



**AIREPME**

Association Internationale de REcherche en PME

**CIFPME 2000**

**5° Congrès International Francophone  
sur la PME**

**25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille**

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution  
des Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en  
Entrepreneuriat et en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

**La gestion du symbolisme  
organisationnel physique en P.M.E. :  
élaboration d'une typologie**

**Gaëlle DECHAMP**  
Ater

**CERAG**  
**Ecole Supérieure des Affaires.**  
**Université Pierre Mendès France**  
**B.P. 47**  
**38040 Grenoble Cedex 9.**

**Tel. :** 04-50-23-82-64

**Fax :** 04-76-82-59-99

**E-Mail :** [Dechamp@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:Dechamp@esa.upmf-grenoble.fr)

**Mots clés**

Environnement physique – PME de service – stratégie – symbolisme  
organisationnel

## **Résumé**

### *La question de recherche :*

Le symbolisme organisationnel, et notamment ses composantes physiques, sont peu étudiés par la recherche française, alors qu'ils semblent pouvoir représenter un outil stratégique important pour l'entreprise, et surtout pour la PME, dont le dirigeant assume des fonctions variées très prenantes.

La question est de alors de comprendre quelles peuvent être les fonctions du symbolisme organisationnel physique, et surtout, comment il est perçu, voir géré par les dirigeants de PME.

### *La méthode d'investigation :*

Notre article a un double objectif : théorique tout d'abord, afin de proposer une synthèse de quelques travaux portant sur ce thème ; empirique ensuite, pour contribuer à la connaissance des pratiques de gestion du symbolisme organisationnel dans les P.M.E. de service françaises.

Pour ce faire, après avoir réalisés 5 entretiens exploratoires auprès de dirigeants de PME de service, nous avons fait le choix d'une méthode d'analyse de données statistiques. Le traitement de 71 questionnaires (sur un envoi de 500) nous a permis de réaliser une analyse factorielle afin de déterminer les fonctions du symbolisme organisationnel physique, puis de proposer une typologie de dirigeants, selon leurs modes de gestion de ce dernier.

### *Les résultats et limites de l'étude :*

Nous avons pu mettre en évidence quatre fonctions du symbolisme organisationnel physique, qui montrent que c'est un outil de gestion polymorphe. Quant à l'analyse typologique, elle permet de distinguer quatre groupes de dirigeants selon leur intérêt et leurs modes de gestion des symboles physiques. Les managers de deux de ces quatre groupes considèrent le symbolisme organisationnel physique comme un véritable outil de gestion de leur entreprise, utile au quotidien.

Nos résultats sont exploratoires, et ne constituent que la première partie d'une étude qui sera " affinée " par une méthodologie qualitative par entretiens. De plus, ils se limitent au secteur des services, dans des entreprises localisées dans la région Rhône- Alpes.

## **La gestion du symbolisme organisationnel physique en P.M.E. : élaboration d'une typologie**

### **Résumé**

Le symbolisme organisationnel est peu étudié par la recherche française, alors qu'il peut représenter un outil stratégique important pour l'entreprise, et surtout pour la P.M.E., qui a rarement de gros budgets à consacrer à la communication. Notre article a un double objectif : théorique tout d'abord, afin de proposer une synthèse de quelques travaux portant sur ce thème ; empirique ensuite, pour contribuer à la connaissance des pratiques de gestion du symbolisme organisationnel physique dans les P.M.E. de service françaises. Nos résultats, provenant d'une analyse statistique, nous permettront de proposer une typologie de dirigeants élaborée à partir de leurs modes de gestion du symbolisme organisationnel.

## **La gestion du symbolisme organisationnel physique en PME : élaboration d'une typologie.**

Dans un objectif d'évolution constante, les PME ont besoin de développer leur système de communication et d'information, notamment pour maintenir et améliorer leur " capital relationnel ". En effet, comme ensemble d'êtres humains, les petites ou moyennes entreprises sont en perpétuelle situation de communication. Il importe donc qu'elles contrôlent la multitude de messages qu'elles émettent, armes de choix pour asseoir leur image.

Elles peuvent pour cela communiquer de manière traditionnelle, en utilisant des modes de communication certes variés (publicité, affichage interne, mécénat,...) mais classiques, qui ne semblent pas très bien adaptés à la P.M.E., leur coût étant rapidement très élevé. On pense d'ailleurs souvent que la communication en P.M.E. est simple car l'effectif des employés est faible et que tout le monde travaille ensemble ; or certaines études ont montré le contraire (Bachelet, 1997), ce qui tend à souligner l'intérêt à porter à cette fonction spécifique de la P.M.E..

Face à cette situation nous nous sommes demandé s'il existait un mode de communication différent, plus adapté au fonctionnement des PME. Notre intuition, basée sur les travaux portant sur le courant du symbolisme organisationnel (Dandridge, 1983), sur le champ du design management (Borja de Mozota, 1990), du marketing des services (Lovelock, 1999), de la sociologie (Le Floch, 1990) et sur des pistes suggérées par de nombreux travaux sur la communication, est que *les PME devraient utiliser davantage le symbolisme organisationnel physique comme source de communication permanente.*

Le symbolisme des entreprises, notion encore peu étudiée en France alors qu'elle l'est régulièrement dans les pays anglo-saxons et nordiques, se structure principalement autour d'éléments physiques comme l'architecture, le logo, les couleurs, l'aménagement intérieur et extérieur, la tenue des employés, etc. On parle alors " d'environnement physique " ou de design d'environnement.

Tous ces facteurs sont propres à chaque entreprise, et existent toujours, mais les dirigeants ne les gèrent pas tous de la même manière, et surtout, n'en attendent pas tous les mêmes fonctions. Dans le cadre de la recherche en gestion, et en particulier en management stratégique, les auteurs se contentent dans leur grande majorité, de relever l'existence et l'importance probable d'une bonne gestion de l'environnement physique à portée symbolique, mais ne vont pas plus loin dans leur analyse.

C'est pourquoi nous avons choisi de nous intéresser à ce thème, afin de comprendre comment son potentiel fédérateur et extrêmement communicatif est utilisé dans les PME.

