

La rhétorique de la stratégie : comment le dirigeant crée-t-il un ordre pour l'action

Valérie Chanal, Franck Tannery

▶ **To cite this version:**

Valérie Chanal, Franck Tannery. La rhétorique de la stratégie : comment le dirigeant crée-t-il un ordre pour l'action. Finance Contrôle Stratégie, 2007, 10 (2), pp.97. halshs-00182810

HAL Id: halshs-00182810
https://shs.hal.science/halshs-00182810

Submitted on 25 Mar 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La rhétorique de la stratégie :

comment le dirigeant crée-il un ordre pour l'action ?

The rhetoric of strategy : how the CEO creates an order for strategic action

Valérie Chanal

Professeur des Universités
Université Pierre Mendès France de Grenoble
IAE de Grenoble
Laboratoire Pacte
B.P. 47 - 38040 Grenoble Cedex 9 – France
Valerie.Chanal@iae-grenoble.fr

Franck Tannery
Professeur des Universités
COACTIS – Université de Lyon
ISH – 14/16 avenue Berthelot – 69007 Lyon
Franck.Tannery@univ-lyon2.fr

Classification JEL : G290 – G 300 – L 190 – L200 – M100

Résumé
La communication de la stratégie occupe une place centrale dans la pratique des dirigeants. Les recherches récentes sur les discours stratégiques nous suggèrent que cette pratique peut contribuer à la création d'un ordre pour l'action. Cependant, ces travaux étudient peu la façon dont les dirigeants procèdent concrètement. Pour étudier cette pratique, l'article propose une analyse par la rhétorique afin de comprendre les ressorts de l'argumentation et leurs effets dans différents contextes de prise de parole. Notre recherche analyse le cas de la communication du dirigeant du Groupe Lafarge auprès des parties prenantes stratégiques auxquelles il s'adresse (cadres, administrateurs, investisseurs). Nos résultats précisent le rôle de la rhétorique de la stratégie dans la création d'un ordre et apportent un éclairage original au courant de la stratégie comme pratique.

Abstract

Strategy communication is a central part of leaders' strategy practice. Recent research on strategic discourse suggests that this practice can lead to the creation of an order for action. However, this work does not study how managers concretely proceed. To study this practice, we propose to adopt a rhetoric perspective, in order to understand the argumentation mechanisms and their effects in different speech contexts. Our research analyses the case of the CEO of the Lafarge Group and how he talks to different stakeholders (senior managers, members of the Board, investors). Our results contribute to precise the role of strategy rhetoric in the enactment of a strategic order, and bring original insights to the "strategy as practice" research stream.

Mots clés : Stratégie – Discours - Communication – Rhétorique – Dirigeant – Parties prenantes

Key words : Strategy – Discourse - Communication – Rhetoric – Leader – Stakeholders

Introduction

Les dirigeants des grands groupes passent un temps significatif à présenter et expliquer leur stratégie que ce soit en interne (le conseil d'administration, les cadres, les représentants du personnel etc.) ou en externe (les partenaires, les investisseurs financiers, les médias, etc.). Les nouvelles exigences de gouvernance, l'extension géographique des groupes, la pression des analystes et des médias financiers rendent les exercices réguliers de communication de la stratégie particulièrement exigeants tant sur la forme que sur le fond, car la multiplication des effets d'annonce ou les écarts entre les discours et les résultats risquent à la longue de dévaloriser la parole du dirigeant.

Les nombreuses recherches sur les discours stratégiques développées depuis une dizaine d'années offrent une grande richesse de points de vue théoriques, mais dans l'ensemble peu de matériau empirique. Elles analysent peu les situations concrètes de communication de la stratégie par le dirigeant. Une recherche bibliographique dans la base EBSCO sur les thèmes des conférences stratégiques annuelles, des présentations aux investisseurs financiers (« *roadshows* ») ou encore de la communication des dirigeants lors des assemblées générales d'actionnaires ou des conseils d'administration n'a donné quasiment aucun résultat. Pourtant, il s'agit bien de situations courantes dans le management des grands groupes côtés en bourse.

Il n'en demeure pas moins que la communication de la stratégie est considérée comme incontournable pour exposer les décisions stratégiques (Hendry, 2000). Elle permet aux dirigeants non seulement d'informer sur les objectifs et la trajectoire de développement de l'entreprise, mais aussi de faire valoir leur engagement personnel et leur charisme afin de faciliter l'acceptation de la stratégie et d'obtenir les ressources des parties prenantes, (Emrich *et al.*, 2001 ; Flynn et Staw, 2004).

Ces exercices formels de communication de la stratégie sont menés de façon régulière par les dirigeants, généralement plusieurs fois par an, selon des codes bien établis. L'ensemble de ces épisodes de communication du dirigeant forme ce que l'on peut appeler une pratique stratégique qui a un caractère structurant sur l'organisation et son environnement (Whittington, 2006). En effet, la communication de la stratégie ne sert pas seulement à mettre en œuvre la stratégie ou à créer du sens, mais contribue véritablement à la création d'un ordre d'action politique (Fairclough, 2005). Cet article part de ces postulats pour questionner comment le dirigeant procède concrètement pour créer cet ordre et comment il obtient ou négocie l'engagement des parties prenantes sur son projet stratégique. Cette question de recherche suppose une analyse fine des mécanismes à l'œuvre dans la communication du

dirigeant et les ressorts de son argumentation. Pour ce faire, nous proposons de mobiliser une analyse rhétorique de la communication de la stratégie par les dirigeants.

Cet article, à visée plutôt théorique, cherche à montrer l'apport d'une perspective rhétorique de la stratégie pour comprendre une part importante de la pratique des dirigeants à travers leur communication. L'absence de travaux sur la question nous a amenés à retenir une démarche de recherche inductive, à partir d'une étude de cas approfondie, afin de cerner au plus près les processus en cause et d'induire un jeu de propositions. Le cas étudié est celui de la communication de la stratégie du Président de Lafarge, groupe reconnu pour la qualité de sa stratégie.

L'article est structuré en quatre parties. La partie 1 définit le cadre théorique dans lequel se situe notre contribution et défend l'intérêt d'une perspective rhétorique de la communication de la stratégie. La partie 2 décrit le cas Lafarge dans son contexte et la méthode de recherche. La partie 3 présente le travail d'interprétation sur la contribution de la rhétorique du dirigeant à la création d'un ordre pour l'action. Nous montrons que le dirigeant, par sa rhétorique, opère sur quatre dynamiques complémentaires : il conçoit les questions stratégiques à partager avec ses différents auditoires, il cherche à persuader pour créer un désir d'engagement, il construit la crédibilité de son action et enfin il inscrit son action dans une trajectoire historique. L'article se termine par une discussion sur les apports théoriques et les prolongements de cette recherche.

1 – La rhétorique de la stratégie : une pratique qui contribue à la création d'un ordre pour l'action

Le courant de la stratégie comme pratique (« *strategy as practice* »), popularisé notamment par Richard Whittington, consiste à étudier la stratégie non plus comme un attribut des organisations, mais comme quelque chose que des acteurs font (Whittington, 2006). Dans cette perspective, l'observation fine des actions concrètes des dirigeants, et comment ils le font, est potentiellement riche d'enseignements pour la recherche en stratégie. Le terme « pratique » (*practice*) se réfère à des routines partagées de comportement qui incluent des traditions, des normes, des procédures pour penser et agir. Cette pratique se déroule lors d'épisodes tels que des réunions de conseil d'administration, des séminaires de management, des interventions de consultants, des présentations de projet ou de simples conversations

(Whittington, 2006, p. 619 et 621). En cela la pratique stratégique est essentiellement de nature discursive.

Pour progresser dans la compréhension de cette pratique, il est utile de se focaliser sur les événements de présentation formelle de la stratégie par le dirigeant. Avec les exigences modernes de la gouvernance, la pression des marchés financiers et des médias, la complexité du management des organisations internationales dont la croissance se fait souvent par acquisitions, les dirigeants doivent se plier régulièrement à l'exercice de la communication de leur stratégie que ce soit auprès de leur conseil d'administration, des investisseurs financiers et de leurs cadres dirigeants. Lors d'une conférence à l'Ecole de Paris en 2003 consacrée aux relations entre le dirigeant et l'actionnaire, Bertrand Collomb, président du groupe Lafarge, indiquait que son temps consacré à la seule communication financière était passé de quelques jours par an, à environ 25 jours par an. Si l'on ajoute les différents épisodes de présentation de la stratégie aux autres instances internes, notamment les cadres, on peut évaluer à une journée par semaine le temps consacré à la présentation de la stratégie dans l'agenda des dirigeants. Malgré cela, les événements de communication de la stratégie n'ont guère fait l'objet de recherches empiriques.

La plupart des travaux récents sur les discours organisationnels en général, et sur les discours stratégiques en particulier, proposent de s'éloigner d'une perspective strictement fonctionnaliste de la communication, selon laquelle la communication serait un processus de transmission de la stratégie (Giroux et Demers, 1998). Dans une perspective plus interprétative, la communication est vue comme un processus d'interprétation de la stratégie et de création de sens (Giroux et Demers, 1998). C'est en particulier la perspective développée par le courant narratif en stratégie [1]. L'idée générale de ces travaux est que la mise en récit de la stratégie permet, en organisant de manière temporelle les événements passés ou à venir au sein d'une intrigue, de faciliter la création de sens et l'acceptation d'un projet d'action collectif (Barry et Elmes, 1997). Le courant critique met quant à lui l'accent sur la communication comme véhicule idéologique et instrument de contrôle social (Giroux et Demers, 1998). Il rejoint certains travaux du courant narratif qui adoptent une perspective postmoderne en étudiant à la fois les discours dominants et ceux des exclus du système et en s'intéressant à la « polyphonie » dans les organisations (Boje, 1999 ; Czarniawska, 2005).

