo – et ses attributs – ou la dénomination « *Westinghouse* ». On peut d'ailleurs remarquer que cette dénomination, si elle était au départ introduite dans la désignation même des rapports, sous forme « *Westinghouse Annual Report* » (et sauf sur W88), tend ensuite à s'en séparer de 90 à 94 (de façon à s'autovaloriser), et même à adopter une désignation « *Westinghouse Electric Corporation* » en 1993 et 1994 (peut-être alors indice d'un recentrage de l'activité industrielle vers ses métiers de bases ?).

C'est dire en tout cas qu'est ici inférée l'idée de difficultés (recentrage de la communication) issues d'une **politique peut-être à l'origine un peu trop « aventuriste »** de l'entreprise (?), puisque **nécessitant désormais d'ancrer la légitimation de Westinghouse**

20. Cette valorisation se fait certes dans des termes différents : traitement en majesté, central sur la couverture ou véritable valorisation par la couleur or...

Recentrage vers la tradition : traitement formel des couvertures et connotations induites

1984

1988

1994

- Représentation iconique de la dimension moderne de l'entreprise dans ses activités fonctionnelles (images de haute technologie...)
- Logo assujéti à l'illustration et à l'expression d'une modernité (dénomination et marques institutionnelles en retrait + dénomination et désignation conjointes, sous forme : « *Westinghouse Annual Report* »)
- Univers de la production et de l'activité industrielle sur un mode plutôt symbolique

> Stratégie d'affirmation

(et de légitimation par les produits).

Représentation d'une entreprise dont la puissance et la vigueur sont fondées sur une image de spécialiste et d'innovateur, et sur une capacité à se diversifier.

> Effet d'euphorie

(par opposition au recentrage vers la tradition)

> Conjoncture favorable

par son nom et son statut symbolique ou social (et non plus par ses réalisations et son développement industriel)...

À deux niveaux formels, inscrits dans une opposition entre modernité/tradition d'une part, et représentation fonctionnelle / institutionnelle d'autre part, le traitement de la communication renvoie donc à l'idée d'une contraction de la fonction iconique, parce que la communication opère un recentrage vers une dimension extrêmement endogène, dont on a postulé déjà les implications négatives sur la vitalité de l'entreprise.

Certes, deux limites à ce critère d'une contraction de la fonction iconique peuvent aussi être émises.

D'une part, la communication de Westinghouse est en permanence balancée entre les signes d'une tradition et d'une modernité²⁰ (le logo, on

- Logo et marques institutionnelles prédominantes (+W87) : réaffirmation de l'identité, puis de l'identité traditionnelle de l'entreprise
- Représentations valorisant les attributs symboliques de l'entreprise : fondement ancestral, expérience et puissance issues de la tradition
- Dénomination et désignation disjointes
- Dénomination sous forme « *Westinghouse* » depuis 1990 et « **Westinghouse Electric Corporation** » en 1993/94
- Univers du nom et du statut social

> Stratégie de sécurisation

(et de légitimation par l'expérience).

Représentation d'une entreprise dont la puissance provient de son statut.

Recentrage sur les métiers de base en 93/94 (ou au moins abandon de la diversité précédente) mais effet de reprise en mains et de combativité en 93 et 94

> Effet d'atonie ou de contraction de la fonction iconique

(par recentrage de la communication vers une dimension endogène et institutionnelle)

> Conjoncture défavorable

l'a dit, manifeste déjà l'expression de la tradition). De plus, elle joue aisément, dans la matière iconique même de ses photos, sur des connotations historiques (voir notamment sur W85). Cependant, il n'y a jamais d'équilibre entre les deux données et l'exacerbation de l'une ou l'autre devient forcément signifiante (dans le cas du rapport W85, par exemple, s'il commémore à grand renfort de marqueurs d'une historicité le centenaire de l'entreprise, les signes d'une totale modernité demeurent prégnants comme pour souligner que cette tradition n'est pas « négative » ou référente à une lourdeur de l'entreprise mais qu'elle n'est qu'atout d'expérience : l'écriture du « 100 », on l'a vu, relève d'une police de type bitmap, etc.).

