



REGARDS D'ANTOINE

Carnet de communication

Juillet 2026
Antoine BLAGNON



Thème central

MARQUE INSTITUTIONNELLE ET
IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE.



Ebook

Le code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou les reproductions destinées à une utilisation collective.

Toute représentation ou reproduction partielle ou intégrale faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par la loi.

Copyright © Antoine BLAGNON - POWUI Communications,
juillet 2026

Tél : +225 07 08 25 05 75

E-mail : powuicommunications@gmail.com

Site Web : www.powuicommunications.com

Réseaux sociaux : @antoineblagnon

Chères Lectrices, Chers Lecteurs,

Chaque mois, j'ai le plaisir de partager avec vous mes observations, mes réflexions et des enseignements sur les défis et les ressorts de la communication professionnelle. Je le fais strictement telle que je la conçois, la construis, la pratique au fil de mes projets professionnels et de mes échanges.

Ce **Carnet de communication** rassemble une sélection d'articles publiés sur notre blog ce mois de juillet et relayés sur les réseaux sociaux. J'y aborde les grandes thématiques du monde de la communication professionnelle en Afrique et ailleurs. Je partage mes connaissances et mes pratiques, notamment sur la clarté du message, la crédibilité du discours, l'utilité de la présence digitale, le respect de l'intelligence du public, tout ceci pour vous donner quelques outils qui vous aident à amplifier votre impact en ligne et en société.

Ô mon intention n'est pas tant de délivrer des vérités définitives, mais de susciter la réflexion, parfois la contradiction, surtout l'envie d'agir. Agir avec plus de justesse, de méthode et de cohérence dans nos pratiques de communication pour une plus grande performance de nos organisations locales.

À travers ces pages, vous trouverez peut-être des idées à reprendre à votre compte, des mots qui vous parlent et vous permettent d'ajuster telle ou telle autre pratique, ou simplement des échos à vos propres expériences.

À feu KLA Saidey Jeannette.



*À ces femmes et à ces hommes qui, à la tête de leurs
organisations : de leurs services, de leurs entreprises,
s'emploient à structurer leur communication pour
faire entendre une voix crédible,
ce carnet leur est dédié.*

Antoine BLAGNON.

SOMMAIRE

Comprendre la différence entre identité et image d'une organisation

p.7 - p.13

Comment formuler et tenir une promesse institutionnelle crédible

p.14 - p.22

En quoi le branding concerne aussi bien les institutions publiques que les entreprises et les ONG

p.23 - p.30

Comment le design, le langage et les symboles influencent la perception de vos publics

p.31 - p.40

Comment faire évoluer une organisation sans perdre ce qui fonde sa légitimité

p.41 - p.48

**AMÉLIORER VOS CONNAISSANCES,
RENFORCER VOS COMPÉTENCES,
MAXIMISER VOTRE IMPACT.**

ARTICLE



COMPRENDRE LA DIFFÉRENCE
ENTRE IDENTITÉ ET IMAGE
D'UNE ORGANISATION.

Certaines organisations existent, agissent, produisent des résultats réels, mais elles ne sont pas reconnues par le public. Elles manquent de visibilité et parfois même de crédibilité. C'est l'un des malentendus les plus courants dans la communication des organisations. Cette situation trouve son origine dans la confusion entre identité et image, ou dans la croyance que l'une suffit à l'autre.

L'identité, c'est ce que l'organisation est.

L'identité d'une organisation est ce qu'elle est dans sa profondeur. Elle regroupe l'ensemble des éléments qui définissent sa raison d'être, sa manière d'agir et sa singularité.

Elle comprend notamment :

- La mission : pourquoi l'organisation existe, ce pour quoi elle a été constituée.
- Les valeurs : les principes qui orientent ses décisions, ses comportements, ses relations.
- La culture interne : la façon dont les équipes travaillent, collaborent et se comportent.
- L'histoire : les étapes fondatrices, les engagements tenus, les épreuves traversées.
- La manière d'agir : ce que l'organisation fait mieux, autrement, différemment.

L'identité répond à la question : « Qui sommes-nous ? »

Elle existe même lorsqu'aucune action de communication n'est menée. Elle est relativement stable dans le temps. Elle ne se décrète pas dans un document stratégique. Elle se vit dans les pratiques quotidiennes, dans les décisions de leadership, dans les arbitrages parfois silencieux qui révèlent les priorités de l'organisation.

L'image institutionnelle, elle, c'est ce que les autres perçoivent de l'organisation.

L'image correspond à la représentation que les publics se construisent de l'organisation. C'est la perception externe. C'est ce que voient, ressentent et pensent de l'organisation ses parties prenantes (partenaires, bailleurs, bénéficiaires, médias, grand public, pouvoirs publics).

Elle se forme à partir de plusieurs sources :

- Ce que l'organisation communique : ses messages, ses visuels, ses publications.
- Ce que les autres disent de vous : bouche-à-oreille, recommandations, presse et réseaux sociaux.
- Ce que les gens expérimentent : qualité de collaboration, respect des engagements, réactivité, professionnalisme.
- Ce que sa visibilité (ou son manque de visibilité) suggère dans son environnement.

