



La réalité des déclarations des dirigeants : formalisation de la stratégie ou stratégies de formalisation ?

Loubna MOURTAJJI

Doctorante

IAE de Basse-Normandie

CIME

5160, rue Claude Bloch

14000 Caen

Tél : 0033 2 31 56 65 00 - Fax: 0033 2 31 56 65 65

E-mail : mourtajji_l@yahoo.fr

Résumé

Cet article reprend le débat du lien entre le discours des dirigeants et leurs actions stratégiques. Il s'interroge sur les raisons de l'incohérence entre le mot et l'acte et les conditions de leur cohérence. L'analyse du contenu effectuée sur une cinquantaine de discours met en évidence deux points essentiels : d'une part, le caractère volontaire de cette incongruance et d'autre part l'existence des stratégies communicatives permettant de bien la gérer. Ces stratégies peuvent aller du simple "maquillage" de la réalité jusqu'à sa déformation totale.

Mots clés

Discours stratégique, action stratégique, stratégies de communication, distorsion communicationnelle.



La réalité des déclarations des dirigeants : formalisation de la stratégie ou stratégies de formalisation ?

1. INTRODUCTION

Au cours des dernières années, les préoccupations ont évolué des modèles centrés sur l'étude du dirigeant unique agissant en fonction d'une connaissance préalable de l'environnement à une approche comportant plusieurs agents en interaction, chacun intégrant ses propres processus cognitifs au cours du développement de l'action. Des avancées ont été également faites sur les différences entre l'intention d'agir et la planification d'action, la relation entre la connaissance que nous avons de nos propres actions et intentions et la compréhension que nous avons des intentions et des actions d'autrui. Néanmoins, le renouveau des différentes théories est marqué par un déplacement de l'objet de recherche de la cognition vers la part explicite et réfléchie de l'action -le langage- en conduisant à une réhabilitation de la dimension "actionnable" du langage. La question de savoir si le discours qui détermine l'action ou si l'action qui précède le discours a cédé la place à une conception processuelle et dynamique du langage. De ce point de vue, ces deux conceptions de la relation discours-action qui semblent opposées dans la littérature (volontariste/déterministe), paraissent sans frontière si on considère que le discours est une action et que toute action est un discours.

Dans ce travail, cette question du lien entre le discours et l'action a été approchée, dans leurs contenus, en essayant de comprendre pourquoi l'action ne suit pas toujours le discours. Plusieurs raisons ont été avancées, notamment dans les théories comportementalistes [Simon 1957 ; Schwenk 1985] et sociales [Weick, 1975, 1995 ; Giddens, 1987 ; Dubet 1994], pour expliquer cette incongruence. Ainsi, l'incertitude, la rationalité limitée, les différentes logiques d'action, les biais cognitifs, la connaissance tacite etc. seraient des éléments permettant de justifier cette incohérence. Ces éléments non exhaustifs, mis en avant, sont essentiellement cognitifs ou indépendants de l'acteur lui-même et laissent supposer que les discours émis par les dirigeants ne peuvent être qu'une rationalisation *a posteriori*. Par ailleurs, ils ne justifient les écarts entre les "dire" et le "faire" que d'un point de vue cognitif et pour l'essentiel inconscient. Cependant, si la théorie de la construction rétrospective du sens a permis de mettre en évidence le caractère dynamique du langage ainsi que les raisons de son intervention après l'action, la question relative à la manière dont ce sens est construit reste posé. La théorie de la communication sera plus fructueuse, après celle de la cognition si l'on

parvient à montrer comment les actions langagières assument la fonction de coordination de l'action et contribuent à construire du sens [Donnellon & al. 1986].

L'ambition du présent article est de mettre en évidence, d'une part, outre le caractère cognitif et indépendant, l'aspect volontaire de la distorsion entre le "verbe" et l'"acte", en s'appuyant sur une approche critique de la littérature (1.) et d'autre part, en se basant sur l'analyse de contenu d'une cinquantaine de discours (2.), les différentes stratégies de communication que les entreprises peuvent adopter, pour donner l'illusion de la cohérence (3.)

2. L'INCOHERENCE ENTRE LE MOT ET L'ACTE : UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION.

En s'appuyant sur une analyse critique de la littérature, cette section vise à identifier les différentes raisons avancées pour expliquer les incongruences et à mettre le point sur le caractère volontaire de cette incohérence.

2.1. POURQUOI L'ACTION NE SUIT-ELLE PAS LE DISCOURS ?

Dans les théories comportementalistes et sociologiques, la cohérence entre le discours et l'action est construite *a posteriori*. Les éléments¹ qui justifient cette construction rétrospective sont résumés dans le tableau ci après.

Tableau 1. Les facteurs d'incohérence entre le discours et l'action

Les auteurs de référence.	Les raisons évoquées dans la littérature pour expliquer l'incohérence entre le discours et l'action.
Festinger [1957]	♦ La dissonance cognitive : Il s'agit d'une incohérence entre ce qu'on croît, ce qu'on pense et ce qu'on fait.
Modèle de SIMON [1955, 1956].	♦ La rationalité limitée : évoquée par Simon, elle n'autorise pas l'individu à avoir une connaissance parfaite des différentes alternatives, et des conséquences qui peuvent en être engendrées.
Modèle de GIDDENS [1987]	♦ Les Conséquences non prévues, peuvent être des conditions non reconnues pour des actions ultérieures entraînant des actions émergentes.
Les fautes de raisonnement de SCHWENK [1985].	♦ Les biais cognitifs ou les fautes de raisonnement mis en évidence par Schwenk [1985], qui constitue l'écart entre ce que la pensée doit être et ce qu'elle est.
Modèle de GIDDENS [1987].	♦ La conscience ou la connaissance tacite qui regroupe l'ensemble du savoir qui est incorporé dans l'action mais qui ne peut pas être verbalisé.
Les logiques d'action de DUBET [1994]	♦ Le Conflit des différentes logiques d'action.
COSSETTE [1993, 1995].	♦ La vision stratégique est une représentation actuelle du futur. Lorsque les conditions changent, la vision s'en trouve modifiée.
WEICK [1979, 1995]	♦ Incertitude et équivocité de l'environnement.



En effet, la rationalité limitée évoquée par Simon [1955, 1956] ne permet pas d'avoir toute l'information et une connaissance parfaite des différentes conséquences des actions que le dirigeant peut engager. Ces conséquences peuvent ainsi devenir des conséquences non reconnues des actions ultérieures entraînant ainsi des actions émergentes [Giddens 1987]. Par ailleurs, la représentation que le dirigeant se fait de son environnement et du futur de son entreprise n'est qu'une représentation actuelle à un moment t , ainsi, au moment t_0 , les conditions auront changé et sa perception du monde serait différente [Cossette 1993]. Ce changement de perception est alors provoqué par l'équivocité et l'incertitude de l'environnement. Cependant, selon Schwenck [1985], la perception de l'individu peut être affectée par des fautes de raisonnement ou des biais cognitifs pouvant entraîner une discordance entre les discours et les actes ou par ce que Festinger [1957] appelle la dissonance cognitive. Il s'agit d'une incohérence entre ce qu'on croit, ce qu'on pense et ce que l'on fait. Au moment où cette situation psychologique (dissonance) devient intolérable et quand elle est identifiée, un certain nombre de processus sont mis en place pour la réduire [FESTINGER, 1957]. L'individu doit alors changer soit sa conduite soit son discours, et puisqu'il est souvent plus facile de changer de discours que de conduite, l'individu aura tendance à rationaliser ses actions.

De surcroît, d'après les sociologues, [DUBET 1994 ; THEVENOT & BOLTANSKI 1991], les individus agissent toujours en cherchant à articuler trois principes d'action différents. Ils se réfèrent aux normes du groupe (intégration et appartenance), à l'intérêt personnel et aux valeurs dont ils sont porteurs (culture). L'action n'est jamais entièrement réductible à l'une des trois logiques. L'acteur impliqué dans les différentes logiques doit gérer les différentes tensions qui peuvent en résulter. Il doit faire des compromis et ajuster son comportement aux attentes de l'entourage. Ainsi, selon les mêmes auteurs, le moment privilégié pour révéler les raisons d'agir est celui où les acteurs entrent en conflit et doivent justifier leurs actions, trouver des arguments et des justifications à leur conduite.