D'autre part, si la tradition ne renvoie certes pas systématiquement à un marqueur de l'atonie ou d'une

contraction de la fonction iconique (là encore la valeur d'un signe n'existe pas dans l'absolu), dans notre cas, l'opposition entre un positionnement basé sur la modernité à l'origine et ce qui est vécu comme un retour à la tradition connote effectivement une certaine rétrogradation, un retour en arrière... et fonctionne à nouveau comme une rupture. Ce n'est donc peut-être pas ici un signe d'atonie mais en tout cas de retour en arrière, en opposition avec une pleine euphorie, indice d'une image progressiste...

En conséquence, on peut là encore interpréter l'évolution des représentations en disant que si à l'origine Westinghouse développait une **stratégie d'affirmation** (par manifestation de son esprit d'innovation et des caractéristiques symboliques de son activité industrielle mais également de sa capacité à se diversifier etc.), typique

21. Qui montre que les deux dimensions sont constitutives de la « culture » de l'entreprise.

d'une conjoncture ou d'une croissance favorables, à partir de 1988, il développe une **stratégie de sécurisation**, (notamment par l'idée d'expérience qui est désormais véhiculée, vecteur de confiance...) là encore indice d'un malaise et de problèmes... même si en 93 et surtout en 94, certains marqueurs d'un retour à la modernité sont perceptibles (en fait par abandon d'une emphase sur le classicisme) au-delà d'un traitement toujours prégnant sur les codes de la tradition, qui inscrivent peut-être l'idée du « bout du tunnel » (illustré notamment par la couverture de W94), ou au moins de la combativité de l'entreprise.

II.2.2 Le corps des rapports d'activité : développement d'un hiératisme et exacerbation d'un traitement figuratif du textuel

La forme même de la communication réinscrit, à travers son agencement spécifique, la dichotomie modernité / tradition perçue précédemment à l'observation des couvertures. En effet, il est frappant de constater qu'à l'origine, de 1984 à 1986, les rapports mettent en évidence de nombreuses photos disposées au gré des pages (c'est-à-dire en belle ou fausse page, sans préférence). De plus, on a vu déjà que le traitement figuratif du textuel était réduit à sa plus simple expression (absence de lettrines par exemple) : la place prépondérante étant donnée à l'image. D'autre part les mises en pages font valoir, au sein d'un même rapport, un mélange de genres stylistiques qui tend aussi à animer et dynamiser la gestion de l'information (par exemple sur W84, le rapport présente une première partie assez hiératique – avec fond de pages beige sur lesquelles l'image est typiquement ornementale²¹ –, et une seconde partie où l'image acquiert une fonction directement informative. De même sur W85,

la première partie du rapport met en évidence des photos noir et blanc en forte densité spatiale – double page –, alors que la seconde partie voit le retour à la couleur, etc.). D'un rapport à l'autre et dans un même rapport, on ne note donc aucun statisme, même s'il existe en fait une certaine homogénéité interne ou des récurrences formelles.

La période 1987-1988 marque ensuite une transition dans le mode d'agencement présenté par les rapports d'activité : les photos se situant, de façon prédominante, en belle page, imprimant ainsi une nouvelle « rigueur » sinon solennité à la mise en page (celle-ci se développe d'ailleurs en 1988 avec l'installation du logo or en entête de certaines pages, ainsi que la récurrence du fond de page bleu marbré – relevant d'un effet dit de patine –, une écriture manuscrite de couleur or). Le hiératisme de la mise en page se systématise encore de 1989 à 1991, renforcé par divers autres codes formels :

– lettrines ornementales, sur W89, aux couleurs de la stèle présentée en couverture, qui viennent asseoir à nouveau une idée de tradition ou au moins de classicisme, et ce en contrepoint de photos qui demeurent, par définition, ancrées dans une modernité;

– raffinement de la mise en page, sur W89 (les photos se présentant sur un fond de page à patine) et sur W90, avec des effets de surcadres (cadre de la page et cadre des légendes) etc.

