

Le discours stratégique au travers du rapport d'activité : Le cas de PSA entre 2010 et 2013¹

STAIMS 1 : Discours de la stratégie ou stratégies du discours ?

Résumé.

Cette recherche s'inscrit dans les travaux s'intéressant au discours stratégique. Plus précisément, elle analyse la place dévolue au rapport d'activité. Différentes perspectives peuvent être étudiées pour appréhender le discours stratégique, et notamment ses visées fonctionnaliste, narrative et rhétorique. A l'aide d'une analyse sémiotique des rapports d'activité 2010, 2011, 2012 et 2013 du groupe PSA ainsi que d'entretiens semi-directifs auprès du président de l'agence de communication en charge du rapport, cette recherche a permis de comprendre les mécanismes de sa conception, ainsi que son rôle plus général dans le discours stratégique. Le rapport annuel s'avère être un élément clé du discours stratégique. Il est au carrefour de tensions au moment de son élaboration : tensions liées à la temporalité, au contexte socio-économique, aux multiples intervenants concevant le rapport ainsi qu'aux différentes cibles visées. Le rapport d'activité dénoue ses différentes tensions dans la structure d'un récit associant passé, présent et futur. Plus généralement, il permet d'articuler les perspectives fonctionnaliste, rhétorique et narrative du discours stratégique via trois mécanismes identifiés (transposition, orchestration et scénarisation). Notre analyse révèle également une dynamique de cycle et de trajectoire inter-rapport d'activité. Il existe effectivement une logique de lien entre les rapports. Elle peut être contingente au contexte, mais également planifiée sur plusieurs années. Dans ce cas, le rapport d'activité se lit comme une fiction en plusieurs actes. Il est chargé d'accompagner le discours mais également l'orientation stratégique du groupe. Cette logique fictionnelle du rapport d'activité pose plus généralement la question des liens entre *storytelling* et action stratégique.

Mots clés. Discours stratégique, analyse sémiotique, narration, rhétorique, rapport d'activité, groupe PSA, recherche longitudinale

¹ Les auteurs tiennent à remercier les deux évaluateurs pour leurs remarques et suggestions qui ont permis d'améliorer la première version de cet article.

INTRODUCTION

Au-delà de sa formation et de son contenu, la stratégie se raconte, oralement ou par écrit, plus ou moins fréquemment. Elle devient une pratique discursive. Les dirigeants consacrent une part importante de leur temps à présenter et à expliquer leur stratégie (valeurs, trajectoire, décisions stratégiques...), aussi bien en interne qu'en externe (Chanal et Tannery, 2007). Cette diffusion de la stratégie a une visée fonctionnelle. Elle interprète les actions et les résultats passés en soulignant leur lien de causalité, elle expose et explique les décisions de l'année afin de construire le futur. Elle met en scène une histoire, un récit (narration). Si la stratégie doit être communiquée, elle permet aussi de structurer un cadre d'action (Giroux et Demers, 1998 ; Fairclough, 2005 ; Chanal et Tannery, 2007), et de fournir du sens qui sera interprété par les acteurs. Dans le même temps, le discours est un exercice de persuasion dans lequel la rhétorique tient, par nature, une place importante. Il est diffusé via une pluralité de médias et de supports, dont le rapport d'activité, lors de diverses circonstances.

Cette recherche longitudinale a pour objet de comprendre et d'analyser l'évolution des rapports d'activité de PSA entre 2010 et 2013 sous l'angle fonctionnel, narratif et rhétorique. Nous mettrons en évidence les points communs et les similitudes entre ces quatre années ainsi que leurs différences grâce à une analyse sémiotique. Nous répondrons ainsi à la problématique suivante : de quelle manière l'évolution du discours stratégique a été mise en scène ? Dans cette perspective trois questions se posent : Comment analyser l'évolution du discours stratégique au travers le rapport d'activité ? Quelle évolution du contenu et de la forme du discours stratégique constate-t-on entre 2010 et 2013 ? Comment le discours sur la stratégie et la stratégie du discours évoluent dans le rapport d'activité ? Dans une première partie, nous traiterons du cadre conceptuel, puis dans une seconde partie la méthodologie de la recherche sera présentée. Dans une troisième partie, nous présenterons les résultats et enfin une quatrième partie sera consacrée à une discussion conclusive dans laquelle les apports, les limites et les prolongements de la recherche seront abordés.

1. UNE TRIPLE PERSPECTIVE DU DISCOURS EN STRATEGIE

1.1. STRATEGIE, « STRATEGY AS PRACTICE » ET DISCOURS

La stratégie est un champ académique polysémique qui fait l'objet de nombreux débats notamment en temps de crise (Tannery, 2009). Frery (2004) constatait déjà une très forte diversité des définitions, des approches et des écoles, voire des « chapelles » depuis ses origines. Des structurations du champ de la stratégie (Dery, 2001 ; Fréry, 2004) et des réseaux paradigmatiques (Boissin et al., 2001) furent toutefois proposées à de multiples reprises. Dans la lignée des travaux de Martinet (2001), Dameron et Torset (2014) abordent la stratégie en termes de tensions (partage et solitude ; déterminants exogènes et endogènes ; intuition et analyse ; action et réflexion). Pour leur part, Nag et al. (2007) identifient sept éléments conceptuels² du management stratégique et les mots qui leur sont associés.