Notre objectif est d'amener une contribution à la fois théorique et empirique à la connaissance de la gestion du symbolisme dans les P.M.E. **Nous nous demanderons donc si les dirigeants gèrent les symboles physiques de leur organisation, et si oui, comment et avec quels objectifs.**

Pour cela, nous procéderons en premier lieu à une revue de la littérature sur le thème du symbolisme organisationnel physique, dans la mesure où il reste souvent ignoré des recherches académiques françaises. Puis, après avoir présenté la méthodologie suivie, nous détaillerons les résultats de notre enquête exploratoire. Ceux-ci se composent plus particulièrement d'une factorisation des différentes fonctions de symboles physiques suggérées dans la littérature, qui permettront d'établir une typologie des comportements de gestion du symbolisme, des dirigeants de P.M.E françaises.

### **1. Le symbolisme organisationnel : un concept à explorer**

Après avoir présenté les origines et les définitions des notions de symboles et de symbolisme organisationnel, nous nous proposons de réaliser une synthèse des principaux travaux consacrés au symbolisme organisationnel physique.

## 1.1. Les fondements du symbolisme organisationnel

### 1.1.1. Précisions sur la notion de symbole

Elément central du symbolisme organisationnel, le **symbole** a été étudié dans de nombreuses disciplines, et les premières références liées au symbole nous sont proposées par la philosophie, et notamment par Hegel (1953) pour qui le symbole est “ **la concrétisation d’une réalité abstraite** ”. Pour compléter cette définition succincte, on peut citer Morgan, Pondy et Frost (1983) qui définissent, pour leur part, le symbole comme “ un signe qui dénote quelque chose mieux que l’objet lui même, et qui fait appel à des associations d’idées conscientes et inconscientes pour être doté du plus de sens et de signification possible ”.

L’histoire du symbole atteste que tout objet peut revêtir une valeur symbolique, qu’il soit naturel ou abstrait. Le symbole s’affirme dès lors comme un terme apparemment saisissable dont l’autre terme est insaisissable (Chevalier J. et Gheerbrant A., 1982).

Selon nous, pour bien comprendre tous les concepts sous-jacents à la notion de symbole, et notamment de symbole physique, ils faut faire un détour par la sémiologie. Celle-ci permet en effet de différencier le symbole du signe, et met en valeur son potentiel de communication.

Ainsi, R. Barthes (1970), sociologue émérite, enrichit notre recherche par son approche globale de la sémiologie. Il insiste sur la signification des objets, leur précision, leur pertinence : “ cette automobile me dit le statut social de son propriétaire, ce vêtement me dit avec exactitude la dose de conformisme ou d'excentricité de son porteur ”. Il apparaît clairement que, pour lui, la communication par le symbolisme est une réalité porteuse de sens, et de sens précis. Et il résume ses idées par cette phrase : “ les objets “ communiquent ” et “ signifient ” en plus d’être utiles ”.

De ce détour par la sémiologie, retenons la double fonctionnalité du symbole, qui s’exprime par un signifié et un signifiant. La logique de l’appropriation symbolique met en œuvre des pratiques de type culturel qui fondent et expriment une identité, au travers d’un signifiant et d’un signifié, c’est-à-dire ce par quoi des collectivités se reconnaissent (des “ nous ”) et se différencient (des “ eux ”) (Poupart et al., 1986).

### 1.1.2. La notion de symbolisme organisationnel

Directement lié à la notion de symbole, le symbolisme organisationnel est constitué par l’ensemble des symboles présents dans une organisation et plus précisément, pour notre étude, dans une petite ou moyenne entreprise. Peu d’études se sont focalisées sur ce concept, mais il existe tout de même quelques articles dans la littérature anglo-saxonne qui vont nous permettre de définir et de clarifier la notion de symbolisme organisationnel.

La littérature française, quant à elle, nous apporte des éléments intéressants sur les origines du symbolisme organisationnel, grâce aux travaux portant sur l’identité de l’entreprise.

Pour commencer, voyons d’où proviennent les symboles produits par l’entreprise, ou en d’autres termes, quelle est l’origine du symbolisme organisationnel.

Il semblerait, d’après la littérature, que la notion de symbolisme apparaît avant tout dans les travaux portant sur **l’identité**, et plus précisément sur les processus identitaires.

Larçon et Reitter (1979) ont proposé un schéma global d’analyse de l’identité pour essayer de comprendre l’articulation des facteurs qui la composent.

Selon eux, le processus identitaire peut être perçu comme l’ensemble des mécanismes reliant les quatre composantes suivantes : les facteurs politiques, les facteurs structurels, l’imaginaire organisationnel et les systèmes d’action.

C’est au travers des notions d’écologie et de symbolisme organisationnels, composantes principales des facteurs structurels et systèmes d’action, que Larçon et Reitter vont mettre en lumière l’importance du symbolisme dans la formation, l’évolution et la diffusion de l’identité. Ils nous rappellent, entre autres, le rôle important joué par divers éléments de l’entreprise, et notamment le cadre de vie des employés, l’organisation de l’espace, l’aspect des bâtiments, la technologie, le logo, ou le sigle.

Ils insistent sur le fait que les messages transmis par ces différents éléments concernent aussi bien les publics extérieurs que le personnel. La forme des locaux, par exemple, participe à l'image de l'entreprise perçue en interne et en externe, et traduit une facette de l'identité de l'organisation.

Par la suite, les auteurs du *strategor* (1993), vont souligner que les dirigeants peuvent utiliser la symbolique pour faire évoluer ou changer la culture et/ou l'identité de l'organisation. Ils évoquent l'impact de la tenue vestimentaire, d'un logo très présent, du cadre de vie... Ils mettent également en avant que l'intérêt du symbolisme réside dans sa capacité à influencer aussi bien le public interne que les publics externes de l'entreprise, idée partagée par de nombreux auteurs... mais soulignent que si son utilisation est fréquente dans les grandes entreprises, elle l'est encore peu dans les PME. Nous verrons que cette dernière affirmation peut être remise en cause aujourd'hui.

Abordons maintenant le concept même de **symbolisme organisationnel**, au travers des définitions que proposent les différents auteurs s'inscrivant dans ce courant.