L'image répond à cette question : « Que pensent-ils de nous ? »

L'image est toujours construite, que vous la gériez ou non. Si vous n'avez pas la volonté de raconter votre propre histoire, d'autres le feront à votre place, souvent de façon imprécise, incomplète, partielle ou défavorable.

Il est bon de savoir qu'entre l'identité et l'image s'inscrit une troisième notion qui est la réputation. Ce dernier concept n'est pas le sujet de cette publication, mais disons-en quelques mots.

L'identité relève de ce que vous êtes. L'image correspond à la perception immédiate qu'ont les publics de votre organisation.

La réputation, quant à elle, se construit dans la durée. Elle résulte de l'accumulation des expériences, des résultats observés, des témoignages et de la constance de vos comportements.

Une bonne réputation ne se revendique pas davantage qu'une bonne identité. Elle se bâtit.

C'est elle qui influence durablement la confiance, l'attractivité et la capacité d'une organisation à mobiliser des ressources ou à saisir des opportunités.

Lorsque l'identité et l'image sont alignées dans le temps, elles contribuent naturellement à bâtir une réputation valorisante.

L'écart entre identité et image est une source de vulnérabilité.

Deux situations problématiques coexistent dans les organisations.

La première concerne les organisations dont l'image dépasse la réalité de l'identité. Elles communiquent bien, elles sont visibles, elles paraissent solides, pourtant en coulisses, leurs pratiques internes ne suivent pas leurs promesses. A terme, elles feront face à une crise de confiance, parfois publique, souvent douloureuse, qui peut déboucher sur une crise de réputation.

La seconde situation est celle d'organisations dont l'identité est forte mais l'image précaire. Elles agissent avec intégrité, leurs résultats sont réels, mais personne ne le sait vraiment, personne ne le voit. C'est le cas de nombreuses organisations ivoiriennes qui travaillent remarquablement sans parvenir à le rendre suffisamment visible.

Une troisième situation mérite d'être mentionnée, celle des organisations dont l'identité elle-même est floue. Elles peinent à définir ce qui les distingue, ce qu'elles défendent ou la direction qu'elles souhaitent prendre. Dans ce cas, la confusion perçue à l'extérieur reflète la confusion interne.

Dans chacune de ces situations, l'organisation perd en visibilité, en crédibilité, en influence ou en opportunités.

Comment aligner identité et image.

L'alignement identité-image est le fondement même d'une communication institutionnelle honnête et efficace. Lorsqu'un écart apparaît entre identité et image, il ne se corrige pas simplement par davantage de publications ou de publicité. Il exige un diagnostic serein et objectif. Cette démarche passe par trois étapes.

- L'audit identitaire : comprendre ce que l'organisation est réellement. Quelles sont ses valeurs ? Que disent les équipes de l'organisation ?
- L'audit d'image : comprendre ce que les publics perçoivent de vous. Que dit-on de vous dans votre secteur ? Comment vous positionne-t-on spontanément ? Qu'est-ce qui est connu, ignoré ou mal compris ?
- La communication comme pont, et non comme masque : une fois ces deux réalités établies, la communication sert à réduire l'écart. La communication ne crée pas l'identité.

Ce que cette clarté change pour vos publics.

Comprendre la différence entre identité et image, c'est poser

la première pierre d'une communication institutionnelle crédible. Vos partenaires recherchent de la cohérence. Vos bailleurs recherchent de la fiabilité. Vos bénéficiaires recherchent de la sincérité.

Lorsque l'image d'une organisation reflète fidèlement son identité, elle n'a plus besoin de se vendre. Elle n'a qu'à se montrer, honnêtement, clairement, régulièrement.

L'identité est la réalité profonde de l'organisation. L'image est la perception que les publics en ont. La réputation, enfin, est le jugement qui se construit dans le temps à partir de cette rencontre entre réalité et perception.

Ces trois dimensions sont étroitement liées. Ce sont les faces d'une même réalité institutionnelle, et tout l'enjeu de la communication consiste à les aligner.

Pour une ONG en quête de financements, cette cohérence peut faire la différence lors d'un appel à projets. Pour une institution publique, elle renforce la confiance citoyenne. Pour une entreprise, elle crée une préférence de marque durable.

La communication institutionnelle n'a donc pas pour vocation de fabriquer une réalité de façade. Elle consiste avant tout à rendre visible une identité crédible afin qu'elle puisse être reconnue, comprise et appréciée à sa juste valeur.

ARTICLE



COMMENT FORMULER ET TENIR
UNE PROMESSE INSTITUTION-
NELLE CRÉDIBLE.

Toute organisation, qu'elle soit publique ou privée, formule implicitement une promesse à l'égard de ses parties prenantes. Cette promesse dépasse les slogans et les signatures institutionnelles. Elle résume ce que ces publics peuvent légitimement attendre d'elle. Mais, il arrive parfois qu'entre ce qui est annoncé et ce qui est vécu réellement, il y ait un écart. C'est de là que naissent les crises de confiance. Qu'elle soit non tenue ou trahie, la promesse manquée fragilise immédiatement l'image de l'organisation.