Au-delà de la traditionnelle distinction entre les contenus stratégiques et les processus stratégiques, de nombreuses recherches se sont développées afin d'étudier les pratiques des acteurs (« strategy as practice », Whittington, 2006). Ce dernier définit le stratège comme celui qui fait le travail de conception, de formation, de mise en œuvre de la stratégie. Des travaux successifs ont mis en évidence la manière dont les managers s'approprient et contribuent à la stratégie (Jarzabkowski et al., 2007 ; Rouleau et al, 2007 ; Mantere et Vaara, 2008). Pour Rouleau et al. (2007), la stratégie peut alors être définie comme « un ensemble d'actions élaborées au travers d'interactions sociales, de routines et de conversations par le biais desquelles les gestionnaires de même que les membres de l'organisation, définissent une direction pour l'entreprise ». Cette orientation de la stratégie « as practice » apparaît explicitement au sein de l'élément conceptuel « Internal Organization » de Nag et al (2007). Rouleau et al. (2007) soulignent l'intérêt que le courant « strategy as practice » manifeste à l'égard de la question du langage et du rôle du discours dans la formation des stratégies. Un nombre croissant de travaux s'intéressent aux activités, routines, discours et conversations quotidiennes des gestionnaires (Jarzabkowski, 2004). Pour leur part, Paroutis et Heracleous (2004), puis plus récemment, Balogun et al. (2014) estiment qu'il existe une forte connexion entre la stratégie comme discours et la stratégie comme pratique. En effet, la stratégie comme discours y est non seulement associée (Jarzabkowski, 2005), mais la stratégie peut aussi être appréhendée comme un discours (Pälli et al, 2009). De même pour Chanal et

² Strategic initiatives, internal organizations, managers and owners, ressources, performance, firms, environment.

Tannery (2007) la pratique stratégique est essentiellement de nature discursive dès lors qu'elle inclut divers moments de l'exercice managérial tels que des séminaires ou des réunions de conseil d'administration par exemple. La stratégie fait l'objet d'un discours, c'est-à-dire « *a complex set of meanings constituting this body of knowledge* » (Knights and Morgan, 1991). Pour Fairclough (1992), il s'agit d'un processus de production, de distribution et de consommation de textes. Paroutis et Heracleous (2013) définissent quant à eux le discours comme un « groupe de textes, écrits ou oraux, inscrits dans un contexte social et organisationnel organisés selon une certaine structure (...) ». Le discours est également appréhendé comme un processus dialectique qui relie les acteurs sociaux (rhéteurs et audience), textes (structure argumentative) et situations communicationnelles (contexte) (Burke, 1969). Plus largement, le discours stratégique exerce trois fonctions : une fonction performative (levier d'action, vision...), une fonction normative (création d'image, légitimation) et une fonction rituelle (slogans, incantations) (Jacquot et Point, 2000 ; Rivière, 2006). Les recherches sur l'approche de la stratégie comme discours se structurent selon plusieurs perspectives (Chanal et Tannery, 2007 ; Balogun et al, 2014). Au-delà du discours fonctionnaliste qui étudie le discours comme un moyen d'exposer, d'expliquer et de diffuser la stratégie, Balogun et al (2014) identifient six perspectives concernant la stratégie comme discours : l'analyse post-structuraliste du discours, l'analyse critique du discours (pouvoir, domination, manipulation), l'analyse narrative, l'analyse rhétorique, l'analyse conversationnelle et l'analyse analogique et métaphorique.

1.2. NOTRE VOIE DE RECHERCHE : PERSPECTIVE FONCTIONNALISTE, NARRATIVE ET RHÉTORIQUE DU DISCOURS STRATÉGIQUE

Dans cette recherche nous mobilisons, de façon complémentaire, plusieurs perspectives : fonctionnaliste, rhétorique et narrative. La perspective *fonctionnaliste* vise à comprendre de quelle manière les dirigeants, grâce aux discours, transmettent la stratégie. Sous cet angle, le discours stratégique porte essentiellement sur le contenu et les thématiques stratégiques (diversification, nouveaux marchés, internationalisation, coopération...).

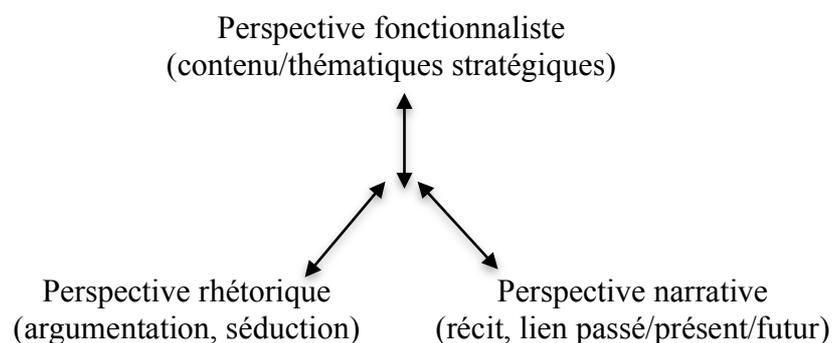
La rhétorique traite de l'argumentation, de la légitimation et de la persuasion (Balogun et al., 2014 ; Kwon et al., 2014). Pour Pälli et al. (2009), le texte est par nature promotionnel. L'analyse rhétorique n'a pas pour but d'examiner la véracité d'un argument mais d'étudier la manière dont il est mobilisé à des fins de justification/persuasion. Comme l'indiquent Chanal et Tannery (2007), la rhétorique relève plus du probable ou du vraisemblable que du vrai ou du faux. Elle contribue à la construction du discours stratégique (Symon, 2008),

c'est-à-dire un dispositif de persuasion qui tient compte du langage, de la signification et du sens. A l'intérieur de ce cadre, Chanal et Tannery (2007) identifient quatre dynamiques complémentaires dans le discours du dirigeant : des questions stratégiques à partager, une volonté de persuader pour créer un désir d'engagement, la construction de la crédibilité de son action, et l'inscription de son action dans une trajectoire historique. Finalement, la rhétorique se compose de deux dimensions : l'oratoire et l'argumentatif (Reboul, 2011). L'oratoire traite de la forme en favorisant le « *delectare* » (plaire) et le « *movere* » (émouvoir), tandis que l'argumentatif, de nature plus rationnelle, traite le fond dans une perspective informative (« *le decere* »).

L'*approche narrative* de la stratégie propose une articulation des événements passés et à venir au sein d'une intrigue, d'un récit oral ou écrit, créateurs de sens et de cadre d'action (Sholes, 1981³ ; Barry et Elmes, 1997 ; Chanal et Tannery, 2007). Ce courant de recherches s'applique à montrer que deux résultats fondamentaux sont recherchés : la crédibilité et la défamiliarisation (nouveau)⁴.