Pour Dandridge, Mittrof et Joyce (1980), qui ont été les pionniers de la recherche sur le symbolisme organisationnel, celui-ci fait "référence aux aspects de l'organisation que les membres utilisent pour révéler ou rendre compréhensible les sensations, les valeurs ou les images inconscientes inhérentes à l'entreprise". Ces auteurs ne considèrent pas le symbolisme organisationnel comme un concept plus important que les autres, mais comme une approche complémentaire ignorée, alors qu'elle est fondamentale pour comprendre les organisations.

Tout comme eux, nous considérons que l'étude du symbolisme organisationnel est importante pour comprendre la logique de fonctionnement des entreprises, car comme ensemble d'êtres humains, l'entreprise ne doit pas être uniquement étudiée au travers de ses mécanismes et de ses structures.

Daft (1983) précise cette idée, en nous rappelant que l'étude du symbolisme organisationnel peut être une manière de commencer à réduire l'écart entre la réalité complexe des organisations et la conception simplifiée qu'on en fait. Ainsi, pour cet auteur, "*le symbolisme organisationnel est une caractéristique émergente des comportements humains organisés qui peut fournir une clé pour ouvrir à une nouvelle compréhension des processus et des activités relationnelles*".

D'un point de vue plus stratégique, on peut penser que la prise en compte et la gestion des symboles produits par l'entreprise peut se révéler être une source de différenciation intéressante, tant au niveau du bien-être des employés qu'au niveau de la visibilité externe et de l'image globale.

Cependant, le symbolisme organisationnel peut être basé sur plusieurs types de symboles, et nous nous proposons donc de présenter deux **typologies sur la nature des symboles**, qui résume la majorité des formes de symboles reconnues.

- Pour Morgan et Pondy (1983), les symboles sont simples ou complexes. Les symboles simples sont ceux qui sont visibles et facilement compréhensibles, et qui informent sur le statut, l'état d'esprit, l'activité de l'organisation. (taille des bureaux, richesse de la décoration, etc.). Les symboles complexes sont plus difficiles à repérer et à comprendre, et nécessitent une étude en profondeur de l'organisation. Il s'agit par exemple des traditions, des modèles d'humour, d'un jargon spécifique, et de toute image métaphorique qui contribue à une culture particulière.

- Dandridge, Mittrof et Joyce (1980) sont un peu plus précis dans leur typologie<sup>1</sup> de la nature des symboles, dont ils proposent trois types : verbal, d'action et matériel.

Les symboles verbaux regroupent les mythes, légendes, slogans, plaisanteries, surnoms.

Les symboles d'action sont les actes rituels spécifiques à l'organisation, comme les rites de passage, les repas, le démarrage de la journée.

Et enfin, les symboles matériels correspondent aux objets de récompense (plaques, cadeaux), aux badges, logos, drapeaux, etc.

---

<sup>1</sup> Nous souhaitons préciser que nous utilisons le mot typologie au sens de classification, sans aucune connotation quantitative (qui amène l'idée de groupes d'individus ou d'observations). Ici le terme de typologie est donc entendu comme une étude qui constitue son objet (le symbole) en sous-ensembles de caractères distinctifs

C'est à partir de ces classifications que nous avons fait le choix de nous intéresser uniquement aux symboles physiques, donc simples et plus facile à observer, bien que nous soyons conscients du fait qu'ils ne vont nous apporter qu'une partie de l'information sur le symbolisme de la P.M.E.

**Cette étude ne portera donc que sur les symboles tangibles de l'entreprise, que nous regroupons sous le vocable de symbolisme organisationnel physique (SOP).** Nous nous inscrivons ainsi dans la série très limitée de travaux empiriques, qui retiennent tous comme objet d'étude les symboles matériels. Qui plus est, ces rares travaux sont focalisés sur un type de symboles particulier (l'habit, par exemple, pour Pratt et Rafaeli, 1997), et menés dans de grandes organisations. Ainsi, les propositions de classifications sont faites à partir de réflexions et d'observations des auteurs, mais ne reposent pas sur des données empiriques issues d'enquêtes sur le terrain. Cette constatation est assez surprenante, et nous pensons que cela est dû à la difficulté de mesurer des phénomènes imperceptibles liés aux dimensions psychologiques, affectives et perceptuelles de l'homme.

Nous retenons alors cette définition du symbole pour notre article : *“Le symbole est un objet physique existant en dehors du contexte organisationnel, et qui donne un sens à l'organisation, distinct du sens connoté par ces mêmes objets, en dehors de ce contexte.”* (Ornstein 1986)

Finalement, nous remarquons que même si le symbolisme ne fait pas l'objet de beaucoup de recherches, notamment dans les études françaises, les auteurs semblent s'accorder à lui reconnaître un rôle important dans le fonctionnement de l'entreprise.

C'est pourquoi nous allons orienter nos travaux vers la connaissance et la gestion des principaux symboles physiques utilisés dans les petites et moyennes entreprises françaises, afin de compléter les recherches sur ce terrain particulier, central dans l'économie française. Nous voulons essayer de **comprendre le sens connoté par les différents symboles organisationnels physiques, et appréhender l'influence qu'ils peuvent avoir dans différents domaines de la P.M.E..**

## **1.2. Focalisation sur le symbolisme organisationnel physique**

Le symbolisme organisationnel physique repose sur un ensemble d'objets et d'espaces généralement regroupés sous le vocable environnement physique. Nous détaillerons ses composantes avant de présenter ses fonctions théoriques.

### **1.2.1. A la base : l'environnement physique**

Il est parfois difficile d'aborder le thème de l'environnement physique de l'entreprise, car on constate un flou conceptuel pour signifier cette réalité, du entre autres, à un foisonnement de termes (Aubert-Gamet, 1996)<sup>2</sup>. Pour notre part, nous pensons que les terminologies “design d'environnement” ou “environnement physique” sont celles qui permettent le mieux de rassembler ces termes sous un unique vocable consensuel. C'est pourquoi nous utiliserons indifféremment ces deux terminologies dans la suite de nos propos.

Plus précisément, l'environnement physique concerne l'architecture des bâtiments, mais aussi l'aménagement intérieur et tous ses éléments physiques (bureaux, chaises, lampes, plantes, décoration, etc.) (Borja de Mozota 1990a).