Qu'est-ce qu'une promesse institutionnelle ?

Une promesse institutionnelle n'est pas un slogan. C'est un engagement public, explicite ou implicite, que l'organisation fait à ses parties prenantes sur ce qu'elle est, ce qu'elle fait, et comment elle le fait.

Pour une collectivité territoriale, la promesse peut être : « Servir efficacement les citoyens et améliorer leur cadre de vie. »

Pour une ONG, elle peut être : « Agir avec dévouement au service d'une cause d'intérêt général. »

Pour une entreprise, la promesse peut se décliner comme suit : « Créer une valeur identifiable et durable pour ses clients. »

Chez POWUI Communications, par exemple, notre engagement est d'accompagner les professionnels et les organisations dans la structuration de leur communication pour gagner en cohérence, en visibilité et en impact, nécessaires à leur développement. C'est notre promesse institutionnelle.

Comme il est décrit, la promesse institutionnelle peut prendre plusieurs formes :

- Une mission déclarée.
- Un positionnement.
- Une charte de service.
- Des valeurs affichées.
- Un engagement ou un résultat.

Mais comme toute promesse, elle n'a de valeur que si elle est tenue. Non pas ponctuellement, lors d'un événement ou d'une campagne, mais de manière systématique, dans chaque interaction, dans chaque production, dans chaque décision.

Une promesse répond toujours à une attente.

Toute promesse institutionnelle existe parce qu'un public

nourrit une attente.

Les citoyens attendent un service public fiable. Les partenaires attendent une collaboration sérieuse. Les bailleurs attendent de la transparence et des résultats. Les clients attendent une qualité constante. Les bénéficiaires attendent des actions utiles et concrètes.

Plus ces attentes sont fortes, plus l'exigence de cohérence devient importante.

Une promesse institutionnelle n'a donc de sens que si elle répond à une attente réelle et si l'organisation dispose des moyens nécessaires pour l'honorer durablement.

L'identité correspond à ce que l'organisation est réellement. L'image correspond à la perception qu'en ont les publics. La promesse institutionnelle joue un rôle d'intermédiaire entre ces deux dimensions. Elle traduit l'identité en engagement visible.

Lorsqu'elle est tenue dans la durée, elle contribue à construire la réputation de l'organisation. Lorsqu'elle n'est pas respectée, elle crée un écart entre le discours et la réalité qui fragilise la confiance.

Pourquoi la cohérence est essentielle ?

La cohérence institutionnelle correspond à l'alignement

visible entre ce que l'organisation déclare et ce qu'elle fait réellement dans ses services, dans ses relations, dans ses productions, dans ses comportements de leadership. La cohérence se mesure surtout dans les détails.

Les publics pardonnent parfois l'erreur. Ils pardonnent rarement l'incohérence. Lorsque les actes contredisent le discours, la crédibilité diminue, la confiance s'affaiblit, la réputation se fragilise.

L'incohérence apparaît parfois lorsque :

- Le site Web affiche « accessible », mais aucun numéro de contact ne marche.
- Le rapport annuel valorise « l'équité de genre », mais le comité de direction est exclusivement masculin.
- La stratégie revendique « l'excellence », mais les livrables sont régulièrement rendus en retard.

Ces incohérences, souvent involontaires, parfois systémiques, sapent la crédibilité. À l'inverse, une organisation cohérente est une organisation dont chaque point de contact avec ses publics confirme ce qu'elle dit d'elle-même.

La constance : une condition de confiance.

Une promesse n'acquiert de valeur qu'avec le temps. La confiance naît de la répétition. La cohérence indique ce que l'organisation fait. La constance imprime sa capacité à le faire dans la durée. C'est la dimension temporelle de la promesse institutionnelle.

Maintenir cette constance est cependant exigeant, car de nombreux facteurs la menacent, notamment :

- Le changement de direction ou de gouvernance qui favorise la tentation de « repartir à zéro » plutôt que la continuité.
- Les pressions conjoncturelles qui poussent à modifier les messages au gré de l'actualité.
- La tentation d'adopter les discours à la mode sans véritable stratégie.
- La volonté de renouveler la communication sans raison fondée.

Les organisations les plus respectées sont celles dont les comportements restent prévisibles, cohérents.

Une organisation constante n'est pas une organisation immobile. Elle évolue. Mais ses fondamentaux, sa mission, ses valeurs, ses engagements de fond, restent reconnaissables dans le temps. Ses partenaires savent à qui ils ont affaire, quelle que soit l'actualité.

Les conséquences d'une promesse trahie.

La trahison d'une promesse institutionnelle, qu'elle soit consciente ou non, a des effets bien réels.

- Sur la confiance : une fois que les parties prenantes ont identifié l'écart entre le discours et la réalité, il devient très difficile de reconquérir leur adhésion. La méfiance s'installe.
- Sur l'attractivité : les partenaires, les bailleurs et les talents privilégient des organisations dont la parole est stable.
- Sur l'interne : les collaborateurs sont les premiers témoins de l'incohérence institutionnelle. Lorsqu'ils constatent que les valeurs affichées ne guident pas les décisions, l'engagement diminue.