Ces différents cadres théoriques sont peu adaptés pour comprendre les compétences et routines mobilisées par les dirigeants dans leurs pratiques de communication de la stratégie. Il

[1] Pour une revue de littérature très riche de ce courant voir Giroux et Marroquin (2005).

ne s'agit pas en effet d'étudier la mise en œuvre de la stratégie (perspective fonctionnaliste), ni les représentations et la création de sens (perspective interprétative). L'intérêt n'est pas non plus de limiter l'analyse à la production de récits (perspective narrative) même si les récits ont sans doute une place importante dans la communication de la stratégie. L'enjeu est d'examiner le discours du dirigeant pour comprendre sa pratique et non sur la polyphonie des discours en concurrence qui circulent dans l'organisation (perspective critique et postmoderne). Il est alors nécessaire de mobiliser un cadre théorique qui aide à penser la constitution de la pratique stratégique par la production et la reproduction de séquences d'événements de communication. C'est la perspective adoptée par un nombre croissant de travaux, que l'on peut regrouper, afin de simplifier le propos, sous le terme de perspective structurationniste [2].

Dans cette perspective, la communication de la stratégie structure l'action en donnant forme aux décisions stratégiques par leur mise en scène (Hendry, 2000). Elle contribue ainsi à une institutionnalisation des pratiques, notamment via les textes produits en support aux discours (Phillips et al, 2004). Les discours contribuent donc à la production des pratiques stratégiques et en retour, les stratégies sont le résultat de constructions discursives (Vaara et al, 2004). Cette construction des pratiques par le discours a été approfondie par Fairclough (2005) dans la lignée du courant sur l'analyse critique des discours (*critical discourse analysis* ou CDA) qui se fonde sur le travail de Foucault selon lequel le discours construit un ordre (Foucault, 1971). Les discours stratégiques ont en particulier des effets de pouvoir selon les conditions et les contenus de l'énonciation (Samra Fredericks, 2005). Dans le cadre de la CDA, il s'agit de d'étudier simultanément le contenu du discours (la façon de représenter le monde), le genre du discours (la façon d'agir socialement) et le style du discours (la façon d'être ou l'identité).

Partant de là, notre projet vise à élaborer un cadre qui permette de saisir ensemble les discours, les situations sociales et le style afin de comprendre les pratiques. Nous considérons que la rhétorique offre une telle perspective en tant que théorie de l'argumentation qui place au centre de l'analyse la relation entre un orateur et son auditoire. Parmi les différentes théories de la rhétorique, nous mobilisons plus précisément les apports de « *La Nouvelle*

[2] En référence à la théorie de la structuration de Anthony Giddens, qui vise à dépasser le dualisme classique agent/structure et postule que la structure est virtuelle. Elle est à la fois le résultat et la condition des actions des agents. Certains auteurs (Barley et Tolbert, 1997) font le lien entre la théorie de la structuration et la théorie institutionnelle indiquant que la définition des institutions comme *« les règles partagées et les typologies qui identifient des catégories d'acteurs sociaux, leurs activités et leurs relations »* est très proche de la définition que Giddens donne de « structure » . Dans leur travail sur la communication de la stratégie, Giroux et Demers (1998) proposent le terme de perspective « constructionniste » également inspirée de la théorie de la structuration.

Rhétorique » (Perelman et Olbrechts Tyteca, 1969 ; Meyer, 2004). Cette approche permet en effet de mettre en évidence les mécanismes de la rhétorique (Carter et Jackson, 2004) et donc les processus par lequel les discours stratégiques du dirigeant délimitent un ordre politique pour l'action. Nous considérons par ailleurs que l'approche rhétorique complète la « *Critical Discourse Analysis* » en se focalisant sur un niveau d'analyse intermédiaire entre le contenu et les processus des discours. L'approche rhétorique permet notamment de traiter de l'appropriation des discours (Sillince, 2202). Elle souligne aussi les processus de diffusion des pratiques car plus la rhétorique est persuasive, plus une pratique donnée sera tenue pour acquise (*taken for granted*) (Green, 2004). Au delà des discours, elle permet de rendre compte de la construction de convergences dans les pratiques (Sillince, 2005). En ce sens la rhétorique et le style du discours contribuent au processus de création de l'ordre visé par le discours. Ils sont au centre des processus politiques de légitimation du dirigeant (Suddaby et Greenwood 2005).

L'intérêt de « La Nouvelle Rhétorique » est qu'elle attribue une place équivalente à ses trois composantes majeures que sont l'orateur, le discours et l'auditoire. Cette approche apporte une synthèse entre différentes perspectives de la rhétorique qui s'opposent depuis Aristote : celle qui se centre sur la force argumentative du discours (ou *logos*), celle qui privilégie le recours aux émotions de l'auditoire (ou *pathos*), et enfin celle qui défend l'éloquence de l'orateur basée sur sa vertu et ses mœurs exemplaires (ou *ethos*). L'ethos, le pathos et le logos sont à mettre sur un pied d'égalité en tant que dimensions constitutives de la relation rhétorique. Dans cette le cadre de cette relation, l'orateur et l'auditoire s'engagent dans un débat ou une discussion car il y a un problème ou une question qui les sépare mais aussi qui les relie. Meyer [3] en arrive à définir la rhétorique comme la négociation de la différence entre des individus sur une question donnée (Meyer, 2004, p. 10).

Malgré la reconnaissance acquise dorénavant par l'approche de Perelman, le projet de cette recherche reste exploratoire car peu de travaux empiriques sur les discours stratégiques mobilisent clairement une telle perspective. Le cas présenté ci-après et l'interprétation proposée ensuite de la rhétorique d'un dirigeant permettent de progresser dans cette voie.

[3] Michel Meyer est professeur à la Free University de Brussels. Il est titulaire de la chaire de rhétorique où il a succédé à Charles Perelman.

Partie 2. Cas et Méthode

2.1. Contexte de recherche : le cas Lafarge

La recherche a été conduite au sein du Groupe Lafarge, un des leaders mondiaux des matériaux de construction. Le Groupe Lafarge est exemplaire des contraintes qui pèsent sur le pilotage stratégique et sur la communication de la stratégie par les dirigeants des grands groupes internationaux : des filiales autonomes réparties à travers le monde dans plus de 75 pays, 2100 sites industriels, 80000 salariés de nationalités différentes, un groupe centré autour d'un cœur de métier fort (les matériaux de construction) via quatre branches métier (ciment, béton et granulats, plâtre, toiture) mais avec des produits inscrits dans les coutumes de construction locales. Le Groupe, côté à Paris ainsi qu'à New-York depuis 2001, doit enfin répondre aux exigences de la gouvernance moderne (en particulier respecter les critères de la loi américaine Sarbanes Oxley). Le financement de la croissance et l'indépendance du groupe nécessitent aussi que le Groupe assure sa place dans l'indice Eurostoxx 50 et continue d'être considéré comme une valeur de fond de portefeuille (« blue chip ») au regard d'un actionnariat public fortement dispersé.

Le secteur des matériaux de construction se caractérise par des activités à cycle long avec des évolutions lentes du comportement des consommateurs, couplée à une intensité capitalistique forte. Il est par ailleurs relativement peu concentré en comparaison à d'autres secteurs, ce qui laisse un potentiel de croissance externe pour les groupes. Ces caractéristiques font que la communication de la stratégie est relativement peu soumise aux turbulences et peut s'inscrire dans la durée. Elle doit essentiellement démontrer aux parties prenantes la capacité de saisir les opportunités d'acquisition et de se développer.

Au-delà des caractéristiques du secteur, un trait propre au groupe Lafarge peut être souligné : l'enracinement long des dirigeants. Lafarge est un groupe bicentenaire qui depuis 1950 n'a été dirigé que par trois présidents. Ceci a au moins deux conséquences. D'une part, les présidents et directeurs généraux sont généralement issus du Groupe. Ils ont donc une forte culture et connaissance des métiers et des valeurs du Groupe. D'autre part, cette longévité facilite une profondeur dans l'analyse des problèmes stratégiques au sein de l'équipe de direction ainsi qu'une connaissance tacite partagée de l'histoire stratégique de l'entreprise.

L'équipe dirigeante doit, comme dans tous les grands groupes, se prêter à l'exercice de la communication de sa stratégie, lors d'événements institutionnels. Trois types d'événements sont au centre de l'agenda du dirigeant : les réunions annuelles avec les principaux cadres

dirigeants, les conseils d'administration, et enfin les rencontres avec les investisseurs financiers lors de présentations formelles (de type « roadshows »).