En résumé (Figure 1), la présente recherche s'attache à aborder le discours stratégique à la fois comme une histoire, un récit reliant le passé, le présent et l'avenir organisationnel (visée narrative) ; un moyen de donner du sens en mobilisant une argumentation capable de « séduire » (visée rhétorique) et, enfin, dans le cadre d'une stratégie de communication de la stratégie, un moyen de communiquer la stratégie en se focalisant sur le contenu et les orientations stratégiques (visée fonctionnaliste).

Figure 1. Positionnement de la recherche



³ Sholes (1981, cité par Barry et Elmes, 1997): « *the symbolic presentation of a sequence of events connected by subject matter and related by time* ».

⁴ Barry et Elmes (1997) soulignent que l'approche narrative fait elle-même l'objet de débats académiques notamment entre les tenants d'une approche interprétative et une approche structuraliste. Cette dernière s'attache à observer l'ordre et la continuité.

2. METHODOLOGIE : ANALYSE SEMIOTIQUE ET LONGITUDINALE DU RAPPORT D'ACTIVITE DE PSA DE 2010 A 2013

Notre recherche s'est intéressée à un support incarnant le discours stratégique, le rapport d'activité (2.1). Nous avons mobilisé la sémiotique structurale pour analyser la manière dont se construit le sens et l'évolution du rapport d'activité et la place qu'il occupe dans le discours stratégique (2.2).

2.1. LE RAPPORT D'ACTIVITE COMME TEXTE DU DISCOURS STRATEGIQUE

Les travaux sur la stratégie comme discours s'appuient sur des méthodologies, des matériaux, des terrains et des contextes variés (Mantere et Vaara, 2008 ; Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere, Vaara, 2014). Ils s'orientent selon plusieurs axes alternatifs : l'analyse « hors contexte », micro-contexte versus macro contexte ; l'analyse d'un corpus multi-matériaux versus mono matériaux. Dans cette recherche nous nous focalisons sur un matériau unique (le rapport d'activité), sans privilégier le contexte méso et macro-économique, et non sur un corpus multi matériaux (rapports annuels, relations presse, interviews, observation, contacts informels, plan stratégique - Abdallah, 2007 -). Notre matériau se situe à mi-chemin entre des approches larges et profondes (Vaara, Kleymann et Seristö, 2004 ; Chanal et Tannery, (2007) et des approches plus intensives, plus ou moins détaillées (Vaara, Kleymann et Seristö, 2004). Finalement notre corpus est constitué d'un même texte de quatre années successives (rapports d'activité de 2010 à 2013).

Si le rapport d'activité est souvent considéré comme un outil de communication financière, il constitue un élément à part entière du discours stratégique. Il devient un outil de communication plus transversal et « multi cibles » c'est-à-dire destiné aux actionnaires, aux investisseurs, aux analystes financiers, aux journalistes, etc. ... (Léger, 2003). Les dirigeants ont l'obligation d'informer et le devoir de rassurer les actionnaires de la bonne stratégie de l'entreprise et de sa santé économique (Mourtajji, 2003 ; Chekkar et Onnée, 2006). Outre les données chiffrées comptables et financières, en partie obligatoires, il traverse différentes thématiques, comme le développement durable, la recherche-développement, la gouvernance... Il doit persuader que l'entreprise prend des engagements et des décisions susceptibles de générer de la valeur pour l'avenir. En effet, il sert à « défendre » et « à louer » les résultats et les décisions passées. Le rapport met en exergue les productions

attestées et les valeurs de l'entreprise. Si le rapport d'activité parle de stratégie, « qu'en dit-il »?, « de quelle manière le dit-il »? Au-delà de sa visée fonctionnaliste, le rapport d'activité est un élément du discours stratégique à la fois dans ses dimensions narrative et rhétorique. En effet, il s'inscrit dans le passé (réalisations, performances), relatant le présent, et imaginant l'avenir (Mourtaji, 2003). Il permet de (dé)montrer que l'entreprise et ses dirigeants ont honoré la confiance passée des actionnaires et des investisseurs et que ces derniers peuvent la leur accorder de nouveau. Deuxièmement, il est utilisé pour lire le réel, notamment par l'intégration des dimensions, oratoire et argumentative de la rhétorique (Reboul, 2011).

2.2. L'ANALYSE SEMIOTIQUE D'UN CORPUS LONGITUDINAL : L'EVOLUTION DU RAPPORT D'ACTIVITE ENTRE 2010 ET 2013

2.2.1. Une analyse sémiotique

La sémiotique s'intéresse à ce qui se passe « sous les signes », ou « entre les signes », ce qui est à la base de leurs mutuelles relations, d'où jaillit le sens avec toutes ses nuances (Hénault, 2002). Les signes représentent bien une médiation entre des objets et ce qu'ils représentent, mais ils permettent d'intégrer au sein d'un même concept des réalités différentes (des images, des sons, des actions, des situations, des chiffres,...). Ils réduisent tout objet à une relation entre deux termes, le signifiant et le signifié. L'analyse de cette interaction permet de faire émerger la signification. Selon Saussure (1995), son émergence s'établit dans la différence, c'est dans l'écart entre les signes que naît la signification. Cette discipline apparaît donc pertinente pour étudier les rapports des quatre années. Même s'ils se suivent dans le temps, nous ne les opposerons pas seulement dans une perspective diachronique (l'évolution entre chaque rapport), mais synchronique en s'appuyant sur la constitution d'un corpus (Barthes, 1985). Un corpus est un ensemble de matériaux qui délimitent le travail de l'analyste. Notre corpus est constitué des quatre rapports d'activité du groupe PSA entre 2010 et 2013. Afin d'isoler des paramètres liés au secteur d'activité ou à la taille du groupe, nous avons choisi d'analyser un seul groupe. Nous avons privilégié une perspective longitudinale pour analyser la manière dont le rapport d'activité pouvait intégrer les éléments d'évolution stratégique du groupe PSA. A partir de l'étude limitée à ces documents, nous avons mobilisé les outils de la sémiotique structurale. Plus spécifiquement l'analyse vise à déterminer des règles de constitution du sens dans la lignée des travaux de Greimas (1970). Elle élabore un système « générique » de signification du rapport d'activité