Le risque des promesses excessives.

Une autre erreur fréquente consiste à promettre davantage que ce que l'organisation peut raisonnablement offrir.

Dans un contexte concurrentiel, certaines structures sont tentées de multiplier les engagements ambitieux pour séduire leurs publics.

Pourtant, une promesse crédible n'est pas celle qui impressionne le plus. C'est celle qui peut être tenue durablement.

Une promesse irréaliste devient rapidement une source de déception, puis un risque de réputation.

Pour qu'une promesse institutionnelle soit tenue, elle doit répondre à plusieurs conditions :

- Être formulée clairement : exprimée en termes concrets, compréhensibles, mesurables. Pas un vœu pieux, mais un engagement opérationnel.
- Être appropriée en interne : toutes les équipes doivent connaître la promesse, la comprendre et savoir comment leur rôle y contribue.
- Être incarnée par le leadership : les dirigeants sont les premiers garants de la promesse. Si le leadership n'en est pas le témoin vivant, personne d'autre ne pourra l'être.
- Être régulièrement évaluée : instaurer des indicateurs de cohérence, internes et externes, pour détecter les écarts avant qu'ils ne deviennent des crises.
- Être communiquée avec honnêteté : quand la promesse n'est pas tenue, reconnaître le fait et annoncer les mesures correctives vaut mieux que de nier.

Conclusion.

La réputation d'une organisation dépend moins de ce qu'elle affirme que de sa capacité à tenir durablement ses engagements. Une promesse institutionnelle n'est pas un exercice de communication. C'est un pacte. Sa force réside dans la constance avec laquelle elle est tenue, jour après jour, décision après décision.

Les organisations qui inspirent durablement confiance sont celles qui tiennent leurs engagements avec régularité, parfois discrètement, mais toujours avec cohérence.

ARTICLE



EN QUOI LE BRANDING CONCERNE
AUSSI BIEN LES INSTITUTIONS
PUBLIQUES QUE LES ENTREPRISES
ET LES ONG.

Beaucoup d'organisations disposent d'une mission claire, de compétences réelles et produisent des résultats tangibles. Cependant, elles peinent à être reconnues ou choisies par leurs publics.

Ce décalage s'explique souvent par une faiblesse de leur marque institutionnelle.

Le concept de « branding » est généralement associé aux entreprises commerciales et aux grandes marques de consommation. Pourtant, les institutions publiques, les collectivités territoriales et les organisations à but non lucratif sont, elles aussi, concernées.

Le branding institutionnel (ou branding organisationnel) désigne le processus de construction, de gestion et de valorisation de l'identité d'une organisation, au-delà de ses produits ou services. C'est l'ensemble des éléments symboliques, narratifs et expérientiels qui font que ses publics reconnaissent l'organisation, lui font confiance, et préfèrent s'associer à elle plutôt qu'à une autre.

Le branding n'est pas un logo.

Réduire le branding à l'identité visuelle est une erreur. Bien sûr, un logo, des couleurs, une typographie... jouent un rôle important. Ils facilitent la reconnaissance de l'organisation. Mais une marque est beaucoup plus vaste qu'un ensemble d'éléments graphiques. Une marque est une perception globale.

Le branding renferme les valeurs incarnées, les comportements observés, les expériences vécues, les résultats obtenus, les symboles.

Un logo est un symbole de la marque. Il n'est pas la marque elle-même.

Pourquoi les institutions ont besoin d'une marque.

Les organisations évoluent dans un environnement concurrentiel de l'attention. Même les institutions publiques doivent :

- être identifiables ;
- être comprises ;
- inspirer confiance ;
- Susciter l'adhésion.

Dans ce cadre, le branding institutionnel répond à des questions essentielles :

- Qui sommes-nous en tant qu'organisation, indépendamment de ce que nous faisons ?
- Qu'est-ce qui nous distingue dans notre environnement sectoriel et géographique ?
- Pourquoi devrait-on nous faire confiance ?
- Quel sentiment l'organisation souhaite-t-elle inspirer à

ses publics lorsqu'ils la côtoient ?

Les bénéfices d'une marque forte.

Les institutions publiques, ministères, collectivités, agences, établissements publics, ont longtemps résisté à la logique de branding qu'elles associaient à tort au marketing commercial. Pourtant, une institution publique qui ne gère pas son image laisse le champ libre à deux adversaires redoutables : les rumeurs et l'indifférence. Les premières dégradent. La seconde isole.

Une marque institutionnelle forte améliore la visibilité de l'organisation et renforce sa légitimité. Elle consolide la confiance des citoyens envers les services de l'État, attire les partenaires techniques ou financiers, et mobilise autour des politiques publiques. Enfin, elle valorise le travail des agents en donnant du sens à leur mission.

Elle réduit également les coûts de persuasion.