Notre analyse se limite à ces trois situations rhétoriques pour les trois raisons suivantes :

Premièrement, il s'agit d'événements institutionnels incontournables, qui engagent véritablement le dirigeant à travers la présentation de sa stratégie et son argumentation. Leur fréquence en fait des rituels à enjeux forts pour le dirigeant qui doit obtenir, par son discours, la confiance des principales parties prenantes sur son projet et des relais pour sa mise en œuvre. Chez Lafarge, par exemple, le séminaire stratégique avec les cadres dirigeants se déroule traditionnellement à Evian et réunit toujours 150 personnes, malgré la croissance des effectifs du groupe (de 37 000 salariés en 1997 à 80 000 salariés en 2005). Le fait d'y être invité constitue donc, pour les collaborateurs, une marque de reconnaissance de leur importance dans le groupe.

Deuxièmement, ces événements présentent tous les caractéristiques de la situation rhétorique que nous voulons étudier : un orateur (ici le Président, Bertrand Collomb), une audience que l'on peut considérer comme relativement homogène dans ses attentes et sa rationalité (les cadres dirigeants, les membres du conseil d'administration, les investisseurs financiers), et enfin un message à transmettre autour d'une question clé qui est le développement stratégique de l'entreprise. Il s'agit en outre d'une communication orale, contrairement aux supports écrits (papier ou électronique) utilisés pour la communication de la stratégie par les lettres internes pour le corps social élargi, les rapports annuels ou encore la documentation pour les clients.

Enfin, et surtout, le dirigeant a clairement insisté pour dire que ce sont les trois événements où il s'engage personnellement par sa prise de parole. Cela est différent d'autres situations comme la présentation de la stratégie au comité central européen d'entreprise où le dirigeant n'est pas forcément présent ou sinon il ne fait que répondre à des questions.

2.2. Collecte des données et processus d'interprétation du cas

Dans la tradition des recherches sur le discours organisationnel (Hardy, 2001), notre étude est une étude qualitative basée sur deux types de données : des données de contexte nécessaires pour comprendre les situations rhétoriques étudiées, et des données primaires constituées des supports de présentation de la stratégie par le dirigeant (tableau 1). Notre travail

d'interprétation s'est déroulé de manière itérative : plusieurs rencontres avec différents responsables du groupe, le directeur de la stratégie, et un entretien avec le Président Bertrand Collomb, nous ont permis de valider nos propositions et de faire évoluer notre questionnement tout au long du travail de terrain qui s'est déroulé de janvier à juillet 2005. Le tableau 2 synthétise les différentes étapes dans ce travail d'interprétation des données : d'abord une compréhension de la trajectoire stratégique du groupe et l'organisation de la communication de la stratégie, puis le repérage des grands enjeux stratégiques et leur évolution au cours du temps, ensuite un premier travail de codage sur les supports de communication pour comprendre les principaux registres rhétoriques mobilisés, et enfin, l'élaboration de propositions sur les mécanismes rhétoriques par lesquels le dirigeant, crée un ordre stratégique. Notons que le présent article se focalise essentiellement sur la dernière étape du travail d'interprétation des données du terrain.

Données de contexte sur le processus stratégique du groupe Lafarge	**Données primaires pour l'étude de la rhétorique du dirigeant [4]**
▪ Notes d'orientation stratégiques rédigées par le dirigeant à l'issue des séminaires stratégiques du comité exécutif (1999 à 2003) ▪ Documents de revues stratégiques des branches (2003) ▪ Présentations internes du programme stratégique Leader for Tomorrow (lettres, documents) (2001-2004) ▪ Documents écrits de présentation de la stratégie : rapports annuels, rapports développement durable, lettres internes du CEO aux cadres dirigeants (1999 à 2003)	▪ Communication aux cadres dirigeants : les supports powerpoint des séminaires 2002 et 2004 à Evian, le support powerpoint du séminaire de Barcelone 2003 (destiné aux 800 cadres dirigeants pour lancer le programme de changement stratégique « Leader for Tomorrow »), la video des discours de Barcelone. ▪ Communication au conseil d'administration : supports powerpoint de la partie consacrée à la présentation de la stratégie (2002 et 2003) ; ▪ Communication aux investisseurs financiers : supports powerpoint de présentation aux investisseurs (2000 à 2003)

Tableau 1 : données collectées et analysées pour l'étude de cas

[4] Il peut paraître limité de se baser sur des présentations powerpoint, dont la forme argumentative est simplifiée, pour analyser la rhétorique. Cependant d'après B.Collomb, que nous avons interrogé sur cette éventuelle limite, les transparents traduisent l'essentiel de la communication de la stratégie dans les conférences stratégiques. Par ailleurs, les vidéo de la conférence de Barcelone ainsi que les vidéo récentes de présentation de la stratégie aux investisseurs disponibles sur le site Internet du groupe confirment l'existence d'une cohérence entre le style rhétorique oral et celui du contenu des transparents.

Processus d'interprétation des données
Etape 1 : Compréhension de la trajectoire stratégique du groupe et l'organisation de la communication de la stratégie ▪ Modélisation du cycle de management stratégique du groupe et du déploiement de la communication de la stratégie auprès des trois auditoires (voir annexe 1) ▪ Présentation du modèle au directeur de la stratégie et directeur de la communication interne pour validation **Etape 2 : Repérage des grands enjeux stratégiques du groupe** ▪ Identification des questions prioritaires du groupe : pour 2002 : le desserrement de la contrainte financière à court terme , la stratégie de portefeuille et la stratégie de croissance, l'amélioration de la performance à travers la mise en place d'outils de management et le management des RH. Pour 2003 : outre la réaffirmation des objectifs de 2002 autour des contraintes financières et de la création de valeur, de nouveaux thèmes apparaissent tels que le développement d'une vision stratégique commune à travers le programme Leader for Tomorrow (objet de la conférence de Barcelone 2003), la sécurité au travail, et le programme d'orientation client. ▪ Discussion de ces questions stratégiques prioritaires avec le directeur de la stratégie **Etape 3 : Analyse de la rhétorique du dirigeant** ▪ Codage des supports de communication du dirigeant selon le cadre théorique de la nouvelle rhétorique : repérage des dimensions ethos, logos, pathos dans la communication, repérage des formes d'argumentation, notamment le recours aux récits ▪ Discussion de ces résultats avec le président Bertrand Collomb, recueil de données sur sa conception de la communication de la stratégie auprès des différents auditoires **Etape 4 : Elaboration de propositions sur la façon dont le dirigeant opère pour créer un ordre stratégique pour l'action** ▪ Recherche dans les données de l'étape 3 des principaux registres sur lesquels opère la rhétorique du dirigeant ▪ Modélisation des phénomènes et interprétation théorique

Tableau 2 : Démarche progressive d'interprétation des données du cas

La partie suivante présente les principaux résultats et nos propositions.

Partie 3 – La rhétorique du dirigeant du groupe Lafarge

Pourquoi un dirigeant prend-il la parole et s'engage-t-il dans une relation rhétorique plutôt que de distribuer une trace écrite de son raisonnement aux parties prenantes stratégiques ? E.Goffman (1987) apporte un éclairage intéressant à cette question en proposant la réponse suivante au sujet des situations de conférence : « *ce que le conférencier apporte à ses*

auditeurs… c'est un surcroît d'accès à sa personne et son dévouement à l'événement présent. Il s'expose à l'auditoire ; il se consacre à l'occasion ; dans les deux sens il se donne à la situation. Et tout ce travail rituel se fait sous couvert de transmettre son message. ». Ou encore : « *par son évidente érudition et son éloquence, le conférencier-auteur démontre la justesse des prétentions à l'autorité qu'impliquent sa position, sa réputation et les présents auspices. Il se forme ainsi un lien entre le statut institutionnel, la réputation et l'occasion du moment* ». L'importance et l'influence de la personnalité de l'orateur sur l'auditoire expliquent que les investisseurs institutionnels désirent la présence du dirigeant plutôt qu'un membre quelconque de la direction générale. Cette présence physique et personnelle répond aux enjeux de la situation rhétorique lors des rencontres entre le dirigeant et son auditoire qui, comme le rappellent Carter et Jackson (2004) : *« when rhetoric operates effectively, the speaker is telling the audience what they (already) want to hear, and the audience is there to hear it »*.

Nos résultats nous amènent à défendre l'idée que le dirigeant, à travers cet engagement de sa personne et sa parole, crée un ordre pour l'action en opérant sur quatre dynamiques complémentaires :

1. Il conçoit les questions stratégiques qui seront au cœur de sa relation rhétorique avec ses différents auditoires ; autrement dit, il développe, au sens de la Nouvelle Rhétorique, une « théorie de son auditoire »,
2. Il cherche à rendre son discours performatif, c'est à dire qu'il cherche à persuader les parties prenantes à s'engager au service de sa stratégie,
3. Il construit la crédibilité de son cadre d'action,
4. Enfin, il inscrit son discours dans la durée de l'action, en donnant le sens de la trajectoire historique stratégique du groupe.

Nous reprenons ci-après ces quatre dynamiques.