de PSA. Ce système se structure autour de relations entre des actants qui interviennent dans ce rapport. Ce sont ces actants qui guident les relations au sein du rapport d'activités. Plus que des personnes, ce sont des participants, des vecteurs d'action, organisant la narration (Barthes, 1966). Ici ces actants peuvent prendre la forme des dirigeants, des salariés, des partenaires, des clients de PSA, mais également des voitures. Ce sont ces « personnages-participants » qui guident le déroulement du texte, autour d'eux se construit l'intrigue.

L'analyse sémiotique se structure traditionnellement selon deux grands niveaux (Floch, 1990) : le niveau sémio-narratif qui met en lumière la structure et les logiques de mise en récit autour des personnages actants, et le niveau discursif qui révèle comment les structures du récit sont ensuite habillées de thèmes, d'événements spécifiques, de figures particulières. Le niveau discursif analyse également les différents langages mobilisés (langage écrit, mais également photographie). Les éléments visuels se prêtent aussi à une analyse sémiotique et rhétorique (Meyer et al., 2013).

Pour faciliter la lecture de l'analyse sémiotique, le tableau 1 établit une correspondance entre les niveaux du rapport d'activité et les perspectives stratégiques élaborées dans la partie 1.

Tableau 1. Correspondance entre les niveaux d'analyse sémiotique et les perspectives stratégiques retenues du discours

Niveaux d'analyse sémiotique	Perspective stratégique du discours
Sémio-narratif	Narratif
	Fonctionnaliste
Discursif	Rhétorique

2.2.2. Une analyse verbale et visuelle

Comme le souligne Meyer et al. (2013), l'image revêt un rôle fondamental et complémentaire de l'écrit et nécessite une analyse simultanée. Selon ces auteurs, il est important de combiner textes verbaux et visuels car chacun présente des caractéristiques différentes ; immédiateté, globalité, ambiguïté et plasticité pour le visuel et linéarité et séquentialité pour le verbal (Meyer et al., 2013, p. 495).

Le rapport d'activité, comme support de communication, est certes un support écrit, mais il accorde une place particulière aux images. Le travail sur l'image peut permettre de se focaliser sur des détails substantiels ou de créer un imaginaire partagé (Floch, 1990). Au sein

d'une culture visuelle (Faccioli, 2007 ; La Rocca, 2007), l'image donne à voir de manière explosive, fait surgir une émotion chez son destinataire. Elle n'est pas seulement un moyen de communication, mais d'expression et de sensation (Aumont, 2011). Ainsi différentes fonctions peuvent être attribuées à l'image. Elle peut avoir une valeur symbolique, fondée sur l'arbitraire du lien entre signifiant et signifié, une valeur documentaire, permettant de mieux comprendre la réalité, et une valeur esthétique, par le plaisir qu'elle procure.

Le rapport d'activité est à la fois un support d'analyse du discours écrit et un élément d'analyse du discours visuel (Meyer et al, 2013, p. 497). Dans cette lignée, Welté et Phanuel (2012) avaient analysé le rapport d'activité selon le modèle « 4O » permettant d'associer les « Informations » (« Infos »), des chiffres (« Totaux »), des interviews et verbatim d'acteurs (« Propos ») et des images (« Photos »).

Meyer et al. (2013) identifie 5 approches idéaltypes dans l'étude des visuels (« Archeological », « Practice », « Strategic », « Dialogical », « Documenting »). Comme le suggère l'auteur, la présente recherche articule de façon complémentaire plusieurs approches. Nous combinons l'approche archéologique et stratégique. La première permet de se focaliser sur des objets visuels préexistants que le chercheur peut interpréter afin de reconstruire les structures de signification sous-jacentes. La seconde se focalise sur l'impact des visuels sur les processus cognitifs individuels et leur rôle d'outil rhétorique (Meyer, 2013, p. 504).

2.2.3. Fiabilité et validité interne de la recherche

L'analyse a été menée simultanément par deux chercheurs qui ont travaillé de manière indépendante dans le codage qualitatif de leurs données. Les interprétations ont été confrontées dans un second temps. Lorsqu'elles étaient convergentes, elles ont été intégrées à l'analyse. Dans le cas contraire, elles ont été discutées, puis validées ou abandonnées. Parallèlement à l'établissement de notre système d'analyse sémiotique, nous avons rencontré à deux reprises M. Edouard Rencker, Président du groupe Makheia (agence de communication en charge de la rédaction du rapport d'activité de PSA). Ces deux entretiens semi-directifs ont eu lieu en Mars 2013 et en Janvier 2015. Ils ont permis de tester les pistes d'interprétation sémiotique que les deux chercheurs avaient identifiées. Ils ont également permis de comprendre les contraintes internes d'élaboration du rapport d'activité et partant la place qu'il occupe dans le discours stratégique.

3. RESULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats de la recherche sont organisés en deux parties. La première partie détaille l'analyse sémiotique conduite. La deuxième partie positionne la place du rapport d'activité dans le discours stratégique.

3.1. L'ANALYSE SEMIOTIQUE DU RAPPORT D'ACTIVITE

L'analyse sémiotique du rapport d'activité se décline en une analyse du niveau sémio-narratif (3.1.1.) et du niveau discursif (3.1.2.).