Ces différentes raisons évoquées pour légitimer l'incohérence entre les discours et les actions semblent être pour l'essentiel, inconscientes (biais cognitifs, dissonance cognitive etc.) ou indépendantes (environnement incertain) de l'acteur lui-même. Cependant, ces écarts entre le "dire" et le "faire" ne pourraient-ils pas être justifiés par une volonté de l'énonciateur ? Ou ne pourraient-ils pas résulter d'un choix délibéré ou d'une stratégie discursive obstinée ?



2.2. LE CARACTERE VOLONTAIRE DE L'INCOHERENCE

Au regard de ces différentes théories, les échecs sont ainsi interprétés exclusivement en référence à l'incertitude de l'environnement ou en faisant référence aux écarts entre la pensée et le discours (dissonance cognitive, connaissance tacite etc.). Or, l'action peut être décalée du discours pour des raisons volontaires et qui n'échappent guère à l'émetteur. De ce point de vue, cette discordance ne dépend pas uniquement de la cognition du locuteur et de son environnement, mais également de la volonté de l'énonciateur. Certes, nous retenons l'hypothèse de l'inconscient et de l'incertitude de l'environnement comme facteur de distorsion entre les discours et les actions. Cependant, nous élargissons le champ des sources de distorsion en intégrant à côté du cognitif et de l'incertitude, le contexte d'émission du discours, les normes du groupe d'appartenance (secteur, etc.), la personnalité, la formation, l'expérience, le type d'actions à annoncer et le rôle perçu du discours.

D'abord, l'utilité du discours perçu et la formation du dirigeant constituent, en effet, des éléments qui peuvent justifier des éventuels biais. Le mot du président, de ce fait, peut être perçu différemment comme un compte rendu de l'activité de l'entreprise (Peugeot), comme un outil de recentrage de l'action collective (EDF) ou encore comme un éditorial du rapport annuel (France Télécom). Par ailleurs, au regard de la formation du dirigeant, il peut être objectif en insistant sur des données financières entraînant des écarts évidents entre les prévisions et les objectifs réalisés ou totalement rhétorique laissant la place à l'ambiguïté et à l'équivocité. Ensuite, le pouvoir et la responsabilité du dirigeant dans une entreprise privée diffère de celle du dirigeant désigné par le gouvernement dans les entreprises publiques. Ce dernier ne dispose que d'une marge de manœuvre très limitée et contrôlée (EDF). Enfin, le type d'actions annoncées détermine fortement le lien entre le discours du dirigeant et ses réalisations. En effet, le secret de l'entreprise et la valeur de l'information dans un environnement concurrentiel constituent des raisons objectives pour justifier la rétention de l'information. Le dirigeant dispose de la liberté d'annoncer les éventuelles décisions stratégiques ou de ne pas le faire. Cela dépend des sommes engagées derrière l'opération ainsi que les risques de son annonce.

Hormis ces différents facteurs, qui agissent sur la cohérence ou l'incohérence des déclarations des dirigeants, mais qui ne sont pas mis en évidence dans la littérature managériale, l'importance des stratégies de communications adoptées par les entreprises constitue, l'un des déterminants intentionnels des biais entre les discours et les actions. Sans négliger



l'importance des différents déterminants énumérés brièvement ci dessus, nous nous intéressons particulièrement aux différentes stratégies de communication consciemment pratiquées par les dirigeants pour combler les querelles de leurs annonces.

3. METHODE DE RECHERCHE

Afin de mettre en évidence le caractère volontaire du lien entre le discours et l'action et l'importance des stratégies discursives élaborées, nous avons opéré une analyse de contenu des discours de chacune des entreprises étudiées ainsi qu'une analyse comparative avec les réalisations. Ces analyses ont été complétées par des entretiens avec les responsables. Il convient, en effet, d'expliquer les choix concernant le support d'analyse, les modalités de recueil et d'exploitation des données.

3.1. LE SUPPORT D'ANALYSE : LE DISCOURS PUBLIE DANS LE RAPPORT ANNUEL

Bien qu'il soit un document ponctuel, le rapport annuel vit toute une année. C'est un document qui relate le passé (les réalisations de l'entreprise, ses performances etc.) mais qui ne peut pas faire abstraction du futur et du contexte dans lequel le document sera publiéⁱⁱ. Le contenu du rapport annuel est réglementé par la COB et par la nouvelle réglementation économique (NRE). Ainsi, l'objectif de ces "gendarmes" est d'assurer une certaine transparence et la cohérence dans les informations fournies dans ce rapport. A partir de cet objectif de cohérence des discours, les réflexions menées par les entreprises tournent autour des questions fondamentales de communication : à quel moment ? Quel contenu ? Quel degré de vérité ?

Dans cette obligation de transparence, d'égalité d'information et de sa bonne gestion, la qualité de la communication des entreprises est souvent très discutable. Les entreprises sont contraintes de trouver l'équilibre entre la transparence et le silence et puiser dans les différentes stratégies permettant d'assurer un certain niveau de cohérence dans leurs discours. La vie de l'entreprise n'étant pas toujours florissante, le dirigeant se trouve ainsi dans l'obligation de gérer ce paradoxe : "*celui de dire mais sans tout dire*". De ce fait, la question fondamentale qui le préoccupe serait moins de savoir quoi dire, mais comment le dire, pour ne pas mettre en danger l'image de l'entreprise. En effet, lorsqu'une information doit être impérativement annoncée, ce qui importe davantage ce n'est pas la vérité de son contenu mais essentiellement la manière avec laquelle elle doit être annoncée.



3.2. LES MODALITES DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNEES

Le corpus a été constitué des messages des présidents publiés dans le rapport d'activité de grandes institutions françaises. Le choix de tels sites est justifié par la nécessité d'étudier les entreprises susceptibles d'avoir produit et conservé les traces discursives nécessaires à notre analyse. En outre, l'importance et la fréquence de leurs opérations stratégiques ainsi que les enjeux de leur communication y sont plus importants que pour des entreprises de taille moyenne. La population mère a été constituée à partir du palmarès des 1000 premières grandes entreprises publiées par le magazine "l'Expansion", en mois de novembre 1998. Afin d'obtenir un nombre de rapports important, une soixantaine d'entreprises a été contactée. Cependant, lors des appels téléphoniques, pour recueillir le nom de la personne à qui le courrier doit être adressé, des difficultés commençaient à surgir. Le nombre d'entreprises ayant donné suite à notre requête s'est réduit à 28 entreprises. Par la suite, un courrier a été adressé aux 28 entreprises pour solliciter les rapports d'activité depuis 1992. En fonction des réponses, notre échantillon s'est constitué progressivement. En effet, il faudrait insister sur le fait que nous demandons des rapports d'activité depuis 1992, soit 8 rapports annuels d'une part, et d'autre part, sur les entreprises pouvant accepter de nous accorder un entretien. Le corpus final est constitué de 54 lettres du président de 1992 à 2000 de sept grandes entreprises françaises (Renault, Peugeot, l'Oréal, CIC, BNP, EDF, France Télécom). Nous avons choisi un intervalle temporel de huit ans. Cette diachronie correspondait à la durée moyenne de la réalisation effective de la stratégie. Pour comprendre les conditions historiques de l'action stratégique et mieux apprécier l'évolution du discours, nous avons donc privilégié une analyse longitudinale des différents discours ainsi qu'aux réalisations des entreprises.

La collecte des rapports annuels a été effectuée par voie postale. Les adresses ont été collectées sur les différents sites Internet des entreprises concernées et en croisant plusieurs sources (entreprises, Commission des Opérations de Bourses, BNF, Chambres de Commerce et d'Industrie, Euronext etc.), nous avons réussi à compléter notre corpus et à collecter l'ensemble des rapports. Cependant, mis à part les données secondaires, nous étions dans l'obligation, dans une seconde étape, de collecter des données primaires par le biais des entretiens effectués avec les responsables de communication de chacune des entreprises sélectionnées. En effet, si le rapport d'activité ou plus précisément la lettre du président, a fait l'objet d'une analyse de contenu et comparative avec les réalisations des différentes entreprises, il nous a semblé opportun d'effectuer des entretiens auprès des responsables de communication en vue de légitimer et de valider les résultats obtenus par l'analyse du



discours. Par ailleurs, il nous est apparu important de comprendre les conditions de production de la lettre du président ainsi que la réalité de sa diffusion.