3.1. Concevoir les questions stratégiques de chacun des auditoires

Les notes d'orientation stratégiques rédigées par le dirigeant à l'issue des séminaires stratégiques annuels du comité exécutif nous ont permis de repérer les principaux enjeux stratégiques du groupe au cours des années étudiées ainsi que les décisions stratégiques prises pour y faire face : un nouveau modèle de croissance, une déclinaison des outils de management de la performance, de nouvelles règles en matière de management des ressources

humaines, une focalisation sur les questions de sécurité au travail, et enfin le démarrage d'un programme ambitieux d'orientation client. Bien que les axes stratégiques soient clairement définis au sein du comité exécutif, le dirigeant ne délivre pas pour autant le même discours aux trois auditoires stratégiques auxquels il s'adresse personnellement. Il place en fait au cœur de ses interventions une question stratégique qui est celle de l'auditoire. Nous développons ci-dessous les contextes rhétoriques spécifiques à chaque situation et les questions stratégiques à traiter, puis la façon dont le dirigeant opère pour édicter des principes stratégiques pour chacun des auditoires.

3.1.1. Contextes rhétoriques et questions stratégiques à traiter

- Les cadres dirigeants

Les 150 cadres dirigeants sont conviés annuellement à une réunion de deux jours à Evian qui permet au Président de présenter le diagnostic de la situation du groupe, les orientations stratégiques à venir et de diffuser des documents et outils de management pour appuyer les principales actions à mettre en oeuvre. Cette communication annuelle de la stratégie auprès des cadres dirigeants est amplifiée vers un public élargi lors d'événements exceptionnels pour accompagner des changements stratégiques majeurs. En 2001, Lafarge a lancé un grand programme de changement stratégique intitulé « Leader for Tomorrow » qui a donné lieu à une grande manifestation auprès des 800 cadres supérieurs à Barcelone en avril 2003. Huit ans après une manifestation analogue à Montpellier, la conférence de Barcelone a symboliquement établi la nouvelle dynamique du groupe (doublement de taille à la suite du rachat de BCI, présence dans 75 pays au lieu d'une trentaine) et les jalons pour la dizaine d'années à venir.

Lorsqu'il s'adresse aux cadres dirigeants, Bertrand Collomb part du principe qu'ils ont essentiellement un besoin de clarté et d'instrumentalisation de la stratégie. « *Nous sommes en face de gens qui nous disent expliquez nous où on va et comment » (*extrait interview B. Collomb avec les auteurs). Le problème qui se pose au dirigeant, comme nous l'a confirmé Bertrand Collomb lors de notre entretien, est de mettre l'organisation sous tension. Lors du séminaire d'Evian 2002, dans la conférence d'introduction du dirigeant, les questions stratégiques mises à l'ordre du jour sont la sécurité au travail puis la question du déploiement de la stratégie autour du programme « *Leader for Tomorrow* ». En jouant la sérénité et non le débordement, la continuité et non l'urgence, le défi pour un groupe déjà en position forte sur tous ses marchés est de parvenir à mobiliser les acteurs internes pour qu'ils poursuivent

encore plus loin le chemin déjà parcouru et que les positions actuelles ne s'érodent pas. Bien sûr les multiples programmes de management, notamment pour améliorer la performance, contribuent à un effort quotidien de progression et d'évolution régulières. Cependant, la communication de la stratégie par le dirigeant a une dimension plus large. Elle vient donner du sens à ces programmes en permettant aux cadres dirigeants de procéder à une traduction pour leur contexte, et donc de développer leur propre capacité stratégique. La stratégie du groupe en tant que telle n'est pas le sujet de la discussion. La communication de la stratégie vis-à-vis des cadres dirigeants vise à mettre en mouvement l'entreprise pour aider les uns et les autres à tirer les conséquences locales qui s'imposent.

- Le conseil d'administration

Le jalonnement du développement stratégique du groupe et la validation des orientations stratégiques constituent le principal enjeu de la prise de parole du dirigeant devant son conseil d'administration. Celle-ci a lieu dans un contexte où les exigences sur les pratiques de gouvernance ont très significativement augmenté. On note au fil des ans un accroissement du niveau d'information et de précision sur la stratégie du groupe et des branches à donner au conseil. Dans le cas de Lafarge, cette analyse des questions stratégiques se fait au sein d'un comité spécifique du conseil d'administration, le Comité Stratégie et Développement. Cet approfondissement de l'information est souligné par B.Collomb : « *avant on en disait beaucoup moins au conseil, par exemple on ne donnait pas le budget* ». Vis-à-vis du conseil d'administration, le contexte de la prise de parole du dirigeant est détaillé par B.Collomb : « *lorsque l'on parle aux administrateurs, on parle à des gens qui ne connaissent pas le métier de l'entreprise car même s'ils sont là depuis longtemps, ils sont malgré tout extérieurs. On leur annonce que l'on va faire quelque chose et dans le fond on a besoin de montrer, de rendre crédible ce que l'on va faire. Il n'est pas nécessaire de les mobiliser puisqu'ils ne développeront pas les projets à l'inverse des cadres dirigeants. On a besoin de leur montrer que l'analyse qui a été faite a été complète, que l'on ne développe pas un projet sans regarder l'environnement, les alternatives, les risques et la capacité de faire* ».

Lorsque le dirigeant s'adresse à son conseil d'administration, son problème est d'obtenir une validation pour les actions passées, présentes et futures dans le cadre d'une mission de contrôle. Les questions stratégiques ont trait aux problèmes généraux de développement et de croissance du groupe : la dynamique économique et des marchés, la position concurrentielle du groupe par rapport à d'autres, la trajectoire réalisée par rapport au mode de développement

prévu et au prévisionnel ainsi que la prise en compte d'éléments contextuels, comme la performance de la concurrence.

- Les investisseurs financiers

Les occasions d'exposer la stratégie aux investisseurs financiers sont nombreuses : présentation des résultats lors de réunion avec les analystes financiers, « roadshows », présentations à la presse, assemblées générales. Les évolutions dans les présentations de ces dernières années se traduisent par une professionnalisation notamment à la suite de la cotation à la bourse de New York, un usage généralisé de l'anglais, une diminution de l'importance de la place de Paris. Ces présentations nécessitent un fort investissement par le dirigeant qui met en jeu à cette occasion une partie de sa légitimité. Elles donnent lieu à une véritable stratégie de communication où le dirigeant cherche à se différencier par rapport aux pratiques de ses concurrents. L'enjeu de la communication aux investisseurs est souligné dans l'interview du Directeur Général, B. Kasriel, dans le rapport d'activité 2004 : « *nos nombreuses rencontres avec les investisseurs montrent que notre stratégie est comprise, mais il reste à les convaincre de notre capacité à faire croître année après année le bénéfice net par action* ». L'enjeu apparaît clair : il s'agit de persuader les investisseurs financiers qu'ils peuvent et doivent soutenir le développement du groupe. Sans cet accompagnement, la capacité de réalisation de la stratégie devient incertaine à plus d'un titre : dégradation de la notation qui augmenterait le coût du financement, diminution de la valeur du titre boursier qui pourrait rendre le Groupe « opéable », critique des options stratégiques qui les invalideraient vis-à-vis de l'actionnariat. Dès lors, comme le souligne B. Collomb, la communication vis-à-vis des investisseurs consiste essentiellement à démontrer que « *l'on a fait ce que l'on a dit que l'on ferait* » afin de bénéficier d'une crédibilité supérieure ou égale à celle des concurrents. Cette exigence apparaît bien dans le cas Lafarge qui a pu rencontrer quelques difficultés pour tenir les engagements pris suite au rachat de Blue Circle.

Vis-à-vis des investisseurs les processus rhétoriques visent à les aider à comprendre et à évaluer la trajectoire du groupe et à les convaincre que cette trajectoire va satisfaire leurs attentes. Les questions stratégiques traitées ne portent guère sur des grandes modifications ou des grands projets stratégiques. Dans la mesure du possible il s'agit d'éviter les à coups qui pourraient inquiéter. Cela explique que même s'il existe certaines opérations non négligeables sur les années étudiées (ex : cession de la branche matériaux de spécialités), il n'y a pas d'annonce forte préalable de ces mouvements. Les questions à aborder sont donc très

simples : l'atteinte des objectifs financiers, la construction du résultat, les performances financières, la structure financière. Elles servent un seul objectif : la valorisation du titre à court terme. En raison de cette relative simplicité des questions à traiter, l'effort de rhétorique va apparaître d'autant plus important pour parvenir à se différencier des concurrents lors des discours.

3.1.2. L'édiction par la rhétorique de principes pour chaque auditoire

Pour ces trois auditoires, on constate donc que la rhétorique expose les éléments de contexte spécifiques et nécessaires. Il importe que chacun puisse déployer les raisonnements pour concevoir les questions stratégiques qui sont les siennes : la mise en œuvre de la stratégie, le contrôle des actions ou bien l'investissement dans le titre. Ce centrage du discours sur les questions de l'auditoire s'accompagne de l'affirmation de certains principes ou valeurs. Pour ce faire, le dirigeant mobilise la dimension « ethos » de la rhétorique, en particulier au début ou à la fin de chacune de ses interventions. Dans les deux conférences d'Evian vis-à-vis des cadres dirigeants, qui démarrent sur la question préoccupante de la sécurité et des accidents mortels au travail, le dirigeant ne fait pas appel à l'émotion pour montrer d'éventuelles conséquences humaines des accidents mais rappelle simplement la norme avec autorité. Cet ethos amène le dirigeant à mettre directement en scène sa personne. A Barcelone, la vidéo de la conférence fait apparaître clairement l'utilisation dans le propos introductif du pronom personnel « je » « *Before I tell you what I believe …* ». Il revient sur le séminaire précédent de Montpellier 1995 et montre quels avaient été les engagements personnels à l'époque (l'internationalisation du groupe, le développement durable, la responsabilité sociale, l'innovation, le partage des connaissances). Il s'agit clairement à ce stade de principes d'action ou de valeurs, qui ne sont pas appuyés par une argumentation sur leur bien fondé. La parole du dirigeant charismatique doit suffire pour légitimer le propos et délimiter les questions clés. Celles-ci définissent l'ensemble des principes d'action qui doivent guider chaque année les actions et projets des uns et des autres.