3.1.1. L'analyse du niveau sémio-narratif

Les rapports d'activité étudiés dévoilent chaque année une stratégie intégrée dans une temporalité qui dépasse l'année en cours. Cette cohérence narrative s'intègre dans une perspective diachronique plus large: passé, présent, futur. Le rapport d'activité ne séquence pas chaque année en se limitant à la période. Il est ainsi un travail de réécriture de la stratégie pour lui donner une cohérence. Dans cette perspective intra rapport d'activité, la continuité narrative s'effectue avec la cohérence stratégique du groupe PSA. Elle s'articule autour des thèmes temporels de la continuité et de la rupture par rapport aux choix stratégiques effectués. Cette dialectique permet justement d'opérer le lien entre le passé du groupe et l'anticipation d'un avenir. Le tableau 2 illustre les logiques passé/présent/avenir de chaque année en reprenant les discours introductifs du rapport annuel de Thierry Peugeot (Président du Conseil de Surveillance) et Philippe Varin (Président du Directoire). Il illustre les marqueurs temporels de leurs discours qui révèlent que la stratégie est racontée au-delà des limites de l'année. L'histoire du groupe est convoquée comme un signe temporel d'ancrage. La cohérence narrative du groupe s'appuie sur ses fondations (signe que le groupe pourra traverser tous les épiphénomènes actuels) tout en les renégociant (les nouveaux projets de développement). E. Rencker souligne également le basculement narratif du rapport d'activité en insistant sur la nécessité de proposer une vision tournée vers l'avenir: « *C'est de moins en moins une réécriture de l'année passée qu'une vraie déclaration de mobilité pour l'année qui suit. On passe d'une photographie du passé à la stratégie pour demain.*» (Rencker, 2013).

Tableau 2. Les marqueurs temporels dans les discours introductifs au rapport annuel des dirigeants de PSA

	2010	2011	2012	2013
Passé/ Présent/ Avenir	<p>Se redresser et progresser « En redressant sa situation économique et en apportant les preuves de la réalisation de ses ambitions, le Groupe se montre à la hauteur de l'héritage de ses deux marques, Peugeot et Citroën » (P. Varin)</p>	<p>S'ancrer et réassurer « a su, à plusieurs reprises dans le passé ». Fort de ses 200 ans d'expérience industrielle, riche d'une culture d'entreprise partagée par l'ensemble de ses salariés, PSA Peugeot Citroën est aujourd'hui bien armé pour conquérir de nouveaux marchés » (T. Peugeot)</p>	<p>Stabiliser et reconquérir « Toutefois, dans ce contexte, nous avons posé les fondations de la reconquête (P. Varin) ; « c'est aussi la condition de la pérennité du groupe » (T. Peugeot)</p>	<p>Refonder et repartir « à l'issue de ces opérations, la gouvernance du Groupe évoluera profondément mais la famille Peugeot, actionnaire historique de PSA Peugeot Citroën continuera à y tenir une place importante » (T. Peugeot) ; « En 2013, nous avons donné l'impulsion qui va permettre au Groupe de sortir de la crise par le haut » (P. Varin)</p>

Cette dynamique temporelle passé/présent/futur s'articule autour de structures qui ne varient pas. L'analyse inter-rapports d'activité du groupe PSA révèle une unité structurelle similaire: la dimension internationale, l'évolution des produits/marques, l'affirmation de la technologie, les partenariats et la RSE. Les messages introductifs dans les deux rapports d'activité du président du conseil de surveillance (Thierry Peugeot) et du président du directoire (Philippe Varin) permettent d'illustrer ce discours sur la stratégie (annexe 1). Ces thématiques évoluent (par exemple la thématique sur les produits et les marques passe de la montée en gamme à la séparation entre les deux marques du groupe), accréditant l'idée que la stratégie est en perpétuel mouvement. Mais cette évolution s'effectue toujours à l'intérieur d'une structure établie. E. Rencker accrédite cette idée de permanence dans les structures internes du rapport de PSA par deux raisons principales, à commencer par les contraintes inhérentes au rapport annuel: « *Il y a des obligations dans le rapport annuel. Il faut parler des produits, du métier, de la stratégie, de la gouvernance, des finances, de la relation avec l'actionnariat. Dans les évolutions les plus spectaculaires, il y a également le développement durable qui est devenu la RSE. Ça a commencé comme une innovation vertueuse, maintenant c'est une obligation d'en parler* » (Rencker, 2015). La permanence de ces structures est également un choix éditorial voulu qui reflète le contexte propre au groupe PSA : « *Dans des marchés en expansion, l'enjeu est souvent de se dire : « comment ne pas*

faire la même chose que l'année précédente. Pour le groupe PSA, on voulait que le rapport annuel émette une stabilité pour montrer de façon subliminale qu'il y avait un cap, que le groupe s'y tenait. Dans un moment compliqué pour PSA, on voulait donner une permanence, montrer que le groupe n'était pas comme une mouche affolée » (Rencker, 2015).