Pour analyser l'ensemble de ces textes, nous avons privilégié une analyse de contenu systématique. Les objectifs d'une telle technique sont multiples. Le dépassement de l'incertitude (ce que je vois dans le message y est-il effectivement ?) et l'enrichissement de la lecture en sont les principaux [Bardin 1996]. Ces deux pôles de rigueur et de découverte manifestent ses lignes de force. Méthodologiquement, ces deux orientations s'affrontent et se complètent. L'analyse de contenu remplit de ce fait deux fonctions [Bardin 1996] :

- La première est une fonction heuristique qui enrichit une approche de découverte exploratoire ; c'est l'analyse du contenu pour voir et comprendre.
- La seconde est une fonction d'administration de preuve empirique ou d'inférence à partir d'hypothèses de travail que l'on cherche à valider.

Cependant, avant d'entamer l'analyse de contenu des différents corpus, il nous a semblé important de décrire, au préalable, le contexte dans lequel l'analyse s'est déroulée, puis les indicateurs sur lesquels la production et l'analyse des données se sont fondées. La définition des indicateurs pour chacun des discours, est une étape préliminaire à toute analyse. Elle rend possible la catégorisation et la comparaison. Les catégories ont été élaborées à partir d'une lecture préliminaire des différents discours. Elles regroupent les différents thèmes abordés, à des degrés différents, dans les lettres des présidents : résultats de l'exercice, justification des résultats, rappel des métiers, opportunités de développement, les atouts, les perspectives etc. Ces différents indicateurs constituent, de ce fait, une grille de lecture des différents messages. Chaque énoncé sera analysé en tenant compte de cette catégorisation. Ceci va nous permettre de bien synthétiser les discours, de mieux en faciliter l'appréhension et d'opérer facilement une approche comparative. A l'évidence, le président n'est pas obligé d'aborder tous ces thèmes dans un unique discours. Leur apparition peut varier d'un message à l'autre. Néanmoins, il est possible de repérer des régularités dans le choix d'un tel axe plutôt qu'un autre.

Dans ce travail, nous nous sommes intéressés essentiellement au rapprochement entre la stratégie déclarée et celle effectivement réalisée. Concrètement, l'analyse a concerné deux types de discours : un discours du dirigeant qui est sensé relater les événements passés et mettre en perspective la stratégie du groupe et un discours sur l'action qui reprend toutes les stratégies réalisées au courant de l'année. Les réalisations stratégiques des différentes entreprises ont été recueillies du même rapport d'activité. Une rubrique, dans le document de



gestion, est en effet prévue pour recenser les principales opérations du groupe (stratégiques, sociales, etc.).

Dans un premier temps, nous avons opéré une analyse de contenu des messages, par la suite, cette analyse a fait l'objet d'une comparaison avec l'analyse des actions de l'entreprise. De ce fait, l'analyse de contenu des lettres et des réalisations des entreprises avait pour but d'élaborer certaines hypothèses quant à l'existence des stratégies de communication susceptibles de donner l'illusion de la cohérence. En effet, la mise en parallèle des stratégies déclarées et celles concrétisées a mis en évidence une cohérence évidente, souvent construite *a posteriori*.

Dans un second temps, les entretiens avaient pour but d'une part de d'éclairer certaines zones d'ombre qui sont ressortis au moment de l'analyse de contenu, mais également de valider les propos avancés relatifs à l'existence d'une stratégie délibérée dans la gestion des annonces et de la communication de l'entreprise. En effet, des anomalies ont été repérées lors de l'analyse des différents discours et au moment de leurs comparaisons avec les réalisations de l'entreprise. L'ambition des entrevues réalisées était d'avoir des éléments de réponse quant aux écueils repérés. Néanmoins, les répondants refusent d'admettre et d'avouer ce genre de pratiques.

L'analyse qui va suivre présente les résultats issus de l'étude des différents textes. Ces résultats mettent en exergue deux idées principales : d'une part, l'existence des pratiques de communication qui peuvent aller de "l'embellissement" de la réalité jusqu'à sa déformation totale et d'autre part, la suprématie de la légalité sur la moralité.

4. LES STRATEGIES DE COMMUNICATION MISES EN ŒUVRE : UNE STRATEGIE DE DESINFORMATIONⁱⁱⁱ

La désinformation, selon VALCOFF [2001], est "une manipulation de l'opinion publique, à des fins politiques, avec information, véridique ou mensongère, traitée par des moyens détournés". Le propre de la désinformation n'est pas uniquement d'être mensongère mais de présenter une information (qui au demeurant peut être vraie) sous une forme détournée. La manipulation de l'information peut prendre plusieurs formes allant du simple "habillage" de la réalité à sa déformation totale et peut concerner à la fois les données qualitatives et les données quantitatives. L'analyse et le traitement des données nous ont permis d'identifier trois types de pratiques : celles qui permettent de donner l'illusion de la cohérence et de garder une marge de manœuvre, celles qui permettent de détourner la réalité, tout en restant dans la légalité et enfin celles qui consistent à déformer totalement la réalité.



4.1. LE "MAQUILLAGE" DE LA REALITE COMME PRATIQUE COURANTE

Embellir la réalité est une pratique très courante des entreprises désireuse de sauvegarder leur image. C'est une stratégie qui rentre parfaitement dans les codes de la communication et qui a pour objectif non pas la manipulation des informations mais essentiellement la manipulation des représentations du destinataire. Cette technique est la plus courante. Elle consiste à jouer sur le niveau d'abstraction du vocable ou à utiliser des mots vides de sens.

4.1.1. Le discours du dirigeant : un langage abstrait et équivoque

Lorsque nous avons étudié les liens entre le discours et l'action, nous avons concrètement analysé deux types de discours : un discours émis par le dirigeant et un autre qui décrit les réalisations des entreprises. Ces deux discours se différencient par leur degré et leur niveau d'abstraction.

4.1.1.1 La dualité du langage : un langage du "discours" et un langage d'action

Sans vouloir ajouter un nouveau dualisme dans une discipline qui en comporte bien trop, nous pourrions dire qu'il existe deux langages : un langage pour les concepts et un langage pour les faits. D'un côté, nous avons un langage qui a pour rôle d'étiquetage et de nommer les cartes mentales et d'un autre, nous avons un langage en relation avec le territoire qui a un rôle de décrire et d'expliquer. Ces deux types de langage utilisent des niveaux d'abstraction différents [Cf. Annexe 1].

Le langage du "discours" est un langage relativement abstrait qui permet de penser, d'échanger et d'expliquer les idées. Les concepts et les catégories de ce type de langage sont souvent imprécis et continus. Les expressions "croissance, innovation, rentabilité, partenariats, adaptation" sont des concepts dont on peut comprendre facilement la signification mais qui demeurent vagues dès que l'on veut les approfondir. Par ailleurs, ces concepts ont des valeurs continues. Dans ce sens où, il n'y a pas de délimitation précise qui détermine à partir de quel moment peut-on dire si l'entreprise est développée ou pas assez développée ou une entreprise est bien adaptée ou pas assez adaptée. Elles constituent des voies de développements qui requièrent par la suite la combinaison de plusieurs actions. Ce type de langage, n'implique aucune intervention ni changement dans le monde. En effet, le fait de le prononcer n'influe pas sur les actions ultérieures. Cependant, le langage de l'action est plus opérationnel ; c'est un langage concret qu'il est possible de vérifier. Ainsi lorsqu'un dirigeant parle d'implantation, il devient facile de vérifier la vérité ou non de ses avances. Par