Ce processus est aussi à l'œuvre pour le conseil d'administration où l'orateur inscrit son discours dans le cadre d'une norme générale et dominante de création de valeur actionnariale. Tel est le cas, par exemple, lors de l'analyse des « *trois leviers principaux de création de valeur future* » pour la présentation au comité stratégie et développement du conseil d'administration « *de la stratégie ciment dans les marchés en croissance* ». Ce principe de création de valeur détermine entièrement les analyses qui suivent, notamment celles sur les investissements ou les désinvestissements. Enfin ce principe d'action sert d'argument pour

persuader de la pertinence du modèle de croissance retenu pour le groupe sur les années 2004 – 2008 afin d'atteindre « *une croissance à deux chiffres du résultat par action* ». Les principes généraux sont exposés afin d'obtenir une validation du cadre général d'action conçu pour le groupe. Ils portent sur l'endettement (« *notation* », « *sécurité financière* »), sur les acquisitions (« *ne pas surpayer* ») ou sur les objectifs de création de valeur.

Cet ethos exprime la façon dont l'orateur institue un monde commun avec son auditoire. Par exemple cet enjeu prend forme dès le début des présentations vis-à-vis des investisseurs, malgré une évolution dans le contenu. Au début des années 2000, il s'agissait encore d'affirmer le principe selon lequel Lafarge était le leader des matériaux de construction. Ce principe acquis et reconnu, à partir de l'année 2003, il y a un changement d'accroche dans le discours pour se placer dans le cadre de la croissance et de la création de valeur. C'est dorénavant le sujet positionné en exorde qui s'affiche donc comme la norme, source de légitimité pour les actions menées et les perspectives annoncées. Ce postulat de création de valeur sert alors de fil directeur à tout le discours. Reste à persuader l'auditoire d'agir dans le sens tracé, comme l'étudie le point suivant.

3.2. Persuader pour créer un désir d'engagement

La rhétorique est un art de la persuasion (Piatteli-Palmerini, 1999). Elle vise à emporter l'adhésion de l'auditoire sur les propositions formulées, que celles-ci portent sur l'action ou sur des éléments de réflexion. Relevant moins de la vérité, du vrai et du faux, que du vraisemblable et du probable elle correspond particulièrement aux exigences de la stratégie au sens du politique. L'enjeu pour le dirigeant est de créer chez les parties prenantes un désir de s'engager afin qu'elles assurent la mise en œuvre de la stratégie. Pour ce faire, la rhétorique mobilise essentiellement des arguments dits « enracinés dans le réel » que l'on retrouve dans les discours sous trois formes :

- les arguments d'engagement ou de gaspillage qui consistent à dire que puisque l'on a déjà commencé une œuvre, il faut poursuivre dans la même direction
- les arguments de direction qui s'organisent autour du but à poursuivre,
- les arguments de dépassement qui insistent sur la possibilité d'aller toujours plus loin dans un certain sens.

Les arguments d'engagement sont mobilisés notamment pour présenter les fins et les moyens attendus pour l'action collective. Ils visent à montrer que les sacrifices passés sont voués à produire les effets escomptés. Tel est notamment le cas de discours vers les administrateurs qui soulignent l'importance des engagements passés pour la dynamique potentielle et future du groupe (« *des capacités de production disponibles qui généreront un profit à coût marginal au fur et à mesure de la croissance des marchés* »). Le recours à des verbes d'action à l'infinitif indique aussi la poursuite de l'effort pour ne pas gaspiller les investissements déjà réalisés (« *poursuivre notre stratégie de développement pas à pas* »). Il s'agit de montrer que la voie empruntée est non seulement la bonne mais que surtout elle apportera un accroissement continu de valeur.

Il n'est guère étonnant de trouver des arguments dits de direction dans le domaine stratégique. Il s'agit de dessiner les jalons du développement du groupe dans la direction souhaitée pour solliciter l'engagement des acteurs vers l'étape suivante. C'est le cas sur des éléments de diagnostic vis-à-vis des cadres dirigeants par exemple ("*The Cement operating margin improves year after year*"). Cette approche ressort également dans des présentations aux investisseurs qui soulignent les stades de développement du groupe pour mieux inviter à poursuivre l'accompagnement du groupe en montrant que la direction suivie est satisfaisante (« *dans un environnement difficile nous avons atteint nos objectifs pour 2003* »). Cet argument de direction apparaît aussi via des verbes comme poursuivre (« *pursue the cement industry consolidation* ») ou continuer (« *continous improvement through the systematic implementation of our knowledge* ») qui indiquent les étapes suivantes. Il s'agit d'inviter à l'action par l'ambition du projet.

Enfin, pour inciter les acteurs à l'engagement, un troisième argument est souvent mobilisé : les arguments de dépassement. Ils sont notamment repérables par les opérateurs logiques « *certes … mais… »* (le certes pouvant rester implicite). L'idée est de reconnaître le travail réalisé (certes) tout en affirmant une tension vers le but (mais). Voici deux exemples parmi d'autres :*« We have focused on our business lines where we have international leadership positions … but we still have to confirm permanent success in each of them. » « Blue Circle acquisition have raised our profits … but also market expectations ».* Ces arguments de dépassement sont présents dans les trois conférences vers les cadres dirigeants et en particulier à Barcelone qui s'adresse à un plus grand nombre de collaborateurs en visant à lancer un programme de changement stratégique. Ils invitent à chaque fois à faire toujours plus que ce qui a été fait jusqu'à présent.

Ces trois types d'arguments relèvent du registre du logos. Mais on note aussi un appel aux émotions des acteurs. Le registre du pathos est alors convoqué en opérant sur les intérêts propres de l'audience. Cela pousse vers l'action par la quête d'une satisfaction puisque, comme le rappelle Meyer (2004), le pathos est à la source des questionnements des acteurs dont témoignent leurs émotions, ou plus simplement, leurs opinions. Ainsi : « *la passion est rhétorique en ce qu'elle enfouit les questions dans les réponses qui font croire qu'elles sont résolues. C'est pourquoi jouer sur les passions est toujours utile, tandis que l'argumentation, qui met explicitement les questions sur la table, fait appel à la raison plutôt qu'à la passion* » (Meyer, 2004, p. 22). Ce procédé consiste à maintenir implicite le questionnement stratégique dans une réponse avancée par l'orateur comme allant de soi afin d'amener la partie prenante sur le registre de l'identification au projet stratégique du groupe.

Cette modalité du pathos se trouve à titre d'exemple dans le discours vis-à-vis des administrateurs. Elle apparaît lorsqu'il s'agit d'exposer les orientations, l'ambition générale ou la vision pour le développement. Pour ces questions, l'émotion mobilisée est celle de l'énergie, de l'expression d'une volonté forte de changement. Cela se traduit par des verbes, mis à l'infinitif, avec une forte connotation de mouvement : « *poursuivre* », « *atteindre* », « *maintenir* », « *créer* », « *consolider* », « *améliorer* », « *renforcer* »… Cette impression d'énergie se construit aussi sur la base d'une description des facteurs négatifs de l'environnement auxquels il faut réagir : « *chute brutale* », « *guerre des prix* », « *de fortes attentes des marchés financiers* ». Par cette modalité du pathos, la question stratégique implicite, censée aller de soi, porte sur la volonté et l'énergie du dirigeant à tout faire pour mener à bien la stratégie exposée, dans un contexte difficile.

Ce registre émotionnel ressort aussi à plusieurs reprises dans les présentations vis-à-vis des cadres dirigeants. La conférence de Barcelone 2003 s'ouvre par exemple sur les événements du 11 septembre et sur la guerre en Irak. Ceci permet au dirigeant de créer une communauté face à l'état politique et économique du monde qui a des conséquences sur la situation du Groupe. L'orateur joue aussi fréquemment sur ce registre pour faire appel à la fierté autour de l'ambition du projet et des valeurs du groupe. On retrouve ici des mots clé comme « *challenge* » et autour des valeurs humaines (« *courage* », « *integrity* », « *commitment* »). La video de la conférence d'ouverture de Barcelone montre clairement la dimension pathos à la fin du discours : « *Our future is promising, is exciting* ». Ce style se retrouve aussi dans une autre conclusion de discours où le dirigeant en appelle à la fierté de son auditoire de participer

à une construction historique : « *nous allons continuer ce qu'on a commencé, pas depuis 8 ans, pas depuis 15 ans, mais depuis 170 ans* ».

La création d'un désir d'engagement ne suffit pas en soi, encore faut-il montrer et démontrer la crédibilité du chemin et de la trajectoire comme nous allons l'étudier maintenant.