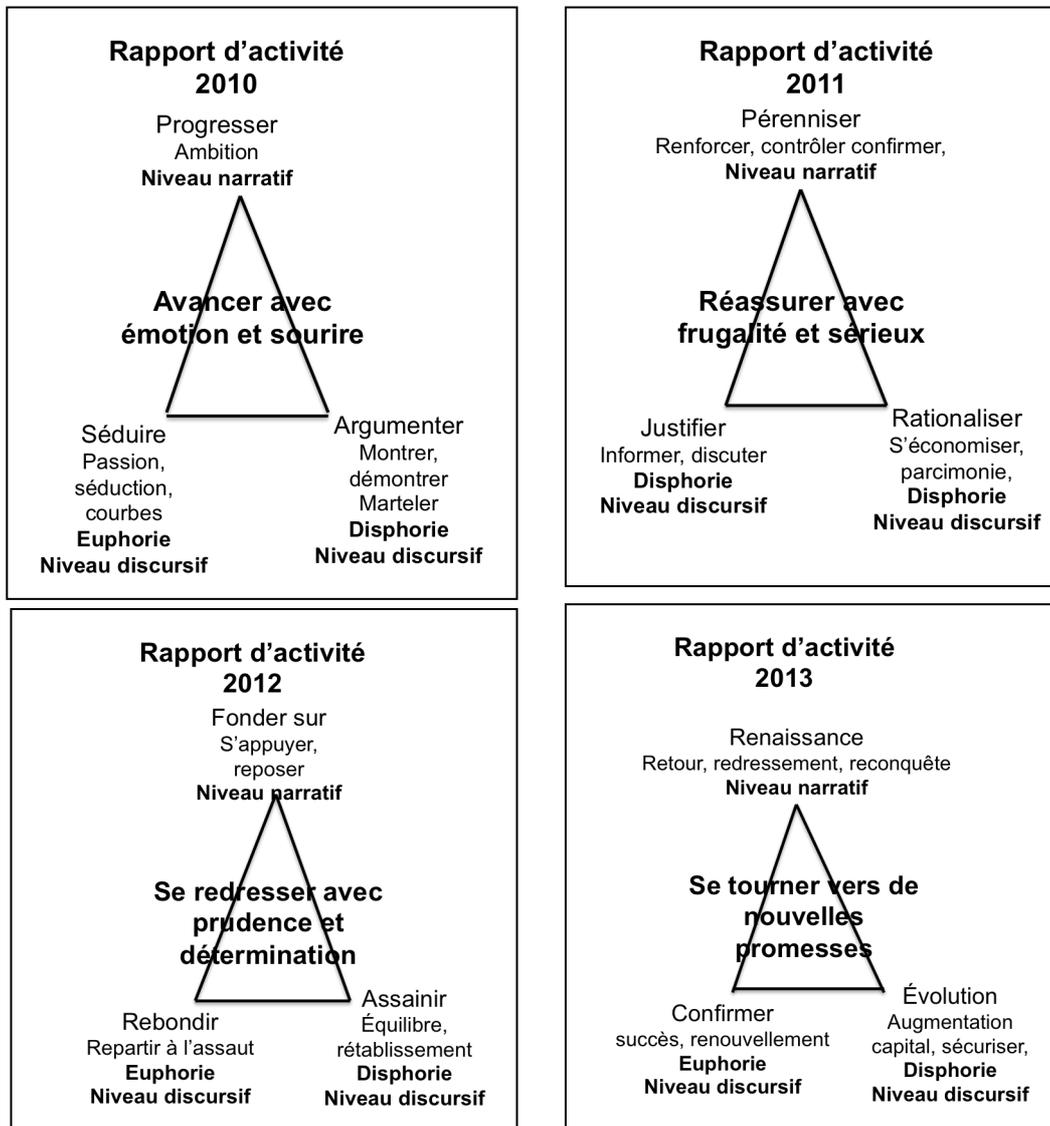
3.1.2. L'analyse du niveau discursif

La mise en scène des structures narratives du rapport d'activité passe par des personnages (des actants au sens sémiotique), qui manipulent des objets de valeur, dans ce cas le discours sur la stratégie. Ces actants sont essentiellement les hommes et les voitures (cœur de l'activité du groupe PSA). Cette mise en scène s'appuie sur des logiques d'euphorie et de disphorie. L'euphorie valorise positivement les structures narratives. Elle donne une tonalité optimiste au rapport d'activité. Cette tonalité euphorique peut notamment se traduire dans des présentations de la stratégie autour de l'isotopie de la conquête (commerciale ou marketing) ou dans un méta-discours incantatoire (par exemple des photographies de personnages agissant, une emphase dans le choix des expressions, des sourires). A l'inverse, la disphorie dans le rapport restreint la logique de conquête. Elle insiste sur la rationalisation financière ou alors sur un méta-discours rationnel et argumentatif (par exemple des photos statiques, des poses graves). La figure 2 synthétise cette articulation entre le pôle narratif et ses traductions au niveau discursif. Elle illustre combien le niveau discursif mélange des dimensions contradictoires (euphorie et disphorie) pour mettre en forme le rapport d'activité.

Les hommes mis en scène dans le rapport sont les dirigeants, les salariés, les partenaires et les clients. Le Président du Conseil de Surveillance puis le Président du Directoire annoncent les orientations stratégiques qui sont ensuite déclinés par les autres acteurs de l'entreprise. Les photographies permettent d'illustrer ces différents rôles. Dans les rapports, les hommes sont pris dans leur fonction : le président du conseil de surveillance apparaît distant – dans une photographie introductive- le directeur général s'exprime devant de larges assemblées. C'est également lui qui noue des partenariats (photos de poignées de mains symboliques). Les ingénieurs du design travaillent devant des ordinateurs, les ouvriers sur les voitures dans des ateliers. Cette posture référentielle souligne l'activité organisée de l'entreprise. Par ailleurs, il révèle également toute une palette d'effets sur un continuum euphorie/disphorie. Par exemple, les photographies illustrant les acteurs peuvent jouer sur un

effet positif et une dynamique de conquête via des personnages debout, en action, le doigt tendu, un sourire séducteur.

Figure 2. Les différentes catégories de discours des rapports d'activité du groupe PSA entre 2010 et 2013



A l'extrême inverse, une logique de disphorie peut être mise en scène au travers de personnages assis, affichant sur leur visage un sérieux rationnel. A titre d'illustration, l'encadré 1 répertorie les photographies des deux dirigeants de Peugeot sur la page de leur discours introductif au rapport d'activité.

Encadré 1. Photos de la mise en scène des dirigeants dans les rapports d'activité

2010 euphorie : dynamique et sourire	2011 disphorie : statique et sérieux	2012 sourire et statique	2013 sourire et statique

La mise en scène des voitures, autre actant central du rapport d'activité, oscille également entre euphorie et disphorie. Dans un cas, un imaginaire est créé autour de la voiture qui devient un objet de désir, notamment au travers de photographies hyperréelles. Elle devient une héroïne qui défile dans de nombreux endroits de la planète (Wuhan, Paris).