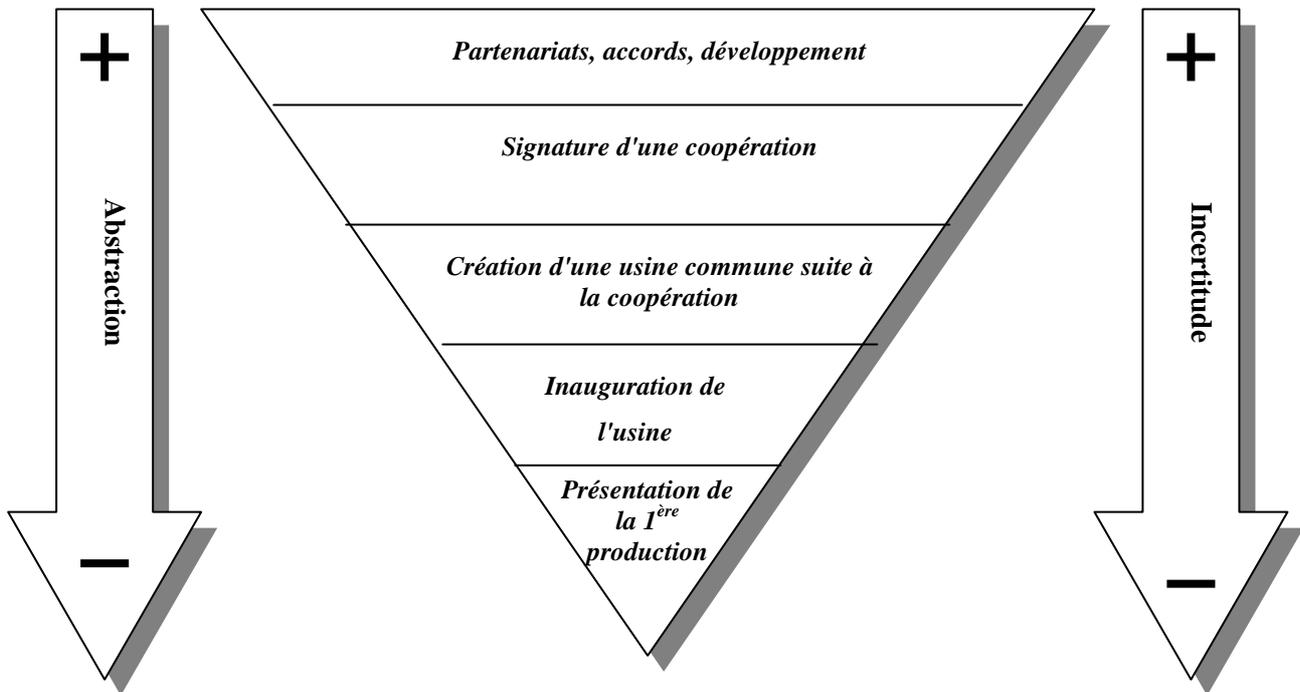


ailleurs, une implantation dans un pays autre ou même dans le même pays, nécessite une création d'usine, d'un processus de production, des structures etc. et par conséquent engendre une intervention et une modification dans le monde. C'est un langage concret qui implique des instructions explicites et opérationnelles. L'opérationnalisation consiste à passer de l'abstraction à la concrétisation. Elle serait donc la formulation la plus concrètement possible de l'idée véhiculée par le langage abstrait. On retrouve ici la même dissymétrie évoquée dans la littérature : celle de l'énoncé et celle de sa correspondance en action. Pour Nonaka [1994] cette dissymétrie "provient de l'écart entre d'une part, la connaissance *encapsulée* dans l'action, et d'autre part sa représentation -articulée et explicitée- qui permet aux managers d'agir sur la réalité organisationnelle, mais qui n'est que "le sommet de l'iceberg" de la connaissance collective.

4.1.1.2 *L'abstraction dans le langage : protection contre l'incertitude ?*

Pour préserver une marge de manœuvre leur permettant de faire face à l'incertitude, les dirigeants ne peuvent pas tout annoncer. En effet, ces derniers n'ont pas droit à l'erreur et doivent justifier toutes leurs affirmations. Pour ce, en cas de doute, les dirigeants s'abstiennent. Cependant, l'obligation d'informer et de rassurer les actionnaires de la bonne stratégie de l'entreprise et de sa santé économique, pousse les dirigeants à annoncer certaines informations sans fournir les détails. Ainsi, en cas de partenariat par exemple, celui-ci peut être annoncé quelques mois auparavant, cependant, le président ne peut pas indiquer quel type de partenariat, ni son objectif, ni avec quel partenaire tant que les négociations n'aient pas été complètement achevées. De ce fait, l'information est délivrée en fonction du degré d'incertitude. En cas de forte incertitude (en cas de difficulté dans les négociations par exemple), aucune information n'est fournie, en cas de certitude toutes les informations sur le partenariat peuvent être communiquées. Les dirigeants utilisent l'abstraction dans le langage comme un moyen de dire sans "*tout dire*". Ainsi, lorsque le dirigeant annonce la stratégie de croissance comme une voie de développement privilégiée, il ne dévoile pas quel type de croissance : interne ou externe ? L'analyse du discours de l'Oréal a montré, en effet, que la croissance peut recouvrir une fusion, une prise de participation, alliance, rachat etc.

Schéma 1. : Le choix du niveau d'abstraction du langage en fonction du degré d'incertitude.



4.1.1.3 Ce qu'un dirigeant peut annoncer : le secret d'entreprise

La confidentialité des décisions stratégiques est une chose connue dans le milieu des affaires. On ne peut pas tout dévoiler, l'entreprise en fonction de l'importance de sa stratégie choisira les stratégies qui feront l'objet d'une annonce préalable et celles qui seront totalement confidentielles.

La date d'annonce est perçue comme le moment le plus crucial dans le processus stratégique. La concrétisation effective correspond à la date de la signature du contrat. Cependant, avant la signature du ce dit contrat, toutes les informations concernant la décision de partenariat, acquisition, implantation etc. sont confidentielles. D'une part, parce que les négociations peuvent prendre beaucoup de temps. D'autre part, parce que le marché réagit très vite à toute information. Néanmoins, les entreprises peuvent utiliser la date de la validation par l'assemblée générale pour annoncer une décision stratégique, pour des raisons d'arrangement et d'affichage. En d'autres termes, les entreprises se trouvent contraintes d'énumérer dans leurs



rapports d'activité, toutes leurs actions stratégiques mois par mois. Ainsi, lorsque la firme n'a pas eu d'opérations pendant un mois, elle choisira d'afficher la date de l'assemblée s'il y a lieu plutôt que la date d'annonce. Néanmoins, si à la suite de la validation de l'assemblée l'opération n'est pas actée, l'entreprise est poursuivie pour la diffusion d'informations incorrectes. Ainsi, lorsque le dirigeant souhaite attirer d'éventuels actionnaires ou fidéliser ceux existants, il met l'accent sur les actions stratégiques à venir. En revanche, aucune information n'est dévoilée sur le type d'action (le lieu, le partenaire, la date, les sommes que l'entreprise pourra en dégager etc.). Ce qui entraîne une certaine équivocité dans le discours. Cette technique rentre dans la généralisation abusive, elle peut être accompagnée ou remplacée par la recette du prêt à parler.

4.1.1.4 La recette du "prêt-à-parler" une technique incontournable ?

Grâce à la langue de bois, les dirigeants peuvent littéralement parler pour ne rien dire. Il suffit pour cela de s'exprimer au moyen de mots creux, abstraits et à la mode, qui, mis bout à bout, donnent un sens vague et insaisissable aux différents propos. La langue de bois pétrifie le langage, dévide des banalités, collectionne les poncifs, accumule les stéréotypes. Usure du langage, elle détruit le verbe et gonfle le nom. L'utilisation excessive des mots-outils ou des "adjectifs de revigoration" tels que "incontournable, importante, etc. permet de faire l'économie d'un raisonnement et en renforcent en même temps la vacuité. Dans ce type de discours, une "stratégie" est forcément "ambitieuse", que le personnel est forcément "incontournable", que des "opportunités" sont forcément "à saisir", que les "marques" sont forcément "prestigieuses", et que les "métiers" forcément en "mutation rapide". Ce que Roland Barthes désignait dans *Mythologies* [1957] par les "adjectifs de revigoration", appelés à la rescousse quand les substantifs sont vidés de toute substance.