**L'environnement physique est donc composé de l'ensemble des éléments physiques, architecturaux et spatiaux de l'entreprise.**

Ainsi, tous les objets de l'entreprise, qui sont caractéristiques de celle-ci, qui participent à son image, à l'ambiance ont un potentiel symbolique pour les clients de l'entreprise, qu'il ne faut pas négliger. Cette

---

<sup>2</sup> Ainsi, dans les divers écrits recensés, sont employés de façon indifférenciée les mots “éléments physiques”, “support physique”, “design de l'environnement”, “agencement des espaces”, “aménagement”, voire “architecture”. Et en langue anglaise, c'est tout aussi varié puisque l'on retrouve une pluralité de termes tels que “layouts”, “settings”, “atmospherics”, “physical supports”, “design”, ou encore “arrangement”.



influence de l'environnement physique a largement été démontrée dans les travaux du marketing des services (Kotler, 1973 ; Eiglier et Langeard, 1987 ; Aubert-Gamet, 1996), mais uniquement pour les consommateurs. Pourtant nous pensons que le symbolisme organisationnel physique a un impact beaucoup plus large, et qu'il touche tous les publics de l'entreprise.

### 1.2.2. Pour une caractérisation des fonctions théoriques du symbolisme organisationnel physique

Pour comprendre l'enjeu du symbolisme organisationnel physique, il faut comprendre quels rôles il peut jouer dans l'entreprise, c'est-à-dire ses fonctions potentielles.

La littérature sur le symbolisme organisationnel propose quelques classifications des **fonctions** des symboles. Comme ces typologies sont les plus nombreuses, et se recoupent souvent les unes avec les autres, nous ne retiendrons que les trois principales.

- Pour Dandridge (1983) les symboles organisationnels ont trois fonctions essentielles. Ils doivent servir à : *décrire* l'entreprise ; aider à *contrôler les énergies*, c'est-à-dire attirer de nouvelles recrues, inspirer les membres de l'organisation, exprimer les sentiments, etc ; et enfin *maintenir le système*, à savoir protéger, stabiliser et guider l'organisation en différenciant les rôles de chacun et en donnant un sens aux relations.

- Davis (1984) pense que les symboles servent à transmettre quatre sortes de messages. Des messages sur *l'image professionnelle* (image perçue de l'extérieur de l'entreprise), des messages sur le *statut* (les grades hiérarchiques), d'autres sur *l'efficacité* et enfin une dernière catégorie purement *esthétique* (la beauté des lieux en tant que telle).

- Orstein (1986), quant à elle, propose une typologie qui fait la synthèse des classifications de différents auteurs (notamment Goodsell, 1977 ; Campbell, 1979 ; Kim et Ornstein, 1982 et Trace et Bayer, 1984). On y trouve trois fonctions possibles des symboles. Tout d'abord les *symboles d'autorité*, qui donnent une impression de légitimité et de contrôle (par exemple les drapeaux, les sceaux, ou encore la photo des dirigeants).

Ensuite, les *symboles de compréhension* (ou de service selon les auteurs) qui amènent une sensation de confort et de chaleur (objets liés à la décoration, les plantes, les matériaux utilisés, etc.). Enfin, les derniers sont les *symboles de récompense* qui permettent d'exprimer la reconnaissance, comme par exemple les diplômes ou les trophées et médailles.

On constate qu'en retenant trois typologies des fonctions, nous arrivons à dix indicateurs, c'est-à-dire dix fonctions possibles des symboles (en italique dans le paragraphe précédent), ce qui nous amène à un constat d'insatisfaction. En effet, nous estimons qu'il n'y a pas de consensus sur les fonctions, que certaines d'entre elles se recoupent, et nous pensons que ce nombre élevé de rôles potentiellement joués par les symboles physiques ne permet pas de comprendre leurs fonctions précises.

Les apports de la sociologie et du marketing des services vont nous permettre de synthétiser quelque peu ces fonctions potentielles du symbolisme organisationnel physique.

En suivant une logique de raisonnement très simple, on comprend intuitivement que l'environnement physique a deux missions principales qui sont la fonctionnalité et la communication.

*Fonctionnalité* tout d'abord, car les bâtiments doivent être pensés dans un objectif d'amélioration des flux de travail et dans un souci d'augmentation de la productivité. Cela est répercuté à deux niveaux : l'organisation matérielle et technique (machines, circulation des flux, etc.) et l'organisation humaine (bureaux paysagers ou fermés, lieu de rencontre informel, "café", etc.).

*Communication*, ensuite, car le design d'environnement doit être en cohérence avec l'identité de l'entreprise, son activité et l'image qu'elle véhicule au travers de sa stratégie de communication. Cette communication se fait à l'égard du public extérieur et du personnel, et devient ainsi *une manifestation visuelle et spatiale de la culture de l'entreprise* (Borja de Mozota, 1990a).

Hetzel et Aubert-Gamet (1993) reprennent cette double finalité de l'environnement physique, en précisant que **l'objectif du design d'environnement est de transformer un "aménagement spatial"** (fonction organisationnelle) **en un "aménagement spatial sens"** (fonction communicationnelle). Nous pouvons comprendre cette capacité communicationnelle grâce au prisme d'analyse de la sémiotique. Nous n'avons pas la possibilité de développer ici les fondements (Saussure, 1976, Peirce, 1978) de cette discipline très intéressante, c'est pourquoi nous reprendrons simplement la définition de Le Floch qui nous permet d'appréhender comment la sémiotique participe à la compréhension de la fonction communication du design d'environnement.

Pour Le Floch (1990), “ *la sémiotique a pour objet la description des conditions dans lesquelles du sens est produit ou saisi à travers les diverses pratiques humaines, et non, comme on le croit trop souvent, à travers les seuls signes et langage qui servent à la communication* ”. Définie en ces termes, la sémiotique peut être utilisée comme une technique conceptuelle susceptible d’intéresser et “ aider tous ceux qui ont à analyser, à produire ou à gérer du sens ”.