Seul, W91, malgré l'uniformité de sa mise en page (toutes les photos demeurent en belle page), réinscrit une certaine modernité par le retour à une typographie plus massive et par conséquent moins classique. Et si les codes d'un classicisme sont néanmoins réintroduits sur W92 (cf. papier épais de type « chiffon », lettrine script), ils disparaissent en 1993 (sauf peut-être dans le type de police d'écriture déjà

caractérisé) et 1994, en affichant de plus une rupture dans le mode même de structuration conventionnel des rapports d'activité (abandon du sommaire en 93 et 94). D'autre part, ces deux années voient également le retour à une forte animation iconique, parfois même de type hyperbolique (à travers la densité spatiale de certaines photos – dont celles des dirigeants ! –, des contrastes visuels ou typographiques, des jeux sur la spatialisation du texte etc.), bien que l'on ait noté par ailleurs un traitement atonique persistant.

C'est dire en tout cas que malgré les superpositions nombreuses des codes de l'une et l'autre « périodes », on peut toutefois identifier deux voire trois logiques formelles dans le mode d'agencement des rapports : l'une qui renvoie l'entreprise du côté de la modernité, l'autre qui suggère une tradition et une dernière enfin qui tente un retour à la modernité (même si certains codes peuvent gêner ce travail et révéler des difficultés...). On constate donc également que les évolutions de mise en forme, pour rhétoriques qu'elles apparaissent en partie, inspirent aussi des valeurs qui peuvent connoter l'image de l'entreprise et éventuellement son positionnement stratégique.

À l'origine, et du fait du foisonnement et de l'animation de la mise en page, l'image de l'entreprise inférée renvoie à des notions de puissance et d'assise mais également de diversité / diversification qui peuvent caractériser une **politique plutôt expansionniste**.

Ensuite, le recentrage à la tradition suggérerait, outre des difficultés économiques plus ou moins latentes, un **recentrage au plus près des activités de base de Westinghouse** (ou au moins une élimination de cet esprit « touche à tout » inhérent à une représentation « foisonnante »). Enfin, en 93 et 94, la forme de la com-

22. En ce sens où elle conserve la même disposition et le même traitement esthétique manifestant un rôle décoratif prédominant.

Recentrage vers la tradition : traitement interne des rapports d'activité et connotations induites

1984

- Mise en page selon deux logiques différentes : effet de foisonnement et d'animation dans les rapports et entre les rapports
- Traitement figuratif du textuel réduit à sa plus simple expression
- Prépondérance de l'image
- Modernité

> Puissance de l'entreprise

> Effets de diversification ou d'un esprit « touche à tout » induit par le foisonnement

> Stratégie expansionnelle (induite par l'effet « d'assise »)

munication renverrait, une nouvelle fois, à l'idée d'une **combativité de l'entreprise**, de sa détermination à se sortir des difficultés (du fait des efforts entrepris pour « libérer » cette communication et l'ouvrir à la modernité et au dynamisme). Mais elle inspirerait également l'idée d'une reprise en mains énergique voire d'un **recentrage vers une forme de management plus directif** (cf l'emphase sur les photos de dirigeants et leur prépondérance thématique dans les rapports, mais aussi la rigidité de la mise en page qui apparaît – malgré une absence de hiératisme – à travers une totale régularité structurelle), **vecteur d'un gain de confiance**.

Telles sont du moins les premières hypothèses à tirer d'une évolution comparée de la forme des rapports d'activité...

II.3 Conclusion : deux ruptures majeures en 1988 et 1992 significatives d'un malaise croissant, mais une tendance à la reprise en 93-94

En conclusion de cette première étape de la décomposition sémiologique des rapports d'activité de Westinghouse, on peut donc répéter que les différents

1989

- Mise en page uniforme et parfois hiérarchique
- Développement du traitement figuratif du textuel sur les bases d'un classicisme (letrine, polices script, dorures, texture de certains papiers, etc.)
- Rigidité et raffinement classique

> Difficultés croissantes (du fait d'un recentrage de la fonction iconique)

> Recentrage vers les métiers de base ? (du fait d'un retour à la tradition)

> Perte du caractère expansionniste de la stratégie

indicateurs décelés relatifs à la forme et au contenu de la communication visuelle, inscrivent une évolution en trois périodes principales :

– une première période, de 84 à 87, caractérisée par une euphorie et une expansion de la fonction iconique, témoignant d'une conjoncture favorable à l'entreprise en véhiculant donc la représentation d'une entreprise puissante, menant une stratégie expansionniste de conquête des marchés ;

– une seconde période, de 88 à 91, pendant laquelle l'euphorie tend à se contracter ou se rétracter, au profit d'une communication plus référentielle, plus indicative, traduisant l'idée de difficultés croissantes, issues d'une stratégie de diversification tous azimuts, d'une stratégie à court terme et d'une politique plus opportuniste que réfléchie.