Dans un autre cas, elle se résume à des chiffres, des photographies référentielles, des discours sur la performance technique. Dans ce cas, elle incarne une vision disphorique. L'encadré 2 illustre ainsi pour chaque année comment les photos et les propos sur les voitures permettent d'articuler cette dualité euphorie/disphorie. En 2010, la montée en gamme du groupe s'illustre via des modèles mis en valeur comme des objets d'art et de séduction. Les photographies montrent des coupes de voiture, des grossissements sur des pièces particulières, mettent en valeur les formes de la voiture comme une collection de prêt-à-porter. E. Rencker précise cette valorisation de l'objet voiture : « *il fallait montrer (en 2010) que le groupe allait vers une premiumisation à l'allemande. On a choisi le noir et blanc, ça donne de la profondeur, avec des zoom plutôt que des voitures entières pour donner l'idée de matière, de reflet, d'amour du travail bien fait, de l'automobile de luxe* » (Rencker, 2013). En 2011, l'objet voiture est rationalisé avec un discours davantage technologique. En 2012, la voiture est associée à un objet d'art (le musée du Louvre) tout en étant également un objet technologique.

En 2013, les succès commerciaux de la voiture sont mis en avant ainsi que la dimension internationale de la voiture (outil de la stratégie de conquête).

Encadré 2. Mise en scène des voitures dans le rapport d'activités du groupe PSA

2010 Objet de désir euphorique	2011 Désir efficace	2012 Objet d'art et de technologie	2013 Moyen du succès et de l'expansion
			
<p>« attention particulière » ; « sensations très intenses » ; « sensations de conduite » ; « attractivité » ; « design » ; « émotion » ; « style » ; « allure » ; « dynamisme » ; « plaisir de conduire » ; « pouvoir de séduction renouvelé »</p>	<p>« leaders du segment », « performance au plus haut niveau de sa catégorie », « ambiance de cocon dédié au confort », « niveau d'émissions de CO2 réduit », « limousine par son espace intérieur », « monocoques par sa morphologie, avec une architecture basse et dynamique »,</p>	<p>« En 2012, Citroën a poursuivi son internationalisation », « la gamme est en cours de renouvellement » « 10%, c'est la part de la ligne DS dans les ventes mondiales de Citroën » « la technologie hybride diesel Hybrid4, lancée en première mondiale en 2012 sur 3 véhicules fabriquées en France a déjà séduit plus de 20000 clients »</p>	<p>« avec les lancements réussis des Peugeot 208 XY et GTI 2008 nouvelle 308, et les renouvellements des 3008 et 5008, la montée en gamme de Peugeot est avérée », « En 2014, la politique produits de Peugeot reste dynamique en Europe comme à l'international (...) avec le lancement de nouveaux véhicules en Chine »</p>

3.2. LA PLACE DU RAPPORT D'ACTIVITE DANS LE DISCOURS STRATEGIQUE

La place du rapport d'activité peut s'appréhender sous deux angles. Premièrement, il est au cœur de plusieurs injonctions contradictoires dans sa construction même (3.2.1.). Deuxièmement, il prend sens dans une dynamique temporelle que l'on propose de qualifier de trajectoire voire de cycle discursif (3.2.2.)

3.2.1. Les injonctions contradictoires de la construction du rapport d'activité

L'analyse sémiotique souligne une articulation entre des éléments antagonistes (euphorie et disphorie du rapport d'activité). Cette tension inhérente au rapport d'activité se retrouve dans la manière dont il est construit. Selon E. Rencker, il existe quatre principales

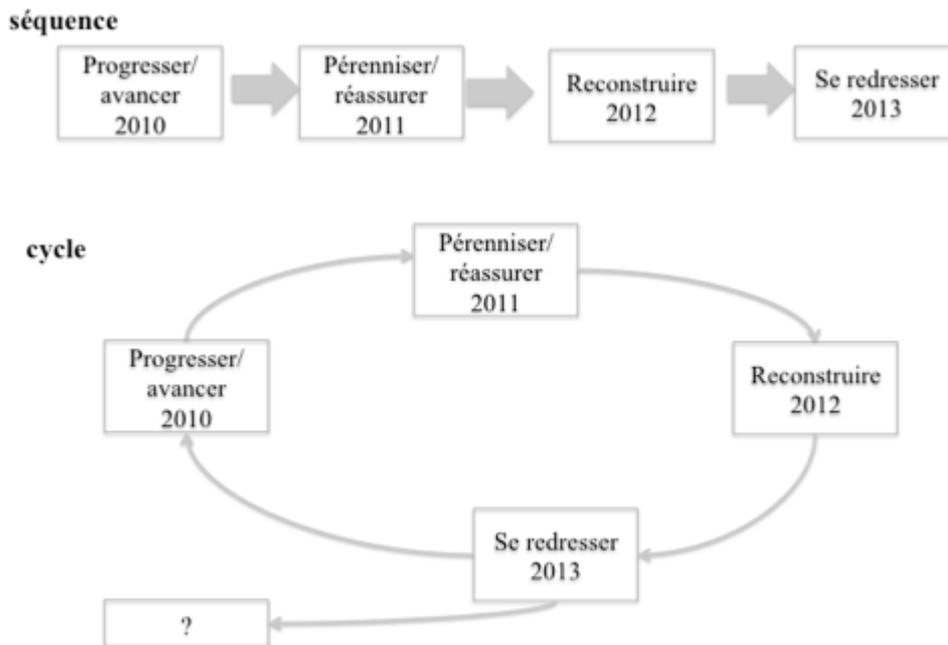
contraintes dans l'élaboration du rapport d'activité. La première est temporelle, avec des périodes de latence entre le brief proposé par l'agence et le début réel des travaux : *« les briefs se font en Octobre/Novembre, et le choix des agences avant Noël. Mais on ne peut pas travailler pour de vrai avant la certification des comptes, en Mars généralement. Comme le rapport doit sortir pour l'AG, on a un mois pour le faire. On a une période de latence où on est tous dans les starting block, sans avoir le fond des messages. Ensuite, on fait tout en un mois »* (Rencker, 2015). Outre le sentiment d'urgence qui prédomine dans les agences, cette compression du temps illustre la nécessité d'adapter le brief initial. Cette contrainte temporelle met également en exergue le caractère construit du récit. Ecrit au mois d'Avril, il n'est pas seulement le compte-rendu des événements, mais une actualisation à cette date de la valeur de l'année écoulée et de la vision stratégique proposée pour le futur. La seconde contrainte touche au contexte extérieur à l'entreprise. Le rapport d'activité doit également raconter une réalité stratégique défavorable, il doit être « ancré dans le réel » : *« on n'a pas voulu fuir les réalités du groupe. On a proposé une très grande interview de Varin, sur l'état du groupe, les difficultés réelles (en 2013). (...) Il n'y a rien de pire qu'un rapport annuel hors-sol, déconnecté de la stratégie comme le rapport d'Arcelor Mittal l'année où ils ont fermé Florange. Ils parlaient de bonheur et d'épanouissement, alors qu'ils fermaient une usine »* (Rencker, 2015). La troisième contrainte touche aux multiples parties prenantes qui interviennent dans la rédaction du rapport d'activité : *« avec PSA, ça va encore, c'est une boîte saine. Mais il y a des groupes où c'est l'objet de toutes les tensions, et des jeux de pouvoir. Tout devient alors problématique. Qui est interviewé ? Qui en photo ? On a été jusqu'à se faire aider par des équipes de grammairiens, qui traquaient les incohérences des relecteurs. Parfois, il faut faire relire le texte par 17 personnes qui disent des choses contradictoires entre elles »* (Rencker, 2015). Enfin, le rapport annuel s'adresse également à des publics précis qu'il faut savoir ménager : *« dans le brief de PSA, on voulait montrer qu'on passe aujourd'hui de fabricant de voiture à acteur de la mobilité. Mais il faut suggérer l'idée sans effrayer, on marche sur des œufs. Il faut rassurer les petits actionnaires, qu'ils ne se disent pas : - mais ils ne font plus de voitures- »* (Rencker, 2015). La cristallisation de ces injonctions contradictoires souligne en creux l'importance que peut revêtir le rapport d'activité. Selon E. Rencker, c'est un élément clé du discours stratégique. Il y a un avant/après rapport chaque année, il donne une impulsion au groupe : *« Le rapport annuel est une source d'inspiration pour plein de trucs. Il y a des abstracts dans le journal interne, dans les lettres usines, dans les plaquettes commerciales. A un instant t, c'est la bible, l'info la plus fraîche, la plus validée, la plus fiable sur la stratégie de l'entreprise. Quand il*