Pour finir sur les fonctions potentielles du design, nous voudrions aborder la question de *l’esthétique*. En effet, le choix d’une architecture ou d’un mobilier particulier peut se faire uniquement pour le plaisir, par goût de sa ou de ses forme(s), sans autre réflexion sur leur usage ou ce qu’ils vont pouvoir transmettre comme message. Nous intégrons cette dimension du plaisir après quelques entretiens exploratoires avec des dirigeants d’entreprises, car la plupart d’entre eux ont soulevé ce point comme une motivation dans leurs choix concernant le design d’environnement.

Pour conclure, on peut affirmer que théoriquement, l’environnement physique a trois fonctions essentielles qui peuvent représenter de véritables atouts de gestion pour le dirigeant.

- Une dimension **fonctionnelle** tout d’abord, qui permet de réunir sous un même toit une activité économique et de protéger un microcosme social dans les conditions les plus efficaces possibles.
- Une fonction **esthétique** qui permet au dirigeant et si possible aux employés de se faire plaisir, de travailler dans un cadre de travail agréable.
- Une dimension de **communication**, inévitable selon la sémiotique, et que l’entreprise ne doit pas négliger si elle veut garder la maîtrise de la cohérence des images qu’elle émet au travers de ses différents média de communication.

Chacune de ces préoccupations sera présente au sein de l’entreprise, avec une intensité certainement plus ou moins forte.

C’est pourquoi nous nous proposons de vérifier si ces fonctions théoriques sont effectivement celles attendues par les dirigeants de P.M.E., puis de voir si tous les dirigeants ont les mêmes attentes vis-à-vis de fonctions empiriques obtenues.

## **2. Des résultats empiriques pour saisir la réalité de la gestion du symbolisme organisationnel physique en P.M.E.**

Avant de présenter les résultats, qui devraient répondre à nos insatisfactions vis-à-vis des études théoriques, nous nous proposons de présenter la méthodologie suivie.

### **2.1. Une méthodologie en trois temps**

Etant donné le peu de littérature sur le thème du symbolisme disponible en France, nous avons eu besoin d’aller chercher des informations empiriques aux différents stades de notre réflexion. C’est pourquoi nous avons adopté une méthodologie se décomposant de la manière suivante : l’envoi d’un premier questionnaire à une cinquantaine d’entreprises de la région Rhône-Alpes, de toutes tailles et de tous secteurs, pour connaître les principaux symboles utilisés par les entreprises, et avoir leur point de vue sur l’intérêt du symbolisme organisationnel. L’analyse des retours nous a confirmé notre intuition de faire le choix des P.M.E.<sup>3</sup> (petit budget communication) et le secteur des services (intangibilité de l’offre qui complique la communication). Ensuite, nous avons réalisé cinq entretiens semi-directifs avec des dirigeants de P.M.E de service, essentiellement afin de nous aider à construire les questions portant sur les fonctions du symbolisme organisationnel physique, puis envoyé un second questionnaire à cinq cents P.M.E. de service, construit à partir des résultats des deux premières étapes de la méthodologie (questionnaire n°1 et entretiens).

Ce second questionnaire, d’une quarantaine de questions mesurant quatre-vingt sept variables administré par voie postale, nous a permis d’obtenir une photographie plus large de l’utilisation du

---

<sup>3</sup> Définie par son effectif, selon la norme européenne, soit de 1 à 250 salariés, les entreprises de plus de 250 personnes dans ce secteur pouvant être considérées comme de grandes structures.

symbolisme organisationnel physique (après relance, nous avons obtenus 72 réponses dont 71 exploitables, soit un taux de retour de 14,3%).

Les résultats qui font l'objet de cet article concernent la première partie du questionnaire (15 variables), qui porte sur la "re-connaissance" des symboles et des différentes fonctions que les dirigeants en attendent. Ces quinze variables mesurées sur des échelles de Likert à six positions, et concernant les fonctions attendues d'un symbole physique, ont permis de réaliser une analyse factorielle, puis une analyse typologique (validée par une analyse discriminante) qui sont à l'origine des résultats que nous allons présenter. Nous avons utilisé le logiciel de statistiques SPSS, et suivi les "règles de décision" proposées par Evrard, Pras et Roux (1997).

## 2.2. Réalité des pratiques de gestion du symbolisme organisationnel physique en P.M.E.

Nos premiers résultats proviennent d'une analyse factorielle (analyse en composantes principales) réalisée sur les 15 variables mesurant les trois fonctions potentielles des symboles physiques retenues de la littérature.

Les questions posées correspondant aux 15 variables sont résumées dans le tableau ci-dessous.

FONCTIONS A EVALUER	VARIABLES A MESURER
COMMUNICATION	Aider à diffuser l'identité (diffuser)
	Attirer de nouvelles recrues (recruter)
	Transmettre des informations (volondir)
	Stabiliser les valeurs fortes (stabiliser)
	Aider à "décharger" les sentiments des employés (sportif)
	La taille et décoration des bureaux évoluent en fonction de la réussite (taillbur)
	Importance de la décoration, du "beau" (bâtbeau)
ESTHETIQUE	Un bureau décoré à son goût est important (burgout)
	Aider les employés à se sentir bien dans l'entreprise (employe)
FONCTIONNELLE	Aider les employés à faire un travail de qualité (qualité)
	Répondre à certaines attentes de la clientèle (clientele)
	Différencier les rôles de chacun (differen)
	Permettre à la direction de mieux partager les objectifs de l'entreprise (directio)
	Marquer la hiérarchie (rangsoc)
	Améliorer la qualité du service (qualiser)

Tableau 1 : Présentation des variables de l'analyse statistique

Après étude de la qualité de représentation des variables, nous avons retenu les 15 variables initiales (variable supprimée si sa communauté est inférieure à 0.5).

Les résultats de l'analyse factorielle font ressortir **quatre facteurs** qui expliquent 61,4% de la variance (avec comme critère de sélection retenu les valeurs propres supérieures à 1, ainsi que le Scree-Test de Catell<sup>4</sup>).

<sup>4</sup> Encore appelé test graphique dit " du coude ".