Ce langage, appelé également "la langue de bois", était dans un premier temps celui de la politique en général. Il s'est répandu ensuite dans les entreprises quand elles ont éprouvé le besoin de masquer la brutalité de leurs mœurs. Ainsi, le "rachat" ou la "prise de contrôle" se transforment ainsi en "rapprochement" ; le "profit" devient "valeur pour l'actionnaire" "restructuration" se traduit en "recentrage sur le métier", "grève" se poétise en "mouvement social". "Licenciement" s'adoucit en "reengineering social", etc. Ces différentes pratiques, sont utilisées essentiellement pour garder une certaine équivocité, leur permettant une marge de manœuvre dans la réinterprétation et pour manipuler les représentations du destinataire. Il est vrai qu'annoncer une reengineering social aura des répercussions moins graves que si le



dirigeant se prononce directement pour un licenciement collectif. Ceci permet d'assurer une certaine cohérence (simulée) dans le discours ou du moins de ne pas déceler des incohérences. Elles sont pratiquées, parfaitement reconnues par les entreprises et facilement admises dans les codes de communication.

4.2. LE DETOURNEMENT DE LA REALITE DANS LA LEGALITE

Une deuxième série de pratiques en matière de communication des entreprises, consiste à jouer sur le sens, pour faire accepter une réalité. Il ne s'agit pas de garder une marge de manœuvre, comme pour les premières techniques, mais de manipuler l'information tout en restant dans la légalité.

4.2.1. La rationalisation dans le discours

En cas de distorsion, le dirigeant se trouve contraint de justifier les écarts engendrés. Cependant, dans le discours émis dans le rapport d'activité, le président ne justifie pas ses décisions, mais plutôt les conséquences de ses actions. Ce processus de rationalisation requiert des techniques variées et un talent communicationnel fort.

4.2.2. Une justification des résultats et non des décisions...

La présentation des résultats introduit souvent les discours. Une mise au point sur l'année précédente est à la fois une occasion de faire le point sur les chiffres de l'année et sur l'exercice en-cours. L'approfondissement et les détails sur la situation financière de l'entreprise semblent dépendre de la personnalité du dirigeant. Certains présidents semblent en effet, plus attachés aux chiffres que d'autres. Au regard des entretiens effectués, la formation du dirigeant et son expérience serait un élément explicatif de ce phénomène. En effet, les présidents ayant eu une formation financière ont tendance à utiliser plus de chiffres que d'autres. Par ailleurs, le souci d'objectivité peut être plus apparent chez eux. Il semblerait, également, que les dirigeants ayant été déjà dans la même entreprise, voire dans le même conseil d'administration, seront plus influencés par la stratégie discursive de leur prédécesseur que d'autres. Néanmoins, le point commun qui ressort dans l'analyse des différents discours se résume dans la manière dont les dirigeants présentent leurs résultats. La rationalisation concerne moins les actions des entreprises que les résultats des dites actions. Le dirigeant tente de justifier des décisions prises particulièrement en cas d'échec (avortement d'une alliance). Cependant, seuls les résultats négatifs font l'objet d'une justification à proprement parler. Ainsi, les décisions stratégiques sont rarement justifiées. Elles peuvent être, toutefois,



utilisées pour expliquer les bons résultats de l'année ou en témoignage d'un certain dynamisme et une certaine volonté du développement. Le dirigeant semble contraint de justifier les chiffres de l'année, en revanche, il n'est pas obligé de justifier les décisions stratégiques. Celles-ci sont considérées comme émanant de la décision du conseil d'administration, une décision bien réfléchie et qui ne nécessite aucune justification. Par ailleurs, puisque les résultats de l'année influent fortement les cours des marchés boursiers, toute annonce pouvant influencer négativement les cours boursiers ou détourner un éventuel investisseur est justifiée et masquée.

4.2.3. Détournement des motifs ou des circonstances réels

Ainsi, les pertes et les mauvais résultats sont expliqués par l'environnement (concurrentiel, réglementaire, économique, financier, voire même climatique! etc.). En revanche, une année positive sera légitimée par la bonne gestion du groupe, la réussite de sa stratégie et la mobilisation de l'ensemble du personnel. Le concours de l'environnement et des circonstances dans les résultats positifs de l'entreprise n'est que rarement évoqué. Dans la littérature, selon GIDDENS [1987] dans la reconstitution du processus d'action, il est difficile de se prononcer sur les raisons précises ayant amené à une telle action. Le concours des circonstances et la multiplicité des motivations rend difficile la compréhension des raisons réelles. L'acteur se trouve alors contraint de choisir la plus plausible dans les meilleurs des cas et la plus convenante ou celle qui l'arrange dans le pire des cas. Cependant, même si le président a une parfaite connaissance des raisons qui ont engendré les pertes, il est souvent difficile de lier de mauvais résultats à une erreur de gestion ou à une erreur d'évaluation du dirigeant. Pourtant, l'imputation des échecs de certaines actions à l'organisation pourrait, à bien des égards, s'inscrire dans une logique de transparence et de pardon et une stratégie de "victimisation". En effet, lorsque l'entreprise souhaite reconnaître ses torts, elle joue sur la transparence. Ne dit-on pas que "faute avouée, moitié pardonnée ?"^{iv}. Dans les cas des entreprises étudiées aucun mauvais résultat ou mauvaise décision n'a été affectée à l'organisation, hormis pour EDF. Cette extrême transparence peut être expliquée par ses relations particulières avec l'Etat ainsi que l'impératif de transparence. Par ailleurs, en étant un organisme public, les décisions sont considérées comme émanant de l'Etat et le dirigeant avait une marge de manœuvre réduite.

4.2.4. Tempérer le positif par le négatif

Cette expression connue également par "manier le froid et le chaud", consiste à évoquer de manière excessive des formules qui tempèrent le positif par le négatif. Cette pratique est



souvent employée pour mettre en relief les efforts du groupe. Cependant, elle peut dissimuler une santé fragile de l'entreprise. Elle permet de mettre en évidence les efforts de l'entreprise et de taire ses faiblesses, d'inquiéter et de rassurer et d'entretenir le doute. L'analyse lexicale a permis, en effet, de relever que la majorité des discours commence par (malgré, en dépit de, bien que etc.). Ce type de locutions prépositives est utilisé essentiellement pour la modération.

Encadré 1. Extraits de discours

<i>"Bien que la conjoncture économique ait continué de se ralentir...l'Oréal est parvenu à augmenter son CA."</i>	<i>L'Oréal 93.</i>
<i>"Dans un contexte économique extrêmement défavorable, (...), l'Oréal est parvenue son CA consolidé"</i>	<i>L'Oréal 95</i>
<i>"Malgré la charge financière résultant de l'acquisition de nouvelles filiales, le résultat a augmenté de 10%"</i>	<i>L'Oréal 95</i>
<i>"Un progression à tous les niveaux malgré un contexte difficile"</i>	<i>L'Oréal 96</i>
<i>"Malgré une situation économique défavorable, EDF a obtenu de bons résultats".</i>	<i>EDF 93</i>
<i>"C'est néanmoins dans ce contexte contrasté, que nos résultats attestent du dynamisme de l'entreprise."</i>	<i>EDF 99</i>
<i>"En dépit de la crise économique, les banques régionales ont continué à apporter une contribution majeure au résultat du groupe..."</i>	<i>CIC 94.</i>

4.2.5. Le silence volontaire comme stratégie

Au lieu d'embellir la réalité, certains dirigeants préfèrent ne rien dire. La décision de ne communiquer que l'essentiel ou la décision de peu communiquer peut être un choix stratégique délibéré du dirigeant de l'entreprise, qui s'impose sur le long terme comme une culture d'entreprise. Ainsi, les entreprises peuvent adopter des choix inverses : soit la transparence et la communication tout au long de l'année (le cas de BNP), soit la communication du minimum requis en matière d'information (le cas de France Télécom). Le silence comme stratégie de communication permet de ne rien dire et ainsi de dissimuler les actions de l'entreprise et son état de santé. Le choix d'une telle stratégie dépend de la personnalité du dirigeant d'une part, et d'autre part, de la perception que le dirigeant a de l'utilité de son discours. Un dirigeant "vedette" aurait tendance à émettre plusieurs discours, à autoriser des entretiens, à parler, à mobiliser, à informer et à influencer. Au contraire, un dirigeant discret n'accordera pas beaucoup d'entretiens aux magazines, n'émettra pas beaucoup de discours et par conséquent donnera très peu d'information sur son entreprise.