En Côte d'Ivoire notamment, plusieurs institutions s'engagent depuis quelques temps, même imparfaitement, dans ce processus de valorisation de l'identité. Les communes, les agences de développement, les régions nationales travaillent à sortir de l'invisibilité institutionnelle et à corriger des images parfois durablement dégradées grâce aux outils numériques et aux nouveaux formats de communication. C'est un chantier qu'il faut observer les semaines et mois prochains.

Le branding des entreprises : entre différenciation et authenticité.

Dans le secteur privé, le branding institutionnel est distinct du branding produit.

Une entreprise peut disposer de produits connus tout en souffrant d'une faible réputation institutionnelle. Le branding organisationnel concerne notamment la marque employeur, la réputation corporate, la relation aux parties prenantes non commerciales, la confiance accordée à l'organisation elle-même.

Aujourd'hui, les clients, les investisseurs, les partenaires et les talents s'intéressent autant à ce qu'est l'entreprise qu'à ce qu'elle vend.

Parmi les erreurs les plus fréquentes observées dans les entreprises figurent :

- Investir massivement dans la communication commerciale et négliger la communication institutionnelle.
- Considérer que la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) tient lieu de branding organisationnel.
- Croire que la réputation interne et la réputation externe sont indépendantes l'une de l'autre.

Les publics perçoivent désormais l'organisation comme un tout cohérent.

Le branding des ONG et organisations de la société civile.

Pour les ONG et organisations de la société civile, le branding répond à un enjeu déterminant. La crédibilité est souvent leur première ressource.

Les bailleurs de fonds, avant de soutenir un projet, évaluent l'organisation qui le porte.

Les bénéficiaires, avant de s'engager, cherchent à savoir à qui ils peuvent faire confiance.

Les médias, avant de relayer une initiative, s'intéressent à la réputation de ceux qui la portent.

Un branding associatif solide repose sur :

- Une mission claire et son caractère non négociable.
- Une cohérence visible entre les valeurs affichées et les pratiques observées.
- Des preuves d'impact tangible : études, témoignages, données chiffrées.
- Une expertise reconnue dans le domaine d'intervention.
- Une visibilité sélective auprès des publics réellement stratégiques.

L'objectif n'est pas d'être connu de tout le monde, mais d'être reconnu par les publics identifiés pour l'atteinte des objectifs arrêtés.

Les six piliers d'un branding institutionnel solide.

Quelle que soit la nature de l'organisation, un branding institutionnel fort repose sur cinq piliers complémentaires.

- L'identité visuelle : logo, couleurs, typographie, charte graphique... sont les éléments qui rendent l'organisation reconnaissable au premier coup d'œil.
- L'identité narrative : le récit fondateur, les messages-clés et le positionnement exprimé en quelques mots donnent du sens à l'existence de l'organisation.
- Les valeurs incarnées : les principes qui guident réellement les décisions et les comportements.
- Le ton et le style : la manière dont l'organisation s'exprime, son registre, sa proximité ou sa distance.
- L'expérience de la marque : ce que les gens ressentent à chaque point de contact, lors d'une visite, d'un appel, d'une lecture de rapport.
- La preuve : les publics recherchent des éléments tangibles qui démontrent que l'organisation tient ses engagements :

résultats, réalisations, témoignages, études, indicateurs ou références.

Ces six piliers doivent être cohérents entre eux. Une rupture entre l'un d'eux est perçue immédiatement par les publics, même sans qu'ils l'analysent consciemment.

Conclusion.

Le branding n'est pas un exercice cosmétique.

C'est une démarche de clarté et d'authenticité. Il consiste à rendre visible ce que vous êtes réellement auprès de ceux qui ont besoin de vous connaître, de vous comprendre et de vous faire confiance.

Qu'elle soit publique, privée ou associative, aucune organisation n'échappe aujourd'hui à la logique de marque. La seule différence réside dans le degré de maîtrise qu'elle exerce sur celle-ci.

Vous avez une marque. Tout est de savoir si vous la pilotez consciemment ou si vous laissez les autres la construire à votre place.

ARTICLE



COMMENT LE DESIGN, LE LANGAGE
ET LES SYMBOLES INFLUENCENT
LA PERCEPTION DE VOS PUBLICS.

Imaginons ceci :

Deux bâtiments administratifs se font face au Plateau, le quartier d'affaires d'Abidjan. L'un appartient à un organisme régional de financement. L'autre à une agence nationale de même vocation.

Dans le premier, le hall d'entrée est épuré, la signalétique est claire, les agents sont en tenue sobre et accueillante et les informations sont disponibles.

Dans le second, les couloirs sont encombrés, les indications sont difficiles à trouver et l'atmosphère est pesante.

Avant même qu'une personne ait prononcé un seul mot, chacune de ces institutions a déjà communiqué quelque chose d'essentiel sur ce qu'elle est.

C'est cela, la symbolique institutionnelle.

La symbolique institutionnelle désigne l'ensemble des signaux visuels, linguistiques, comportementaux et spatiaux qui précèdent, accompagnent et prolongent tout discours officiel.

La communication ne passe pas uniquement par les mots. Les organisations communiquent également par leurs symboles.

Le pouvoir symbolique : une forme de communication silencieuse.