3.3. Construire la crédibilité du cadre d'action

Nous l'avons vu, dans l'exercice rhétorique, le dirigeant se met en jeu personnellement, conçoit une question stratégique à partager avec son auditoire, et utilise une argumentation visant à obtenir l'engagement des parties prenantes. Nos résultats montrent qu'en outre, il cherche à rendre crédible les projets et le cadre d'action.. Pour ce faire, il mobilise tout d'abord une argumentation relevant du registre du logos. Les arguments au service de la construction de la crédibilité sont des arguments de type causaux, des arguments pragmatiques, des arguments basés sur les fins et les moyens et les exemples. L'enjeu est ici de parvenir à emporter l'adhésion des auditoires sur le réalisme politique et pratique des projets et des actions. En cela la rhétorique tente d'apporter des preuves, des éléments de validité, pour montrer que les principes d'action mis en œuvre permettront au groupe de maîtriser les aléas de l'environnement.

Les liens causaux sont notamment explicités aux investisseurs afin de rassurer sur la dynamique stratégique. Les règles de l'action sont clairement affichées afin de démontrer la pertinence du cadre général que constitue la stratégie. Ces règles sont présentées de manière très rationnelle en mobilisant la déduction et la démonstration (« …*so*… », « *faits…donc*… »). De même, les causes des résultats sont analysées en revenant sur les éléments de contexte (« …*due to*… »), et les finalités sont exposées en revenant sur les moyens mis en concrètement en œuvre (« … *pour*… »). Cette argumentation souligne les liens de causalité temporelle afin de permettre d'évaluer les effets des positions adoptées.

Cette argumentation causale est renforcée par la mobilisation d'arguments dits pragmatiques qui apprécient un acte ou un événement en fonction de ses conséquences favorables ou défavorables. C'est le cas notamment vis-à-vis des administrateurs lorsqu'il s'agit d'aider l'auditoire à apprécier les actions au regard des résultats : « *Blue Circle : Bilan à fin 2004* ». Le terme même de « *bilan* » invite à faire le point sur la situation réelle par une analyse des « *facteurs négatifs* », des « *facteurs positifs* ». Cette approche est aussi présente pour les investisseurs lorsque le dirigeant vise à démontrer les conséquences favorables des actions entreprises qui ont ainsi permis d'atteindre les objectifs de création de valeur et qui

permettront aussi d'atteindre les objectifs futurs. Cela procède par une présentation détaillée des processus économiques et financiers qui contribuent à la construction du résultat. Telle est par exemple la séquence qui analyse le chemin « *du résultat d'exploitation courant au résultat net* » par un commentaire sur « *l'amélioration significative du cash flow disponible* », « *la gestion active de la dette* », « *les investissements et désinvestissements* », la « *structure financière en nette amélioration* ».

La mise en scène du réel et des réalisations afin de crédibiliser les actions entreprises ou à entreprendre passe également par les classiques arguments en stratégie liant fins et moyens. On retrouve ces arguments lors de l'exposition des orientations stratégiques aux cadres dirigeants *("Strategic Guidelines 2005-2008 : A value-creating growth can only be sustained if - and only if - existing businesses keep improving their performance" [5]).* Ce mode d'argument basé sur les fins et les moyens permet de délimiter le cadre général d'action comme l'illustre l'enchaînement suivant soumis aux cadres dirigeants en 2002 :

- "*Situation actuelle : des marchés de la construction incertains mais pas de récession globale, une situation financière tendue dans un monde où les critères financiers se sont durcis)* ➔ *Nos deux priorités demeurent performance et croissance.*
- *Les leviers de performance : obtenir les synergies Blue Circle et les améliorations de performance prévues, redressement du Plâtre et de la Toiture, atteindre les objectifs des programmes de performance de chaque Branche* ➔ *notre cible de performance*
- *Les projets prioritaires du groupe : amélioration de la sécurité, synergies achat, réduire les fonds de roulement, orientation client et accroître nos compétences marketing, développer les hommes* ➔ *Notre cible de croissance*"

Pour renforcer ce cadrage des fins et des moyens et apporter aux auditoires des preuves des enchaînements causaux, le dirigeant recours à plusieurs reprises aux arguments par l'exemple ou l'illustration. Vis-à-vis des cadres dirigeants, cela concerne surtout la présentation d'outils de management ou d'indicateurs qui viennent illustrer comment concrètement la stratégie annoncée va pouvoir être mise en œuvre. C'est le cas notamment à Barcelone avec la

[5] texte souligné dans le transparent présenté par le dirigeant

présentation d'exemples concrets de pratiques ressources humaines qui vont dans le sens des principes de management souhaités.

Ces arguments par l'exemple sont aussi mobilisés pour les deux autres auditoires. A plusieurs reprises, des récits sont exposés aux administrateurs afin de leur présenter les manières de procéder du groupe pour les opérations de croissance et de développement. Il peut s'agir par exemple de raconter précisément la séquence des événements lors d'opérations de désinvestissements ou lors d'une stratégie d'entrée sur un marché en croissance. Par le récit il y a une possibilité de montrer des pratiques réussies, des « *success stories* », qui permettent à l'auditoire de connaître les modes opératoires du groupe pour s'assurer que les projets sont correctement menés. Plutôt que de questionner l'ensemble de la dynamique de croissance du groupe, ces récits visent à appuyer la qualité de la stratégie et la capacité à développer telle ou telle activité. En effet, en raison de la position externe des administrateurs, il faut leur raconter des réalisations concrètes.Tel est le cas pour l'« *exemple de l'Inde* » qui vient à l'appui de « *notre stratégie type d'entrée et de développement dans un pays en croissance* ». Ces illustrations fondent l'ensemble du raisonnement en permettant de saisir des faits concrets. Ainsi, en 2002, devant les analystes de la Deutsche Bank les exemples portaient sur les synergies avec Blue Circle à travers la présentation du cas des Philippines (« *A strong competitive industrial network* », « *Synergies as planned* », « *A substantial decrease of overheads* », « *A 7% production cost improvement in one year* ») ou encore sur les « *strong positions in the growing asia markets* ». Il s'agit d'aider les auditoires à évaluer la situation du groupe par une exposition des résultats et de leur apporter la preuve que les trajectoires sont correctes et maîtrisées quels que soient les contextes (« … *in spite of..* »). Ces trajectoires ainsi tracées de manière crédible, le dirigeant peut alors inscrire son action dans la durée, ainsi que nous le voyons ci-après.

3.4. Donner le sens de l'histoire et inscrire l'action dans la durée

Viser par la rhétorique, lors de la communication de la stratégie, à construire un cadre pour l'action collective n'est performatif qu'à la condition que les acteurs parviennent à donner du sens à l'entreprise proposée. Ce sens est proposé aux auditoires en leur indiquant la trajectoire du groupe via deux registres rhétoriques complémentaires : d'une part une argumentation quasi logique afin de faire ressentir que le développement va de soi, que sa mise en œuvre est

maîtrisée et rationnelle, d'autre part une argumentation exposant les principes qui délimitent le modèle et la forme du développement à venir.

L'argumentation quasi-logique repose sur les outils traditionnels de la logique aristotélicienne. Elle mobilise notamment les arguments de réciprocité où il s'agit de montrer que les actions entreprises dans certains contextes vont pouvoir se prolonger à l'avenir en raison des situations similaires qui se présentent. Ces arguments de réciprocité ressortent dans l'analyse suivante développée auprès des cadres dirigeants en 2002 au sujet de la croissance de la branche ciment et des concentrations du secteur : « *The consolidation of the industry has significantly accelerated during the last four years. The concentration strongly varies from one region to another. At the current rate of concentration, the five top players would control together 40 to 50% of the world market in ten years from now. Further consolidation can then be questionable, at least at the same pace* ». Autrement dit ce qui s'est passé ces dernières années va se poursuivre et Lafarge en profitera.

L'autre type d'argumentation quasi logique consiste en des arguments de comparaison. Elle est particulièrement présente vis-à-vis des administrateurs afin de les aider à saisir la situation du groupe en comparant les performances de Lafarge par rapport à celles de ces concurrents. Ces comparaisons dessinent la trajectoire passée, en-cours et à venir (« *During the last six years, Lafarge has grown four times faster than the market and twice faster than its main competitors. We have become in 2001 the leader of the industry* »).

Enfin, pour mettre en évidence la logique historique de la trajectoire, le dirigeant a un recours important aux arguments de transitivité (A➔B, B➔C, donc A➔C) renforcés graphiquement par l'utilisation de flèches. Cette structure logique de la transitivité, mobilisée devant les investisseurs pour la présentation des « *faits marquants et perspectives* » (résultats et faits 2003 ➔ résultats attendus 2004 ➔ résultats à MT), vise à démontrer la vraisemblance des objectifs annoncés, par un enchaînement logique. Dès lors, les présentations aux investisseurs forment une sorte de récit si on les analyse dans leur globalité. La trame suivie est en effet de toujours partir des faits marquants de l'année, pour ensuite analyser les résultats, avant de définir les attentes pour la période à venir et de conclure sur les perspectives à moyen terme. En cela le dirigeant raconte bien une histoire aux investisseurs : l'histoire qu'il est en train d'écrire pour son groupe par les actions entreprises. Ces présentations successives, semestres après semestres, années après années, dégagent l'impression d'une continuité dans la gestion de la croissance du groupe sur la voie de toujours plus de performance et de création de valeur. Cette transitivité temporelle pour marquer la continuité peut aussi apparaître vis-à-vis

des cadres dirigeants comme le montre le propos suivant à Evian en 2002 : « *Six années de réussite. Un formidable défi. Une réelle opportunité ➔ Définissons ensemble l'avenir de Lafarge* ».