4.3. LA MODIFICATION TOTALE DE LA REALITE : UNE PRATIQUE ILLEGALE.

Une dernière pratique, non répandue, consiste à modifier totalement la réalité et à mentir sur les chiffres ou sur la réalité de la santé stratégique de l'entreprise. Ce genre de pratique est



généralement assuré par des cabinets de conseil externe. Alors que les deux premières sont de l'essor des services de communication interne.

4.3.1. Le mensonge^v : quand diriger c'est mentir !

Le mensonge est une pratique qui est totalement déniée par les responsables et difficile à déceler dans une entreprise. Seuls l'accès et la consultation de tous les documents financiers et stratégiques de l'entreprise, par des experts, permettraient de repérer les troubles. Le mensonge est présenté toujours comme totalement proscrit et la transparence comme la devise et la culture de l'entreprise. Cependant, lorsque l'on demande l'avis des répondants sur le mensonge en général, elle admet le mensonge sous une raison objective telle que celle de la confidentialité. Comme le souligne Jakob Skopicki, PDG de Sanyo France, dans le magazine "l'Entreprise", "la pratique du mensonge est trop traumatisante pour accepter d'en reparler".

Les dirigeants peuvent mentir sur les chiffres en donnant des chiffres qui ne sont pas réelles ou sur les perspectives et les stratégies de relance. Ceci est d'autant plus vrai que l'entreprise est en crise et le dirigeant tente par son discours poétique de camoufler la minceur des chances de survie. Les répondants trouvent, en effet, que faute de clarté de ses intentions ou compte tenu de l'importance de l'information, en cas d'optimisme démesuré (cas de France Télécom) ou tout simplement à cause du stress le dirigeant peut mentir. Ils considèrent que ces raisons demeurent plus ou moins louables en management, sauf en cas de mensonge par goût de pouvoir. Dans ce cas, la rétention de l'information est effectuée dans l'intérêt personnel du dirigeant lui-même, dans le but de protéger son territoire et ses propres intérêts. Par ailleurs, il semble important de dissocier le mensonge sur le court terme, provisoire, du mensonge sur le long terme. En effet, il peut être opportun de garder une information afin que le dirigeant prépare son annonce ou se réserve le temps de voir comment la situation va évoluer. Cependant, sur le long terme, le pas pourra être facilement franchi, en se trouvant les bonnes raisons de le faire. Quand le mensonge est élevé au rang d'une institution, il détruit la confiance et désorganise le système. Le mensonge est indirectement intégré comme une partie intégrante du management. Il est assimilé à l'hypocrisie. Il faut être hypocrite, pour pouvoir dénicher le marché, il faut mentir pour réussir une négociation et il faut se venter pour avoir des clients... Cependant, le mensonge sur des données qualitatives semblent être mieux perçu que sur les données quantitatives. Ce dernier cache souvent des détournements de fond, des fraudes et des falsifications totalement interdits par la loi. Il n'en demeure pas moins que la complicité d'audit avec la volonté des dirigeants constitue un élément important pour justifier



ce type de comportement. Les cabinets étant toujours des fournisseurs de service à l'entreprise. Lorsqu'un auditeur refuse d'assouvir la volonté du dirigeant, il est vite remplacé.

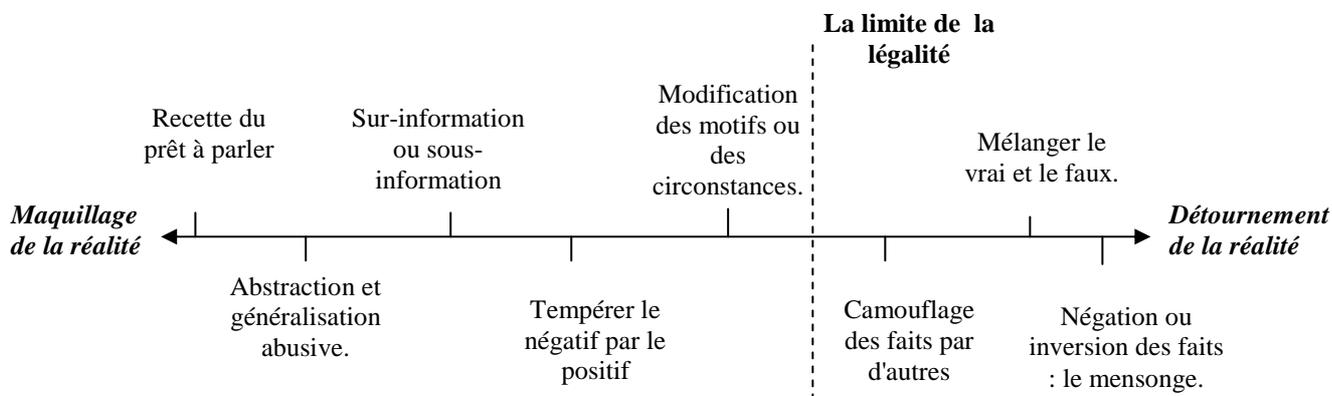
4.3.2. De la manipulation des représentations à la manipulation de l'information : légalité *versus* moralité

La désinformation peut débuter par la manipulation des représentations jusqu'à la manipulation de l'information. Les dirigeants ne peuvent agir qu'après avoir persuadé à leurs actionnaires que telle action est conforme à l'intérêt général, ils doivent en outre démontrer que leurs intentions sont vertueuses et vont dans le bien de l'entreprise. Ce qu'il en est en réalité importe peu, il faut que le conseil d'administration soit consentant et enthousiaste. Par conséquent, et pour atteindre cet objectif, les méthodes de désinformation sont non seulement de plus en plus perfectionnées mais en plus de plus en plus mises à contribution, elles peuvent être résumées en plusieurs :

- Généralisation abusive.
- Négation des faits, inversion des faits.
- Mélange vrai-faux
- Modification du motif
- Modification des circonstances
- Tempérer les faits négatifs par les faits positifs.
- Sur-information (ou sous information) sur un aspect de fait.
- Camouflage des faits par le grossissement artificiel d'autres en rapport avec les premiers (mensonge)
- Transformation de fait en une illustration de règle générale éventuellement fictive.

Ces différentes stratégies adoptées peuvent être classées selon leur degré de déformation de la réalité et leur degré de légalité. L'analyse des différents discours émis par les dirigeants et leurs comparaisons avec les réalisations de l'entreprise, laisse à penser que ces stratégies peuvent être classées sur un continuum en fonction de leur degré de modification de la réalité. Ainsi, elles peuvent aller d'un simple maquillage de la réalité jusqu'à déformation totale de la réalité. Les premiers ont pour but de protéger le secret de l'entreprise alors que les seconds ont pour but de duper l'entourage économique de l'entreprise et de camoufler une réalité évidente. Ces derniers sont sévèrement sanctionnés.

Axe des stratégies de communication selon leur degré de légalité



Alors que ces stratégies sont majoritairement condamnées dans les entretiens effectués, l'abstraction, la sous-information et le fait de tempérer le négatif par le positif, ne sont pas perçus de façon négative par les personnes interrogées. Ces dernières ont établi une distinction non fondamentalement différente entre l'ambiguïté et l'abstraction. L'abstraction est associée au souci de synthèse des stratégies de l'entreprise et l'ambiguïté est affectée à la nécessité de préserver le secret de l'entreprise. Ce biais d'interprétation, certainement volontaire de la part de nos interlocuteurs, renforce le caractère non innocent du discours.