Toute organisation exerce une forme de pouvoir.

Certaines disposent d'une autorité juridique. D'autres d'importantes ressources financières. D'autres encore tirent leur influence de leur expertise ou de leur capacité à mobiliser.

Mais au-delà de ces formes visibles d'autorité existe une autre dimension : le pouvoir symbolique.

Ce pouvoir repose sur la capacité d'une organisation à inspirer confiance, à être reconnue comme légitime et à rendre visibles ses valeurs à travers des signes compréhensibles par ses publics.

Autrement dit, une organisation ne communique pas seulement par ce qu'elle dit. Elle communique aussi par ce qu'elle montre.

Son identité visuelle, son langage, ses espaces, ses comportements et ses rituels construisent une communication silencieuse qui influence la perception des publics parfois davantage que ses prises de parole officielles.

Le design comme langage.

Chaque élément visuel transmet un message. L'identité visuelle d'une organisation (son logo, ses couleurs, sa typographie, ses supports de communication) est le premier langage qu'elle parle. Et ce langage est interprété instantanément, souvent inconsciemment, par tous ceux qui entrent en contact avec elle.

Un logo mal conçu communique l'amateurisme. Des couleurs incohérentes entre les supports instillent une impression de désorganisation. Une charte graphique vieille de vingt ans peut signaler l'immobilisme sans qu'un seul mot ne soit prononcé. À l'inverse, une identité visuelle forte et cohérente communique :

- Le sérieux et la rigueur, par la qualité graphique et la maîtrise du détail.
- La stabilité, par la cohérence maintenue dans le temps sur tous les supports.
- Les valeurs de l'organisation, par les choix symboliques : par exemple le vert pour l'environnement, le bleu pour la confiance, l'or pour la tradition et l'autorité.

En Côte d'Ivoire notamment, la dimension culturelle et symbolique des couleurs est particulièrement importante. Le choix du vert et de l'orange peut évoquer l'identité nationale.

L'usage de motifs ou de symboles culturels peut ancrer une institution dans une appartenance forte ou apparaître comme artificiel si le reste de l'organisation n'est pas aligné.

Le design influence la perception avant même la lecture du contenu.

Les couleurs et leur charge symbolique.

Sans prétendre à une science exacte, certaines associations de couleurs et de significations sont largement partagées dans le contexte institutionnel mondial :

- Bleu : confiance, sérieux, autorité institutionnelle. Très utilisé dans les ministères, les agences onusiennes et les institutions financières.
- Vert : développement, santé, environnement, croissance. Fréquent dans les ONG de développement et les agences agricoles.
- Blanc : pureté, neutralité, modernité. Efficace en association mais rarement porteur seul.
- Or et jaune profond : excellence, tradition, valeur, prestige. Souvent utilisé pour marquer la distinction institutionnelle.
- Rouge et noir : force, décision, rupture. À manier avec

précaution dans des contextes où ces couleurs ont des résonances politiques ou culturelles fortes.

Un bon travail de branding intègre la dimension culturelle spécifique au contexte de l'organisation et de ses publics.

Le langage institutionnel : entre expertise et accessibilité

Le vocabulaire et le style d'écriture d'une organisation sont aussi des marqueurs d'identité et de pouvoir. Un langage trop technique et jargonneux peut signaler l'expertise, mais aussi l'arrogance ou l'inaccessibilité. Un langage trop familier peut signaler la proximité, mais aussi le manque de sérieux. Il faut faire attention.

L'enjeu est de trouver le bon équilibre, celui qui dit simultanément : « Nous savons de quoi nous parlons » et « Nous vous respectons assez pour vous parler clairement. »

Les institutions les mieux perçues sont celles qui privilégient un langage de clarté, précis, sans jargon inutile, accessible au plus grand nombre. C'est une forme de respect envers leurs publics et une marque de confiance en soi.

Les dirigeants comme symboles de l'organisation.

Les dirigeants eux-mêmes participent à la construction du pouvoir symbolique.

Leur manière de parler, de se comporter, de représenter l'organisation ou d'interagir avec les parties prenantes influence directement la perception institutionnelle.

Une direction accessible envoie un signal. Une direction rigoureuse envoie un signal. Une direction absente envoie également un signal.

Les dirigeants sont l'incarnation visible des valeurs que l'organisation prétend défendre. Lorsque leurs comportements contredisent les discours institutionnels, la crédibilité de l'ensemble de l'organisation peut être affectée.

La symbolique de l'espace, du protocole et des rituels.

Les organisations communiquent aussi à travers leurs espaces et leurs rituels, comme on l'a vu plus haut. La disposition des bureaux, la qualité de l'accueil, l'organisation des événements, les tenues vestimentaires, le protocole lors des réunions... tout ceci construit une image institutionnelle.

Une salle de réunion bien aménagée pour des partenaires envoie un signal de professionnalisme. Un accueil chaleureux et informé signale le service et le respect du visiteur. Une cérémonie bien orchestrée signale la compétence organisationnelle et le respect des partenaires.