En complément à ces arguments quasi-logiques qui structurent l'enchaînement général des discours, la plupart des exposés se terminent, en guise de synthèse ou de conclusion, sur le modèle du développement à venir. En procédant ainsi, le dirigeant fait de nouveau appel au registre de l'ethos en établissant les principes qui vont guider le développement futur du groupe. Cet effet rhétorique est là pour dessiner un cadre général et non pour définir avec précision ce que sera le groupe dans le futur, comme l'a exprimé Bertrand Collomb lors de notre entretien au sujet des cadres dirigeants : « *on se trouve avec des gens qui, quand on leur explique les orientations stratégiques, si on commence à leur raconter des histoires, cela ne les intéresse pas. Ils veulent savoir où l'on va et comment. Moi j'ai toujours résisté à ça en disant que la stratégie c'est ouvrir une direction d'action possible, ce n'est pas décrire le groupe dans 10 ou 15 ans* ». Cette posture particulière du dirigeant le conduit à donner un cadre général pour l'avenir sans fermer les possibles. Le temps n'est plus celui de l'argumentation logique pas à pas mais celui de l'affirmation de la vision auprès de tous les auditoires : "*We confirm our vision of two-digit growth based on organic growth and small to medium size acquisitions. Organic growth driven by our strong and well diversified presence in emerging markets, roofing, gypsum. Small to medium size acquisitions particularly in Cement and Aggregates*". Cette présentation d'une vision globale ressort aussi fin 2000 lorsqu'il s'agit de tenter de terminer de convaincre les investisseurs de la valeur du titre Lafarge par un jeu rhétorique sur la question « *Lafarge, a good investment ?* » pour proposer ensuite que « *Lafarge, is a good investment* » avant de conclure : « *Lafarge, a very good investment* ». Le questionnement implicite sur la valeur du groupe Lafarge en tant qu'investissement, sur sa force relative par rapport aux principaux concurrents, sur la continuité de sa réussite, est abordé par des avis généraux sur lesquels se concluent les présentations. Ces avis portent sur le modèle de création de valeur et de croissance du groupe comme s'il fallait laisser à l'auditoire une dernière impression positive sur le fait que le sens de l'histoire s'accorde avec leur question stratégique.

Le tableau 3 propose une synthèse de la rhétorique de la stratégie telle qu'elle se déploie vis-à-vis des trois auditoires étudiés.

Dynamiques / *Audiences et registres rhétoriques*	**Concevoir les questions stratégiques de l'auditoire**	**Persuader pour créer un désir d'engagement**	**Construire la crédibilité du cadre d'action**	**Donner le sens de l'histoire et inscrire l'action dans la durée**
Cadres dirigeants	Mettre sous tension l'entreprise en indiquant les grands problèmes stratégiques à traiter	Inciter au développement de nouvelles actions	Démonstration de la pertinence des programmes d'action pour mettre en œuvre le projet stratégique	Poursuite de la trajectoire réussie dans le passé
Administrateurs	Valider les projets de développement en assurant que les principaux enjeux soient maîtrisés et analysés	Inciter à poursuivre les projets actuels et futurs	Démonstration de la pertinence des rationalisations mises en place et des investissements projets	Mise en scène de la dynamique générale de croissance du groupe
Investisseurs financiers	Evaluer la capacité du groupe à atteindre les objectifs annoncés	Inciter à accompagner le développement du groupe	Démonstration de la pertinence des projets et des moyens	Présentation de la continuité de développement et de la gestion du groupe
Modes rhétoriques	*Ethos* - Principes génériques qui guident l'action : principes de management et principe de création de valeur	*Logos* - Arguments d'engagement (poursuivre les efforts commencés) - Arguments de dépassement (faire toujours plus) - Arguments de direction (buts à poursuivre) *Pathos* - Susciter des émotions favorables au projet à venir	*Logos* - Arguments causaux (évaluer les effets des actions) - Arguments pragmatiques (diag nostic, bilan, résultats concrets obtenus) - Arguments liants fins et moyens - Arguments par l'exemple (illustrations, cas pratiques)	*Logos* - Arguments de réciprocité (résultats d'hier se poursuivront demain) - Arguments de comparaison (concurrence) - Arguments de transitivité (faits donc résultats donc perspectives à venir) *Ethos* Principes généraux qui définissent la forme du développement (modèle de croissance)

Tableau 3 : Les effets de la rhétorique de la stratégie par le dirigeant auprès de trois auditoires stratégiques

4. Discussion et enseignements

Les discours stratégiques contribuent à la création d'un ordre pour l'action par l'institutionnalisation et la légitimation de certaines pratiques énoncées et présentées comme prioritaires. Ce phénomène est plutôt bien établi sur le plan théorique par les travaux qui s'inscrivent dans le courant dit « Critical Discourse Analysis » et plus largement dans une perspective structurationniste des discours organisationnels. Approfondir cet acquis nécessite d'interroger les ressorts concrets par lesquels cette création d'un ordre pour l'action prend forme. Pour ce faire nous avons étudié la rhétorique de la stratégie, en considérant que la rhétorique constitue le chaînon entre les discours et les pratiques stratégiques. Nos résultats confirment qu'il n'y a pas un discours stratégique unique, mais au contraire, une question mise au centre de la relation avec chaque partie prenante stratégique, et des modalités d'argumentation spécifiques. En cela la perspective rhétorique apporte un éclairage à l'une des questions soulevées par Fairclough (2005) à propos de l'analyse critique des discours : celle de la prise en compte du contexte et du style de discours. La rhétorique du dirigeant consiste à négocier autour d'une question stratégique (« strategic issue ») qui n'est pas seulement la sienne, mais qui importe à l'auditoire pour mener à bien ses propres projets. Par ailleurs, le style du discours se déploie autour des différents registres rhétoriques (logos, ethos, pathos) et des modes d'argumentation mobilisés. En cela, la rhétorique permet bien de saisir ensemble les discours, le contexte et le style.

Fairclough insiste par ailleurs sur l'enjeu de la compréhension des conditions de l'opérationnalisation des discours. La perspective rhétorique éclaire cet enjeu en invitant à regarder les mécanismes mobilisés pour l'édiction de principes et de règles, pour l'énonciation du sens de l'action et des trajectoires. Cette question de l'opérationnalisation, donc du passage des discours aux pratiques, a été soulignée par les rares travaux en management stratégique à dominante théorique qui mobilisent la rhétorique. Il s'agit en particulier de l'analyse de Green (2004) qui montre que la diffusion des pratiques de management dépend des registres rhétoriques (ethos, pathos, logos) mobilisés pour les exposer et les justifier. L'étude de Carter et Johnson (2004) sur l'argumentation insiste aussi sur l'intérêt de revenir sur la rhétorique pour saisir comment les principes seront édictés. La recherche menée dans le cadre de cet article complète ces travaux théoriques fondateurs en partant de données empiriques. Nos résultats conduisent à l'hypothèse selon laquelle

l'opérationnalisation des discours se base sur quatre dynamiques rhétoriques : la conception de la question stratégique (« what is at stake »), l'obtention de l'engagement par la persuasion, la construction de la crédibilité sur la durée, et enfin l'établissement du sens de l'histoire. Bien sûr ces quatre dynamiques sont indispensables, l'une ne va pas sans les trois autres. Cette complémentarité s'explique par le fait que les quatre registres s'exercent sur des temporalités différentes : poser la question stratégique d'aujourd'hui, obtenir l'engagement pour demain, construire la crédibilité à partir des actions d'hier, donner le sens de l'histoire depuis hier à après-demain. Cette complémentarité souligne surtout l'impasse d'une rhétorique qui ne serait que de manipulation en ne s'adressant aux parties prenantes que pour leur dire ce qu'elles veulent entendre. Cette rhétorique s'avèrerait vite faible et insuffisante en raison même de la capacité critique des acteurs qui peut bloquer toute mise en action des discours.

Ces questions de l'opérationnalisation et de la contextualisation rejoignent les travaux du courant de la stratégie comme pratique qui invite, à la suite de Whittington (2006), à étudier les épisodes stratégiques concrets. Lors de ces épisodes, les acteurs mettent en œuvre et mobilisent des répertoires de pratiques. Tel est le cas pour le dirigeant lors des épisodes de communication de la stratégie. L'approche rhétorique permet de cerner certains répertoires auxquels le dirigeant fait appel. Par exemple, lorsqu'un dirigeant se situe sur le registre du logos par un argument d'engagement il vise à persuader l'auditoire pour l'inviter à poursuivre les efforts et investissements commencés. Dès lors, une telle approche rhétorique permet de dépasser les analyses générales sur la communication ou la conversation dans les organisations (Robichaud *et al.* 2004) en cherchant à saisir les compétences des acteurs en situation dans le cadre de leurs pratiques. On peut en effet repérer des éléments illustrant la compétence du dirigeant à communiquer en étudiant sa façon de jouer sur les différents registres de la rhétorique (logos / ethos /pathos) mais aussi sur les effets visés en fonction des modes d'argumentation utilisés.