– une troisième période, enfin, de 92 à 94, qui voit tout à la fois une rupture profonde vers une atonie iconique (indice de problèmes graves) et le retour à des traces d'euphorie. Aussi, est-on partagé, au niveau de l'interprétation, entre l'idée d'effets de leurre destinés à masquer – ou limiter – la gravité réelle des problèmes, ou au

1993

- Retour à une mise en page massive inspirant dynamisme et stature de l'entreprise (cf. effet de gigantisme de certaines photos, contrastes, spatialisation du texte, etc.)
- Retour à une certaine animation moderne malgré persistance de codes du classicisme et rigidité permanente

> Combativité affichée de l'entreprise

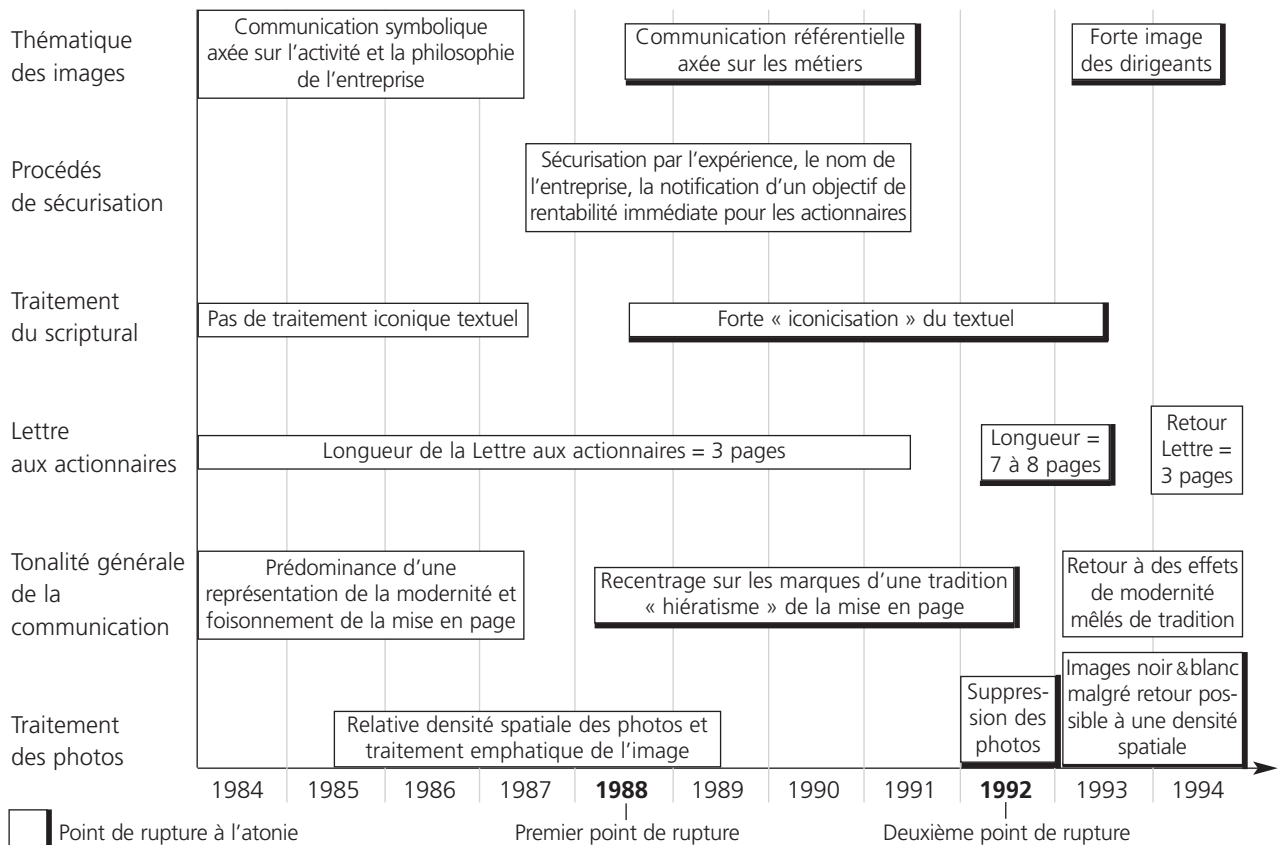
> Recentrage vers une forme de management plus directif, induit par la représentation massive des figures de l'institutionnel