Un protocole désuet qui place la hiérarchie au-dessus de l'efficacité peut signaler une culture institutionnelle bloquée. Une réunion mal préparée, même avec une belle présentation PowerPoint, nuit à l'image. L'expérience vécue prime toujours sur le discours officiel.

Les symboles contribuent ainsi à donner du sens à l'action collective, à renforcer la cohésion interne et à nourrir la crédibilité.

Le numérique : le nouvel espace symbolique.

Aujourd'hui, les espaces numériques sont devenus des espaces institutionnels à part entière.

Le site internet, les réseaux sociaux, les plateformes de services en ligne ou encore les espaces clients participent pleinement à la construction de l'image institutionnelle.

Un site web obsolète communique. Une page LinkedIn inactive communique. Des formulaires qui ne fonctionnent pas communiquent également.

Ces éléments disent sur l'organisation souvent même davantage que les messages qu'ils sont censés diffuser.

Dans un environnement dans lequel de nombreux publics découvrent une organisation en ligne avant tout contact physique, la qualité de la présence numérique est

devenue un élément majeur du pouvoir symbolique.

La cohérence symbolique : raconter une seule histoire.

La finalité n'est pas d'avoir un beau logo, un discours bien rédigé ou des locaux modernes. L'enjeu est que tous ces éléments racontent la même histoire.

On peut parler de cohérence symbolique lorsque les signes visuels, les comportements, les discours, les espaces et les pratiques sont alignés.

Lorsque le design dit « modernité », que le langage dit « clarté », que l'expérience utilisateur confirme cette promesse et que les comportements la renforcent, l'organisation inspire naturellement confiance.

C'est pourquoi l'audit des signaux institutionnels constitue un exercice particulièrement utile.

Il consiste à inventorier l'ensemble des points de contact entre l'organisation et ses publics afin d'évaluer leur cohérence globale.

C'est souvent dans cet exercice que naissent les prises de conscience les plus utiles.

Conclusion.

Une organisation parle avant que ses dirigeants n'ouvrent la bouche. Elle parle à travers ses couleurs, son accueil, ses espaces, ses outils numériques et ses comportements.

Ce langage silencieux est souvent plus audible que les meilleurs discours officiels. L'enjeu est donc de le concevoir délibérément et de s'assurer que chaque élément de l'institution le confirme. Dès lors, la légitimité devient visible, compréhensible et durable.

ARTICLE



COMMENT FAIRE ÉVOLUER UNE
ORGANISATION SANS PERDRE CE
QUI FONDE SA LÉGITIMITÉ.

Les organisations évoluent. Leurs publics évoluent. Leur environnement évolue. Tôt ou tard, la question du repositionnement se pose.

C'est l'un des exercices les plus délicats du management institutionnel. Repositionner une organisation sans perdre ce qui fait qu'elle est ce qu'elle est, sans donner l'impression de trahir sa promesse, de renier son histoire ou d'abandonner sa mission.

Nombreuses sont les organisations qui ont tenté ce saut et l'ont mal négocié. Elles ont changé de nom, de logo, de discours, de cible. Et en chemin, elles ont perdu leurs partenaires historiques sans parvenir à convaincre de nouveaux publics. Dans ces circonstances, la question qu'il faut se poser, c'est : comment repositionner sans se perdre ?

Qu'est-ce qu'un repositionnement ?

Le repositionnement consiste à faire évoluer la manière dont une organisation se présente, se raconte ou se projette dans son environnement afin de rester pertinente auprès de ses publics.

Il ne s'agit pas de changer ce que l'organisation est fondamentalement. Il s'agit plutôt d'adapter la manière dont elle exprime son identité, sa valeur et sa mission dans un contexte nouveau.

Cet écosystème agit principalement sur la perception. Son objectif est de faire évoluer la manière dont les parties prenantes comprennent et situent l'organisation dans leur environnement.

Pourquoi se repositionner ?

Un repositionnement n'est jamais un caprice de communication. Il répond à une situation réelle. Les déclencheurs les plus fréquents sont :

- L'évolution de l'environnement : le contexte change, les besoins évoluent, les concurrents ou partenaires se reconfigurent. Ce qui était pertinent il y a dix ans peut ne plus l'être.
- La perte de lisibilité : l'organisation n'est plus comprise par ses publics cibles. Son positionnement est flou, son message brouillé, sa différence peu visible.
- Un changement de leadership ou de gouvernance : la tentation de « repartir à zéro » est forte, mais dangereuse si elle ignore l'héritage.
- Une crise de réputation : une situation ayant dégradé l'image nécessite parfois un repositionnement explicite pour marquer une rupture contrôlée.
- Une extension de mission ou de périmètre : l'organisation

a grandi, évolué, diversifié ses actions. Elle doit mettre son identité à jour pour refléter ce qu'elle est devenue.

Dans chacun de ces cas, le repositionnement vise à rétablir une adéquation entre l'organisation et son environnement.

L'ADN qui ne doit jamais changer.

Avant de repositionner, il faut identifier ce qui ne doit pas faire partie du processus de repositionnement. C'est la question de l'ADN.