**Variance expliquée totale de la factorisation**  
Méthode d'extraction : Analyse des principaux composants.

Composante	Valeurs propres initiales			Somme des carrés pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	4,869	32,462	32,462	3,126	20,838	20,838
2	1,783	11,885	44,347	2,209	14,725	35,563
3	1,313	8,752	53,099	2,013	13,420	48,983
4	1,251	8,338	61,437	1,868	12,455	<b>61,437</b>
5	0,917	6,113	67,551	/	/	/

La qualité des échelles de mesure est bonne pour tous les facteurs (supérieure à 0.5), mais tout de même assez variable de l'un à l'autre. Nous l'avons mesurée par le test de l'alpha de Cronbach, et obtenu 0,8 pour le facteur 1 (dit F1), 0.66 pour F2, 0.7 pour F3 et enfin 0.67 pour F4.

Nous pouvons alors passer à la présentation proprement dite des facteurs. Ils se structurent de la manière suivante:

F1 est composé des 6 variables suivantes : stabiliser (0.78<sup>5</sup>), diffuser (0.74), recruter (0.68), vouloir (0.62) employé (0.5), sportif (0.45), qui reprennent les indicateurs : *efficacité, compréhension, contrôle des énergies, maintien du système et autorité*.

F2 se compose de 3 variables : burgoût (0.72), bâtbeau (0.72) et image (0.66), qui correspondent aux indicateurs *esthétisme et image professionnelle*.

F3 se divise en 3 variables également : qualité (0.8), clientèle (0.74) et directio (0.55), qui rappellent les indicateurs *description et récompense*.

Quant à F4, il est aussi composé de 3 variables : differen (0.81), rangsoc (0.78) et taillbur (0.65), qui correspondent aux indicateurs *maintien du système, récompense et hiérarchie*.

Nous avons donc 4 dimensions qui permettent une interprétation plus concrète des 3 fonctions théoriques possibles du symbolisme organisationnel physique, retenues de la littérature. Nous nous proposons maintenant de les nommer en fonction de leurs caractéristiques principales (poids des variables).

Le facteur F1 indique clairement une recherche de **transmission** des valeurs de l'entreprise. Ainsi, la première fonction que l'on peut attendre du symbolisme est de participer à la transmission de la "philosophie" de l'entreprise, dans différents contextes (aider au recrutement, stabiliser les valeurs partagées ou encore aider les employés à se sentir bien dans l'entreprise, etc.).

Le deuxième facteur indique, selon nous, une fonction **esthétique** des symboles. Cette deuxième fonction attendue est donc que les symboles participent au style, à l'esthétisme de l'organisation (image, décoration, etc.).

Le facteur F3 montre une dimension de **satisfaction** des publics interne et externe, puisqu'il y a une volonté de répondre aux attentes de ces publics. Nous pensons, en effet, que le troisième rôle qui peut être joué par les symboles contribue au bien être des publics de l'entreprise aussi bien interne (employés) qu'externe (clientèle).

Enfin, la quatrième fonction possible correspond à un soutien et/ou à une indication des niveaux hiérarchiques dans l'entreprise (taille des bureaux par exemple). Pour nous, ce facteur met donc en avant une dimension d'information sur la **hiérarchie** de l'organisation.

Alors que les deux premiers facteurs correspondent bien aux fonctions communication et esthétique proposée (validation des fonctions théoriques par le "terrain"), les facteurs F3 et F4 proviennent de la

<sup>5</sup> Nous indiquons ici les poids des variables, ou "loading", dans la constitution du facteur.

scission de la dimension fonctionnalité issue de la littérature. C'est un résultat intéressant qui montre l'importance de marquer la hiérarchie pour les dirigeants de PME.

Grâce à l'analyse factorielle réalisée, nous avons pu éclaircir une situation de départ assez floue, à cause d'une littérature qui ne propose pas de consensus sur les différentes fonctions des symboles. A partir de l'analyse du questionnaire, nous avons réussi à résumer l'information proposée par la littérature, ce qui nous éclaire sur les fonctions potentielles des symboles, reconnues par les dirigeants des P.M.E. de service. On a ainsi pu mettre en évidence les quatre dimensions principales des symboles physiques suivantes : ils sont en mesure de participer à la transmission des valeurs de l'entreprise, peuvent aider à satisfaire les différents publics de l'organisation, ont également la capacité d'indiquer les statuts hiérarchiques, et enfin, ont une vocation esthétique.

Ainsi, nous pensons que le symbolisme organisationnel physique mérite une attention particulière, car il peut participer à la réussite d'objectifs essentiels de l'entreprise, ce qui tend à démontrer un réel potentiel stratégique.

### 2.3. Modes de gestion du symbolisme organisationnel physique : proposition d'une typologie

A partir des quatre facteurs déterminés par l'analyse factorielle, nous pouvons regrouper les dirigeants en groupes homogènes. Nous obtiendrons alors une typologie basée sur les perceptions et les modes de gestion du symbolisme organisationnel physique des dirigeants de P.M.E. de service.

Le choix du nombre de groupes est une étape difficile mais primordiale dans la réalisation d'une typologie. Il n'y a pas un seul critère de choix, c'est pourquoi il faut combiner plusieurs indicateurs (tableau Anova, homogénéité du nombre d'individus dans les groupes, pourcentage d'observations bien reclassées) et choisir la solution qui semble optimale. Nous avons suivi cette démarche et avons retenu une solution à quatre groupes, avec les critères suivants :

Les significations des F de l'Anova sont toutes bonnes (toutes < à 5%).

Le pourcentage de reclassement par l'analyse discriminante est de 98,6%.

Les groupes sont moyennement homogènes : 11-29-17-14.

Pour interpréter les groupes, nous analysons les valeurs des centres finaux des classes les plus importantes (en valeurs absolues) et leurs signes.

**Centres finaux des classes**

	Classe			
	1	2	3	4
TRANSMI	,50182	<b>-,45155</b>	<b>,98051</b>	<b>-,64956</b>
ESTHE	,28031	<b>-,74924</b>	-,02888	<b>1,36682</b>
SATISFA	<b>1,03143</b>	-,27935	,02699	-,26454
HIERARCH	<b>1,12592</b>	,18556	<b>-1,01794</b>	-,03296

#### Le groupe 1 :

Ce groupe a des poids positifs sur tous les facteurs, mais qui sont plus particulièrement forts sur les facteurs Hiérarchie et Satisfaction.