Par ailleurs, les entretiens menés auprès des responsables révèlent que c'est moins l'éthique que la légalité qui empêchent les dirigeants d'adopter de telles pratiques. Hormis, la BNP, qui possède un service de déontologie et qui travaille en collaboration avec les directions de communication et de direction financière, tous les cas étudiés, estiment que c'est uniquement parce qu'ils n'ont pas le droit de fournir une fausse information, qu'ils ne le font pas. La moralité n'a pas été évoquée lors des entretiens. De ce fait, de peur de la sanction économique et juridique et de crainte de mettre en danger la responsabilité du dirigeant, sa carrière et son image, les entreprises tentent de manipuler l'information dans la légalité. L'essentiel des informations provient des sociétés, et si l'information que ces supports véhiculent prend souvent la forme d'une communication optimiste et tente d'installer une certaine confiance, le décalage entre l'optimisme des discours et la réalité des sociétés et des cours boursiers tend parfois à accroître la suspicion. La perte de confiance prend ainsi des proportions de plus en plus considérables.



5. CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était de comprendre le lien entre les discours émis par les dirigeants des entreprises et leurs actions stratégiques. Cette question se déclinait en une double volonté : d'une part, comprendre comment s'articule le discours à l'action et quelles sont les stratégies mises en œuvre par les dirigeants pour réduire leur cohérence ou incohérence. D'autre part, identifier les facteurs qui peuvent justifier les écarts entre les stratégies annoncés et celles effectivement réalisées.

S'interroger sur le lien entre le discours et l'action c'est se poser des questions sur la légitimité de la stratégie délibérée, formalisée ou émergente. Ce travail a montré qu'une stratégie non déclarée ou non affichée n'est pas nécessairement émergente. Les dirigeants peuvent choisir de ne pas tout dire pour plusieurs raisons : soit par goût de pouvoir, soit par intérêt général. Dans les deux cas, la cohérence est simulée et maîtrisée. Certes, l'incertitude constitue un risque réel pour toutes les entreprises. Néanmoins, les études de cas ont montré de façon apparente que l'incertitude est un risque connu de l'entreprise et que c'est la façon de gérer de cette incertitude et de la maîtriser qui dépend d'une entreprise à une autre, voire d'un dirigeant à un autre. L'analyse de discours élaborées sur les différents messages des présidents a permis de mettre en évidence un certain nombre de stratégies que les entreprises peuvent adopter pour donner l'illusion de la transparence ou sauver l'image de l'entreprise. Ces stratégies peuvent aller de "l'habillage" de la réalité jusqu'à sa "déformation" totale et se présentent sur un continuum allant de la légalité totale jusqu'à l'illégalité. De ce fait, elles permettent de reposer la question du caractère intentionnel du langage. Le discours émis dans le rapport annuel reflète-t-il la pensée du manager ? Ou les actions de l'organisation ? Ou ce que le dirigeant souhaite que les destinataires sachent ? L'incertitude, le degré de compétitivité, les réactions du marché financier ainsi que le secret d'entreprise poussent les dirigeants à adopter des stratégies de communication, leur permettant de garder une certaine marge de manœuvre et entraînant une certaine équivocité. Il en résulte que le discours reflète non pas la pensée du manager mais plutôt ce que le dirigeant souhaite afficher qui, au demeurant, peut être en contradiction avec ce qu'il pense réellement.

Au-delà de sa portée, la définition de ces différentes stratégies a été confrontée au problème de validation par les entretiens effectués. Les entreprises ont du mal à admettre ce type de pratiques et affiche toujours la transparence comme une culture de l'entreprise, bien que les analyses de contenu effectuées confirment le contraire. Cette volonté de désavouer ces pratiques peut être expliquée par la peur d'être attaquées. En effet, si les services de



communication admettent ce genre de pratiques, cela veut dire que l'entreprise cherche à dissimuler quelque chose. Dans ce cas, ils préfèrent s'abstenir. Néanmoins, les manœuvres tels que l'abstraction ou la généralisation des faits, sont considérées comme faisant partie des codes de la communication communément admis. Par ailleurs, l'existence de ces stratégies, permet de remettre en question la fonction instrumentale du langage considéré dans l'approche cognitive comme est un simple véhicule d'information. Au terme de ce travail de recherche, on peut affirmer que le discours publié dans le rapport d'activité est un discours construit *a posteriori*. Comme le souligne Baumard [2002], "le mouvement stratégique naît rarement de la plume du stratège, mais la plume du stratège réécrit souvent la congruence de ces mouvements pour le bien de l'efficacité organisationnelle".

6. BIBLIOGRAPHIE

- **ALLARD-POESI F. ; DRUCKER-GODARD C. & EHLINGER S.** [1999], "Analyses de représentations et de discours", In THIETART et coll. *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, pp. 449-475.
- **ARGYRIS C & SCHÖN D-A** [1978], *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading (Ma), Addison-Wesley.
- **BARDIN L.** [1996], *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France.
- **BARTHES R.** [1957], *Mythologies*, Le seuil.
- **BAUMARD P.** [1996], L'énoncé et le vécu, *Revue Française de Gestion*, n° 107, Janvier-février, 1996, pp. 134-135.
- **BAUMARD P.** [2001], "Connaissances tacites et implicites dans les délibérations de réorientation stratégiques", *Actes de XIème la conférence de l'Association International de Management Stratégique, 5-7 juin*, Paris, EAP-ESCP.
- **BAUMARD P.& STARBUCK H. W.** [2002], "Est réaliste d'étudier les mouvements stratégiques d'une firme ?", *Actes de la XIème conférence de l'Association International de Management Stratégique, 5-7 juin*, Paris, EAP-ESCP.
- **BERELSON B.** [1952], *Content Analysis in Communication Research*, New York, University Press.
- **BIMONT G.** [1996], "Les facettes de la rationalité", *Sciences Humaines*, n°66, novembre, pp. 13-19
- **BOLTANSKI L. & THÉVENOT L.** [1991], *De la justification : L'économie de la grandeur*, Gallimard.