L'ADN d'une organisation, c'est son noyau dur, les éléments qui la définissent en profondeur, qui ont traversé les années, les crises et les changements de direction. Parmi ces éléments, on retrouve :

- La raison d'être fondatrice : pourquoi cette organisation a-t-elle été créée ? Quelle nécessité est-elle venue combler ?
- Les engagements historiques tenus : qu'a-t-elle toujours fait, même quand c'était difficile ? Quelles promesses n'a-t-elle jamais rompues ?
- Les valeurs incarnées dans la durée : quels principes ont réellement guidé ses décisions, même non déclarés officiellement ?

- Les relations de confiance : des communautés fidèles qui lui font confiance depuis longtemps et qui croiraient à sa disparition comme à une perte réelle ?

Ces éléments constituent le socle inaccessible au repositionnement. Celui-ci peut faire évoluer le discours, les cibles, les outils, la présence. Il ne doit pas toucher cet ADN, sinon ce n'est plus un repositionnement, c'est une refondation. Et une refondation mal maîtrisée a un coût humain et institutionnel autrement élevé qui s'accompagne généralement d'une perte de repères.

Préserver l'ADN.

L'ADN d'une organisation correspond à ses fondamentaux, notamment sa raison d'être, ses valeurs, sa culture, sa mission. Ces éléments doivent toujours rester identifiables.

La méthodologie que je préconise pour accompagner les organisations dans le processus de repositionnement sans perdre son ADN s'établit en cinq phases :

- Phase 1 - L'audit complet : comprendre ce que l'organisation est réellement, ce que les publics perçoivent et où se situent les écarts à réduire ou la rupture à opérer.

- Phase 2 - Déterminer les éléments fondateurs qui ne doivent pas être remis en question.

- Phase 3 - La co-construction du nouveau positionnement : définir le nouveau cap avec les équipes et les autres parties prenantes internes. Le repositionnement participatif génère une adhésion qui sera le premier vecteur de crédibilité externe.
- Phase 4 - L'alignement de tous les points de contact : avant de communiquer à l'extérieur, vérifier que chaque message et chaque comportement de l'organisation sont cohérents avec le nouveau positionnement.
- Phase 5 - La communication progressive et pédagogique : expliquer à vos parties prenantes pourquoi elle évolue, comment vous le faites, et ce qui ne change pas. Cette transparence est un signe de maturité institutionnelle.

Évoluer sans se renier.

Un repositionnement réussi repose sur l'équilibre entre conserver ce qui constitue l'essence même de l'organisation, son identité, et adapter ce qui ne répond plus au contexte.

Cette évolution doit être perçue comme une progression logique et non comme une rupture brutale. Il faut donc éviter de commettre les erreurs suivantes :

- La précipitation : repositionner sous la pression d'une crise ou de l'impatience d'un nouveau dirigeant, sans consulter, sans analyser, sans construire l'adhésion. Le résultat est

généralement une communication de façade qui ne tient pas.

- L'amnésie institutionnelle : supprimer les références au passé pour « tourner la page ». Les organisations qui coupent avec leur histoire coupent avec leur légitimité.
- Le mimétisme : se repositionner non pas sur la base de ce qu'on est, mais de ce que font les autres. Le résultat est une identité sans originalité, une marque sans singularité.
- La communication prématurée sans alignement interne : annoncer un nouveau positionnement à l'extérieur avant que les équipes ne l'aient compris et approprié. L'incohérence est immédiatement visible.

Le rôle de la communication dans le repositionnement.

La communication n'est pas la première étape du repositionnement. Elle est l'avant-dernière. Son rôle consiste à rendre visible ce qui a été déjà pensé, construit et aligné en interne. Commencer par la communication, c'est bâtir sur du sable.

Un repositionnement réussi se reconnaît à deux signes : vos partenaires historiques reconnaissent encore l'organisation qu'ils ont soutenue, et vos nouvelles cibles trouvent en vous une réponse claire à ce qu'elles recherchent. Ces deux conditions valident la pertinence de la démarche.

Conclusion.

Les organisations les plus durables sont celles qui savent évoluer sans perdre leur identité, leur originalité, ce qui les rend uniques.

Repositionner une organisation, c'est lui permettre de continuer d'être pertinente dans un monde qui évolue.



REGARDS D'ANTOINE



À propos de l'auteur...

Antoine BLAGNON est consultant en communication, promoteur et Gérant de POWUI Communications, une agence ivoirienne spécialisée dans la communication des organisations, l'édition et la formation.

Auteur de *S'accomplir - Rien ne sauve autant que l'amour*, il explore à travers ses écrits les liens entre authenticité, stratégie et impact social. Son expertise mêle réflexion critique et engagement concret au service des professionnels et des organisations qui souhaitent renforcer leur visibilité et leur impact, tant en ligne qu'au sein de la société.

Dans ses écrits comme dans ses accompagnements, l'auteur milite pour une communication responsable et cohérente, capable de servir les idées autant que les actions.

Ce recueil rassemble ses publications mensuelles, pensées comme des repères pour celles et ceux qui veulent communiquer avec justesse, transmettre efficacement et construire durablement leur réputation.