Facteur	Poids
Hiérarchie	+ 1.12
Satisfaction	+ 1.03

Les individus de ce groupe semblent donc attendre beaucoup de choses des symboles, et notamment de répondre aux attentes des publics et de marquer la hiérarchie. De plus ils cherchent à partager les valeurs de l'entreprise pour que celle-ci se renouvelle, et, même si c'est plus faiblement, ils sont également pour une fonction esthétique des symboles.

Ce groupe d'individus semble regrouper tous les objectifs liés à l'utilisation des symboles, ce qui montre un grand enthousiasme vis-à-vis du symbolisme.

Ce premier groupe, composé de 11 entreprises, est donc le groupe :

### **les dirigeants enthousiastes.**

Le groupe 2 :

Ce groupe a des poids négatifs sur les 3 facteurs ayant les valeurs les plus fortes, et plus particulièrement sur les facteurs Esthétisme et Transmission.

<b>Facteur</b>	<b>Poids</b>
Esthétisme	- 0.75
Transmission	- 0.45

Les dirigeants de ce groupe n'attendent apparemment rien des symboles présents dans leurs organisations. Ils semblent indifférents, insensibles au symbolisme. C'est pourquoi nous avons appelé ces 29 dirigeants :

### **les dirigeants indifférents**

Le groupe 3 :

Le groupe 3 est principalement lié aux facteurs Transmission et Hiérarchie.

<b>Facteur</b>	<b>Poids</b>
Hiérarchie	- 1.01
Transmission	+ 0.98

Les managers de ce groupe n'attendent pas du symbolisme qu'il marque la hiérarchie interne, par contre ils espèrent que les symboles les aideront à maintenir et à transmettre le système de valeurs de l'entreprise. Ils cherchent à perpétuer l'histoire et les traditions, c'est-à-dire les fondements de l'organisation. Pour ces 17 dirigeants nous avons retenu la dénomination suivante :

### **les dirigeants idéologues**

Le groupe 4 :

Ce groupe a des valeurs négatives proches de zéro sur trois facteurs mais est positif sur le facteur ayant le poids le plus fort pour son interprétation, " esthétisme ".

<b>Facteur</b>	<b>Poids</b>
Esthétisme	+ 1.36
Transmission	- 0.64

Les 14 dirigeants de ce groupe se sont exprimés très nettement en faveur de l'esthétisme. Ils attendent avant tout des symboles de leurs entreprises, une fonction de design. Par contre, ils semblent rejeter l'idée de transmission de valeurs, mais avec un poids tout de même bien plus faible que celui lié à l'esthétisme, ce qui rend cette donnée moins importante pour l'interprétation.

C'est pourquoi nous les avons appelés :

### **Les dirigeants artistes**

Nous avons donc quatre groupes ayant des comportements différents par rapport aux facteurs retenus pour l'analyse. Ces classes sont des ensembles de dirigeants, puisque c'est à partir de leurs opinions que nous avons travaillé. Cependant, nous rappelons qu'en PME, le dirigeant est l'acteur principal de la gestion et de la stratégie de l'organisation (" les objectifs et la volonté des dirigeants structurent fortement les activités et le développement des entreprises de petite et moyenne taille " Bamberger, 1980), ce qui nous permet de penser que notre typologie peut également être considérée comme une classification d'entreprises.

Nous comprenons mieux maintenant le rôle potentiel du symbolisme organisationnel, ainsi que le degré d'intérêt que lui portent les dirigeants de P.M.E. Cette typologie correspond à un premier apport sur le thème particulier du symbolisme organisationnel, et elle met en valeur des comportements hétérogènes des dirigeants : certains l'ont intégré dans leur réflexion et dans leur stratégie globale plus que d'autres, ce qui a un impact certain sur le fonctionnement de l'entreprise.

Des entretiens avec les dirigeants de ces différents groupes nous permettront de développer les caractéristiques de chacun, et surtout, nous éclairerons sur le processus de gestion du symbolisme organisationnel et sur son éventuelle participation à la réussite de l'entreprise.

## Pour conclure

Le symbolisme organisationnel est un thème peu développé en gestion, alors qu'il semble assez présent dans l'esprit des dirigeants. Nous espérons, au travers de cet article avoir contribué à mettre en valeur les potentialités stratégiques de ce concept pour les petites et moyennes entreprises. Effectivement, toute entreprise possède des locaux avec des couleurs, une décoration, un aménagement intérieur particuliers, alors pourquoi ne pas en tirer profit et l'intégrer à la stratégie de l'entreprise, plutôt que de faire avec, sans y penser ?

Nous avons pu nous rendre compte que les dirigeants attendaient des fonctions différentes des symboles physiques. La littérature sur ce thème n'est pas consensuelle, mais nous avons tout de même pu, grâce à l'analyse factorielle, déterminer quatre facteurs porteurs de sens, et qui facilitent la compréhension du rôle joué par les symboles physiques. Nous avons alors réalisé que les dirigeants de P.M.E. de service attendent principalement quatre fonctions des symboles présents dans leur organisation : tout d'abord une participation à la transmission des valeurs de l'entreprise, mais également un soutien à la satisfaction des clients et des employés, ainsi qu'un indicateur des grades hiérarchiques existants, et une collaboration à l'esthétisme de l'organisation.

A partir de là, notre analyse typologique a fait apparaître quatre groupes de dirigeants, qui appréhendent et qui gèrent le symbolisme organisationnel physique différemment, (sans aucun lien, après vérification, avec le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise). C'est surtout la personnalité du dirigeant, et parfois un événement que nous avons nommé "mobilisateur" (croissance externe, changement de statut,...) qui modifient les comportements de gestion du symbolisme organisationnel physique, et qui font qu'il est plus ou moins intégré à la stratégie de la P.M.E.

Mais bien entendu, nos travaux ont quelques limites qu'ils convient de souligner. Ainsi, la restriction de nos envois postaux à la Région Rhône-Alpes restreint la richesse de l'information obtenue. Peut-être que les symboles reconnus et utilisés dans les entreprises d'autres régions sont sensiblement différents, mais nous pensons tout de même avoir répertorié un ensemble de symboles "robustes".