contraire, l'idée d'une reprise en mains énergique de la situation, à travers un mode de management plus directif. Quoi qu'il en soit, cette période demeure également relative à de nombreuses incertitudes qui peuvent en partie gréver l'appréhension prospective de l'exercice. Au final, malgré l'expérience qu'elle revendique et un potentiel technique évident, Westinghouse apparaît sur cette période de dix ans comme une entreprise trop tournée vers le passé, en particulier par l'expression d'un certain narcissisme, pour garantir une réelle fiabilité industrielle. Ses acquis semblent fondés essentiellement sur le prestige de l'image : celle du fondateur et, comme on l'a vu ici, de la tradition. L'Américain renvoie, en définitive, l'image d'une firme fragile et instable.

III. DE L'APPORT DE STRATEGIMAGE A L'ANALYSE INDUSTRIELLE CLASSIQUE

L'analyse sémiologique effectuée grâce à la méthode Stratégimage corrobore l'analyse industrielle, qui mettait en avant au milieu des années 1990 les difficultés liées à une politique erratique visant exclusivement la rentabilité

Schéma récapitulatif de l'évolution de la communication et des connotations induites



- > Expansion de la fonction iconique
- > Stratégie d'affirmation de l'entreprise
- > **Conjoncture favorable**

- > Contraction de la fonction iconique
- > Stratégie de sécurisation développée par l'entreprise
- > **Problèmes croissants ou latents et problèmes majeurs à partir de 1992**

- > Signes d'euphorie dans un contexte à dominante atonique
- > **Effets de leurre ou tentative de reprise en main mais nombreuses incertitudes**

à court terme en s'appuyant sur une diversification aventuriste. Du reste, aujourd'hui l'électrotechnicien américain, dont les différentes activités ont été vendues, n'existe plus.

Mais si Stratégimage se contentait de confirmer ce que sait l'économiste par les sources diverses qui sont à sa disposition, l'intérêt en serait mince. Cette méthode permet non seulement d'y voir plus clair sur la trajectoire industrielle d'un groupe et d'alerter sur les inflexions ou les « ruptures » de sa stratégie, mais aussi elle a la capacité d'anticiper celles-ci. Par exemple, l'analyse sémiologique des rapports d'activité de Westinghouse décèle dès 1988 des difficultés qui ont été sciemment dissimulées par la direction du groupe et

qui n'ont été révélées au public qu'en 1991 – au grand dam des analystes industriels et financiers qui ont découvert qu'ils avaient été abusés. De même, l'analyse sémiologique permet de s'interroger dès 1994 sur la viabilité d'un groupe dont on a pu croire, jusqu'à mi-1995, que la reprise en main était possible.

Stratégimage a donc fait la preuve de son utilité pour éclairer la réflexion des décideurs au sein d'un grand groupe comme EDF. Ce dernier n'a pas hésité à y faire appel à plusieurs reprises afin de compléter des analyses de facture plus classiques portant sur ses fournisseurs ou homologues. Bien sûr, elle n'est qu'une méthode parmi d'autres, une parmi la multitude d'autres – car c'est, bien entendu, la diversité des

sources et des outils qui permet d'être au fait des évolutions et des enjeux externes à l'entreprise.

On conclura par un clin d'œil au chef-d'œuvre de Marcel Proust, *À la recherche du temps perdu* : ce roman est construit sur la rencontre de deux rives qui n'ont rien à voir, le côté de chez Swann et le côté de Guermantes, enfin réunis – pour s'enrichir mutuellement, et non pour se confondre.

**Catherine BITOUN
et Corinne MAIER**