Le travail présenté dans cet article constitue une première contribution à la compréhension d'une pratique stratégique centrale qui est la communication de la stratégie par le dirigeant. Une des limites de ce premier travail théorique exploratoire est qu'il se restreint à l'étude de la rhétorique et qu'il n'étudie pas les effets réels du discours, notamment sur l'engagement des parties prenantes et leur évolution au cours du temps. Il conviendrait donc, dans de futures recherches, de compléter une telle approche centrée sur les discours du dirigeant, par une étude de la manière dont ce discours est reçu par les différents auditoires et comment opère la rhétorique *de leur point de vue*. Ce travail serait aussi à prolonger par des recherches sur

d'autres dirigeants et d'autres groupes afin de détailler les effets de contexte et les effets du style de leadership sur les parties prenantes (Fanelli, Misangyi, 2006). Ces prolongements pourraient permettre d'approfondir la place et l'importance des discours stratégiques devant la montée croissante des agences de notation qui interviennent dans les jugements de validation des stratégies. Cette question pourrait être rapprochée de réflexions fort anciennes en sciences politiques sur la légitimation de l'action par le discours. En effet, à l'instar des évolutions vécues ou subies par les hommes politiques avec la montée de la société des médias (Gauchet, 2006), les dirigeants des grands groupes font face à un nouveau système social. Cette évolution a été soulignée par Bertrand Collomb, lorsqu'il conclue sa conférence à l'Académie des Sciences Morales et Politiques d'avril 2001 par la mise en garde suivante : « *La communication comporte deux risques : d'une part, que de grands discours n'aboutissent pas sur l'action et, d'autre part, que la communication dirige la stratégie à seule fin de contenter les investisseurs. Ce dernier point constitue le plus grand danger* ». Il importe notamment de prendre en considération l'existence d'une porosité entre les diverses situations de communication. Un avis formulé aux investisseurs peut se retrouver aisément sur la place publique via les médias et venir ensuite perturber le discours vis-à-vis des cadres dirigeants ou du conseil d'administration.

Pour terminer sur des enseignements de nature plus managériale, on peut dire que la question générale de la rhétorique de la stratégie par le dirigeant nous invite à interroger la pertinence du discours, c'est à dire le contenu tout autant que sa forme. Pour les grands groupes internationaux, la médiatisation du dirigeant, voire la tendance à le hisser au rang de quasi-héros, risque de faire passer au second plan le contenu même du discours. La rhétorique, si elle ne vise qu'à convaincre du bien fondé de la stratégie proposée peut porter aussi en elle-même les germes de l'échec de la stratégie. Ce fut en partie le cas pour Enron (Chaterjee, 2003) ou Polaroid (Tripsas et Gavetti, 2000). En effet en croyant qu'il suffit de communiquer la stratégie pour que celle-ci prenne forme et atteigne la persuasion recherchée, le dirigeant peut négliger la quête de la pertinence de son discours. Or persuader nécessite de créer de nouvelles relations de pertinence entre des domaines d'action ou de connaissances, tout en mobilisant aussi d'anciens registres ou valeurs fortes (Sperber 1989). L'approche par la rhétorique invite à ce titre à se pencher sur les fondements de l'action stratégique et de ses présupposés (Laufer, 2000). A tous les niveaux d'un groupe, et en particulier au sein même des comités de direction, l'enjeu consiste à renouveler suffisamment le questionnement tout en reconnaissant que la nouveauté ne suffit pas en soi car un énoncé, même nouveau, peut se

révéler non pertinent. De plus, à force de communiquer sur sa stratégie afin de persuader les parties prenantes, le dirigeant peut développer une auto conviction qui se renforce au fur et à mesure de la communication. Il s'agit donc d'éviter que les rituels de communication deviennent une fin en soi sans suffisamment inviter à une interrogation sur le schéma de communication, le contenu des discours et le sens de l'action.

Au final, on peut avancer la thèse que la rhétorique de la stratégie forme une réelle compétence de la pratique stratégique du dirigeant. Elle dépasse de loin la simple habileté de communication et intègre une capacité à partager avec chaque auditoire une question stratégique pertinente, à obtenir l'engagement des parties prenantes, et à construire la crédibilité et le sens de l'action sur la durée. En ce sens, cette première contribution à une théorie de la rhétorique de la stratégie, peut permettre d'interroger de manière plus fine les pratiques de communication des dirigeants et donc leur pratique stratégique.

Références

Barley S. and Tolbert P., (1997), « Institutionalization and Structuration : Studying the Links between Action and Institution », Organization Studies, Vol 18, N°1, pp.93-117

Barry D. and Elmes M. (1997), « Strategy Retold : Toward a Narrative View of Strategic Discourse », *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 2, pp. 429-452.

Boje D. (1999), « Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as Tamara-Land », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N°4, pp. 997-1035

Carter P., Jackson N., (2004), « For the Sake of Argument : Toward an Understanding of Rhetoric as Process », *Journal of Management Studies*, Vol 41, N°3, pp.469-491

Chaterjee S., «Enron's Incremental Descent into Bankruptcy: a Strategic and Organizational Analysis », *Long Range Planning*, Vol 36, pp.133-149

Collomb B., (2001), « Entreprise, humanisme et mondialisation », *Revue des Sciences Morales et Politiques*, Avril

Czarniawska B. (2005), « De la polyphonie dans l'analyse des organisations », *Revue Française de Gestion*, Vol 31, N°159, pp. 359-371

Emrich C, Brower H., Feldman J., Garland H. (2001), « Images in Words :Presidential Rhetoric, Charisma and Greatness », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, pp. 527-557

Fairclough N. (2005), « Discourse Analysis in Organization Studies : The Case for Critical Realism », *Organization Studies*, Vol. 26, N°6, pp. 915-939.

Fanelli, Misangyi, (2006), « Bringing out Charisma : CEO Charisma and External Stakeholders », *Academy of Management Review*, vol 31, N04, pp. 1049-1061

Foulcault M., (1971), *L'ordre du discours*, Gallimard, Paris

Flynn F., Staw B. (2004), « Lend me your Wallet: the Effect of Charismatic Leadership on External Support for an Organization », *Strategic Management Journal*, Vol. 25, p. 309-330.

Gauchet M., (2006), "Contre pouvoir, méta pouvoir, anti pouvoir", Le Débat, janvier février, N°138

Giroux, N., Demers, C. (1998) « Communication organisationnelle et stratégie », *Management international*, Vol 2, N°2, pp 17-32

Giroux N. et Maroquin L. (2005), « L'approche narrative des organisations », *Revue Française de Gestion, N° Spécial Récits et Management*, Vol. 31, n° 159, p. 15-42.

Goffman E. (1987), *Façons de parler*, Ed. de Minuit, Paris, 1987

Green S. (2004), « A Rhetorical Theory of Diffusion », *Academy of Management Review*, Vol. 29, n° 4, p. 653-669.

Hardy C. (2001), « Researching Organizational Discourse » *International Studies of Management and Organization*, Vol. 31, n°3, p. 25-47.

Hendry J. (2000), « Strategic Decision Making, Discourse and Strategy as Social Practice », *Journal of Management Studies*, Vol. 37, n° 7, p. 955-977.

Laufer R., (2000), « Le paradigme retrouvé : la rhétorique », in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Coord par David A., Hatchuel A., Laufer R., Vuibert – Colle FNEGE

Meyer M. (2004), *La Rhétorique*, Presses Universitaires de France, Paris

Perelman C. et Olbrechts L. (1958), *Le Traité de l'argumentation. La nouvelle rhétorique*, 1st ed, Presses Universitaires de France, Paris.

Phillips N. , Lawrence T. and Hardy C. (2004), «Discourse and Institutions », *Academy of Management Review*, Vol. 29, n° 4, p. 635-652.

Piattelli Palmerini M. (1999), *L'art de persuader*, Odile Jacob, Paris, 1999 (trad. De l'Arte di persuadere, Arnoldo Mondadori Editore, Milan, 1995)

Robichaud D., Giroux H, Taylor J, (2004), « The metaconversation : the recursive property of language as a key to organizing », *Academy of Management Review*, Vol 29, N°4, pp.617-634

Samra Fredericks D. (2005), « Strategic Practice, Discourse and the Everyday Interactional Constitution of Power Effects », *Organization*, Vol 12, N°6, pp. 1350-5084

Silllince J., (2002), « A Model of the Strenght and Appropriateness of Argumentation in Organizational Contexts », *Journal of Management Studies*, Vol 39, N°5, pp.585-618

Sillince J., (2005), « A Contingency Theory of Rhetorical Congruence », *Academy of Management Review*, Vol30, N°3, pp.608-621

Sperber D. (1989), *La Pertinence, Communication et Cognition*, Minuit, Paris.

Suddaby R., Greenwood R., (2005), « Rhetorical Strategies of Legitimacy », Administrative Science Quarterly, Vol 50, pp.35-67

Tripsas M., Gavetti G., (2000), « Capabilities, Cognition and Inertia : Evidence from Digital Imaging », *Strategic Management Journal*, Vol 21, pp.1147-1161

Vaara E., Kleymann B., Seristö H., (2004), « Strategies as Discursive Constructions : The Case of Airlines Alliances », Journal of Management Studies, Vol 41, N°1, pp.1-35

Whittington R. (2006), « Completing the Practice Turn in Strategy Research », *Organization Studies*, Vol 27, n°5, pp. 613-634