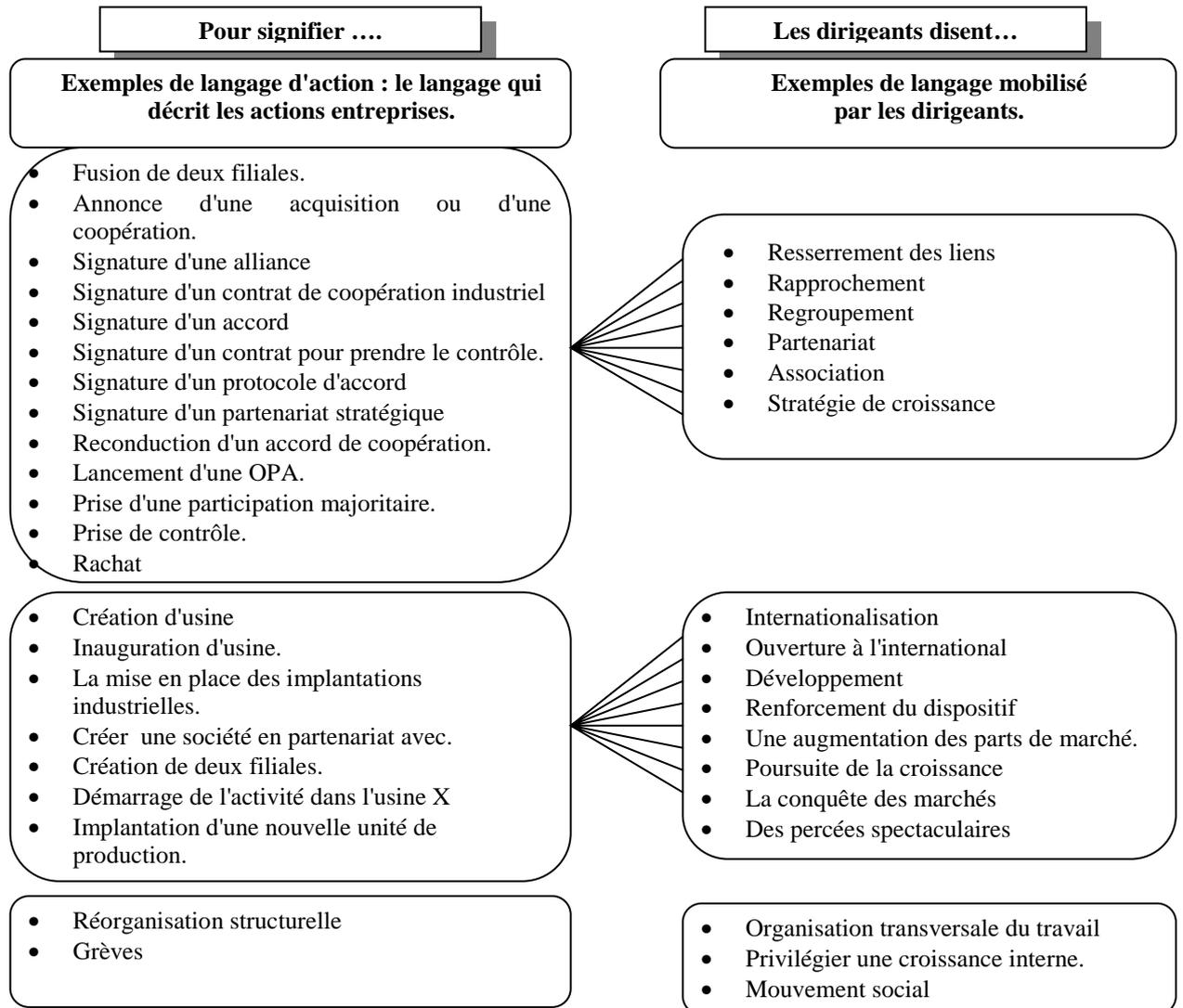


- **BOURDIEU P.** [1982], *Ce que parler veut dire*, L'économie des échanges linguistiques, Fayard.
- **BRUNSSON N.** [1982], "Ideas and actions: justification and hypocrisy as alternatives to control", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, Issue 6, august, pp. 489-507.
- **CHAUZAL C.** [2001], discours stratégiques et alliances stratégiques, " La communication d'entreprise, de l'objet au projet ", 5^{ème} Colloque : La Communication d'Entreprise : Regards croisés Sciences de Gestion et Sciences de l'Information et de la Communication, 6-7 Décembre 2001.
- **COSSETTE P.** [1993], "Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME : une étude exploratoire", *Actes de la 39ème conférence de l'ICSB*, Strasbourg.
- **DEMERS C. & BARRAL H.** [1996], " Gérer la contradiction dans le discours stratégique : trois entreprises d'électricité canadienne et le développement durable ", *Actes de la Vème Conférence Internationale de Management Stratégique*, mai, Lille.
- **DONNELLON A. & al.** [1986], "Communication, meaning and organized action", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, Issue 1, March, pp. 43-56.
- **DUBET F.** [1994], *Sociologie de l'expérience*, Seuil.
- **FESTINGER L.** [1957], *A theory of cognitive dissonance*, Evanston: Row, Peterson.
- **GEORGES F.** [2001], Diriger c'est savoir aussi mentir, *l'Entreprise*, 14 décembre.
- **GIORDANO. Y** [1998], " Communication et organisations : une reconsidération par la théorie de la structuration ", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 26-27, Mai-Juin, pp. 20-35.
- **GIORDANO. Y** [1998], " La théorie de la structuration d'Anthony Giddens. Quels apports pour les sciences de gestion ? ", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 26-27, Mai-Juin, pp. 2-19.
- **GIROUX N. & GIORDANO Y.** [1998], "Les deux conceptions de la communication du changement", *Revue Française de Gestion*", N° 120 Septembre-octobre, pp. 139-151.
- **HAMEL G. & PRAHALAD C. K.** [1993], " Strategic intent ", *International Review of Strategic Management*, Vol. 4, pp. 64-87.
- **JACQUOT T.** [1998], *Le discours stratégique et stratégie du discours des dirigeants d'entreprise : les conditions de production, la diffusion et les logiques d'expression*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, 28 janvier, université de Versailles-Saint –Quentin en Yvelines.



- **KIELY J. & ELLIS J.** [1999], " Actions speak louder than words", *Management Services*, Vol. 43, Issue 10, October, pp. 32-34.
- **OSWICK C., KEENOY T. & GRANT D.** [1997], "Managerial discourse: Words speak than actions?", *Journal of applied management studies*, Vol. 6, Issue 1, June, pp. 5-12.
- **OSWICK C., KEENOY T. & GRANT D.** [2000],» Discourse, organizations and organising Concepts, objects and subjects", *Human Relations*, vol. 53 (9), pp. 1115-1123.
- **ROJOT J.** [1998], " La théorie de la structuration ", *Gestion des Ressources Humaines*, N° 26-27, Mai-Juin 1998.
- **SCHWENK C. R.** [1985], "Management illusions and biases: Their impact on strategic decisions", *Long Range Planning*, Vol. 18, n° 5, pp. 74-80.
- **THIETART R. A. & coll.** [1999], *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- **VARRAULT N.** [1998], " Pour une mise en relation des concepts de vision et d'intention stratégiques : configurations de processus de prise de décision stratégique ", actes des XIVèmes journées nationales des IAE, Nantes, 28-29 avril, pp. 633-649.
- **VERAN L.** [1988], " Action organisée et cohérence des discours stratégiques ", *Revue Française de Gestion*, N° 67 Janv-Fév, pp. 44-48.
- **WEICK K.** [1995], *Sensemaking in organization*, Sage publications, London
- **WOLKOFF V.** [2001], *Désinformation par l'image*, Editions du ROCHER.

ANNEXES 1. LA DUALITE DU LANGAGE.





ⁱ Ces éléments avancés dans la littérature pour expliquer l'incohérence entre le "dire" et le "faire" chez les dirigeants des entreprises sont largement détaillés et expliqués dans l'article : MOURTAJI "Le "dire" et le "faire" chez les dirigeants des entreprises : une approche par les actes de langage", Xxième journée des IAE, Paris, 2002.

ⁱⁱ En mars 2000, avec l'explosion de la bulle Internet, France Télécom a élaboré un document frais et dynamique. Cependant, lors de sa publication en mai 2001, la situation avait totalement changé et le contexte a été inversé. L'année 2001 ayant été morose pour le groupe, le rapport annuel et le discours du président ont subi plusieurs modifications pour tenir compte du nouveau contexte.

ⁱⁱⁱ La désinformation est un concept utilisé essentiellement en politique, recouvre des moyens techniques de manipulation de l'information délibérément et subrepticement utilisés. Les Soviétiques sont les premiers à avoir utilisé le mot "désinformation" au lendemain de la guerre mondiale et que les Anglo-saxons ont pris la relève dès 1972. En France, le vocable désinformation est apparu en 1974. Arme d'excellence de l'affrontement idéologique, la désinformation s'est muée en guerre industrielle et commerciale. Elle s'est peu à peu glissée du monde politique au monde économique. En 1980, le mot désinformation était encore méconnu par les entreprises, en 2000 le mot désinformation devient sur toutes les plumes et constitue une stratégie de communication incontournable.

^{iv} France Télécom en 2001 avait dissimulé ses dettes colossales. Lors de l'assemblée générale, le président M. Bon avait avoué qu'il s'est trompé de stratégie et qu'il pensait que le marché allait tenir. Cette façon d'avouer son erreur, a été effectuée dans le but d'éviter d'être sifflé dans la salle, comme c'était le cas pour Messier le président de Vivendi Universal.

^v Dans les cas étudiés, nous n'avons pas trouvé de réels cas de mensonge. Cependant, cette stratégie étant très répandue nous l'avons abordé en nous appuyant sur des articles de presse. Nous avons en effet, pris Vivendi Universal comme exemple. Néanmoins, nous avons repéré dans l'analyse des discours de l'Oréal, des anomalies, telles que le "bluff". Le dirigeant reprend les mêmes raisons pour justifier des chiffres pendant 5 années de suite. Par ailleurs, la mise à plat a mis en évidence que le dirigeant n'effectue aucun effort pour modifier son discours. Les mêmes phrases ont été répétées pendant 5 ans de suite, pour annoncer les résultats ou les perspectives ou pour mobiliser le personnel...une stratégie de "copie-coller" pendant 5 ans.