Dans une perspective identique, et même si ce choix nous a été directement inspiré par le terrain, nous pensons que le secteur des services est particulier, ce qui a une influence certaine sur nos résultats. Des travaux similaires plus généraux, ou centrés sur d'autres secteurs, pourraient fournir un complément d'informations à ce sujet.

Enfin, il est évident que, s'il est plus simple, pour des raisons pratiques, de se focaliser sur les symboles physiques, toute une partie du symbolisme organisationnel nous a échappé. C'est pourquoi, nous pensons qu'il serait intéressant de développer des méthodes d'analyse spécifiques qui pourraient faciliter l'étude des symboles dit complexes, afin d'enrichir les travaux sur le symbolisme organisationnel.

Malgré tout, nous espérons avoir complété les rares travaux portant sur le thème du symbolisme organisationnel dans le champ du management stratégique, **car nous pensons que ce thème constitue une perspective originale, notamment pour les P.M.E.** Après tout, comme nous l'a dit un des dirigeants rencontré, "le symbolisme organisationnel physique, c'est un peu l'âme visible de l'entreprise".

## REFERENCES

- AKTOUF O. 1990, Le symbolisme et la culture d'entreprise. - in CHANLAT JF, "L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées". - Presses de l'université de Laval, éditions ESKA, Canada.
- AUBERT-GAMET V. et HETZEL P. 1993, Design d'environnement commercial et phénomène de mode : une approche sémiotique - *Design et recherche*.
- AUBERT-GAMET V., 1996, "Le design d'environnement commercial dans les services : appropriation et détournement par le client". Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Aix-Marseille 3.
- BACHELET C. 1997, La communication interne en P.M.E. : difficultés et conditions d'une gestion adaptée. - *Les cahiers lyonnais de recherche en gestion*, avril, n°4.
- BAMBERGER I. 1980, Situations et comportements stratégiques des petites entreprises. - *Direction et gestion*, n°4, p.21-30.
- BARTHES R. 1970, *L'empire des signes*, Edition Skira,.
- BORJA DE MOZOTA B. 1990(a), *Design et management*, Les éditions d'Organisation, Paris, 339p.
- BOUCHARD S. 1990, Simple symbole : de l'efficacité pratique des systèmes symboliques dans l'organisation. - in CHANLAT JF, "L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées". - Presses de l'université de Laval, éditions ESKA, Canada.
- CHEVALIER J. et GHEERBRANT A. 1982, Dictionnaire des symboles. - R. Laffont, Paris.
- DAFT R.L. 1983, Symbols in organizations : a dual content framework for analysis.- In Frost P; & Al. "Organizational culture" - Sage Publication, 419p., pp. 198-206.
- DANDRIDGE T. C. 1983, Symbol's function and use - in L.R. Pondy, P. Frost & T.C. Dandridge : Organizational symbolism., pp 69-79, Jay Press, Greenwich.
- DANDRIDGE T.C., MITROFF I., JOYCE W.F. 1980, Organizational symbolism : a topic to expand organizational analysis. - *Academy of management review* vol. 5 n°1, pp. 77-82.
- DAVIS T.R.V. 1984, The influence of the physical environment in offices. - *Academy of management review* vol. 9, pp.271-283.
- EIGLIER P., LANGEARD E. 1987, *Servuction. Le marketing des services*, Edition Mac Graw Hill.
- EVRAUD Y. et al. 1997, *Market. Etudes et recherches en marketing*, Nathan, 2<sup>ème</sup> édition, 672p.
- GAUDES A .J. 1999, Thinking orgatecturally : reintroducing the physical environment to organizational theory. - Actes du congrès de l'ASAC, section "Théories organisationnelles", Saint John, New-Brunswick.
- GIOIA D. Al 1994, Symbolism and strategic change in academia. The dynamics sensemaking and influence. - *Organization Science*, vol.5 n°3.
- HEGEL G. 1953 - Esthétique - Edition PUF, Paris.
- KOTLER P. 1973, "Atmospherics as a marketing tool", *Journal of retailing*, vol.49, n°4, p. 48-64.
- LARCON et REITTER 1979, *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*. Nathan, Paris.
- LE FLOCH J.M. 1990, *Sémiotique, marketing et communication. Sous les signes, les stratégies*. Presses universitaires de France, Paris.
- LEVINE D. 1997, Reinventing the workplace : how business and employees can both win. (p283) *Academy of management journal* vol.40 n°1.
- LOVELOCK C. et LAPERT D. 1999, *Marketing des services : stratégies, outils et management*. Publi Union, Paris, 532p.
- ORNSTEIN S. 1986, Organizational symbols : a study of their meanings and influences on perceived psychological climate. - *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 38,n° 2, pp 207-229.
- PEIRCE C.S. 1978, *Ecrits sur le signe*. Rassemblés, traduits et commentés par G. Deledalle, Editions du Seuil, Paris.
- POUPART R. et Al. 1986, La gestion du symbolisme d'entreprise : un cadre conceptuel et un cas. - In Benabou C. et Abravanel H - Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation. - Gaetan Morin éditeur.
- PRATT M. & RAFAELI A. 1997, Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. - *Academy of management journal* vol.40, n°4.
- SAUSSURE (de) F. 1976, *Cours de linguistique générale*. 3<sup>ème</sup> édition (1<sup>ère</sup> édition 1916) Payot, Paris.
- SERINGE P. 1988, *Les symboles*. - Hélios, Genève.



- STRATEGOR Stratégie, structure, décision et identité 1993, Interéditions, 2<sup>ème</sup> édition, Paris.
- TRICE H.M. & BEYER J.M. 1984, Studying organizational cultures through rites and ceremonials. - *Academy of management review* vol. 9 n°, pp. 653-669 .
- VAN DE VEN A. 1985, Spinning on symbolism : the problem of ambivalence. – *Journal of management*, vol. 11, pp.101-102.
- WILKINS A.L. 1983, Organizational stories as symbols which control the organization. - In Frost P; & Al. "Organizational culture" – Sage Publication, 419p., pp 81-92.