sort, c'est l'élément de langage officiel de l'entreprise » (Rencker, 2015). Ce rôle de clé de voute est d'ailleurs confirmée par l'utilisation qu'en font les analystes et journalistes financiers selon E. Rencker : « *les professionnels que nous interrogeons nous disent : je prends le rapport de l'année dernière et je compare avec ce qu'ils disent cette année : les écarts, les anomalies, les contradictions* » (Rencker, 2015). Cette « traque » des analystes souligne bien qu'ils remontent « à la source » de l'information, et qu'ils ont l'impression d'avoir entre les mains deux documents de référence.

3.2.2. De la trajectoire discursive au cycle discursif du rapport d'activité

Notre analyse sémiotique du corpus de différents rapports d'activité invite également à considérer un lien inter-rapports d'activité entre les années. L'aspect temporel dépasse alors l'échelle annuelle pour créer une séquence dans le discours stratégique. On semble passer d'une stratégie volontariste et optimiste signe d'une progression, d'un rêve en action (2010) à des difficultés (principe de réalité) nécessitant de rassurer les parties prenantes quant à la capacité de l'entreprise à survivre, à se pérenniser (2011). Toutefois cette survie nécessite une refondation importante, une reconstruction face à la désillusion (2012) permettant et conduisant à un redressement et à un retour de l'espoir (2013). Ces séquences nous conduisent à proposer l'idée de « trajectoire discursive » du rapport d'activité. Nous définirons la « trajectoire discursive » comme « *l'enchaînement ou la succession des catégories de discours mobilisé par une entreprise au fil de ses rapports d'activité* ». Cette séquence du discours peut même être pensée selon un cycle croissance- maturité- déclin-renaissance (figure 3).

Figure 3. Les séquences discursives des rapports d'activité : trajectoire *versus* cycle



Cette orientation en séquence ou en cycle pose question : les rapports d'activité peuvent-ils s'insérer dans une trajectoire plus longue composée de phases non encore identifiées ? En effet, le redressement peut prendre du temps, il peut aussi passer par une autre phase complémentaire avant de pouvoir de nouveau s'inscrire dans un mouvement de « progression ». Les phases de redressement ne peuvent-elles également pas durer sur plusieurs années et plusieurs rapports d'activité ? Plus généralement, ces séquences dépendent également des aléas et des contraintes auxquels fait face l'entreprise et qui se traduisent dans la mobilisation des catégories de discours choisies. Le cycle temporel proposé est ici **réactif**, contingent aux événements survenus à l'entreprise comme le rappelle E. Rencker : « *je suis d'accord avec l'idée de cycle. Mais il n'était pas prévisible. Lorsqu'ils ont rédigé le premier rapport de crise en 2011, ils ne s'y attendaient pas, ça a été la surprise pour eux comme pour tous les acteurs de l'industrie automobile* » (Rencker, 2015).

Cette logique du cycle inter-rapports d'activité peut cependant également être volontairement **planifiée** par l'entreprise. Le rapport d'activité devient un élément du discours stratégique non plus seulement à court-terme, mais dans une dynamique pluri-annuelle. E. Rencker précise comment s'effectue cette logique : « *il y a des entreprises qui construisent des cycles, c'est même dès le brief qu'elles le proposent. Spie, dans leur brief, ils avaient un dispositif pour 3 ans. Ils ont décidé : « on va doubler de taille ». Et le rapport d'activité sera construit avec le tome 1, 2 et 3 pour raconter cette histoire* » (Rencker, 2015). Dans cette logique, le

rapport d'activité devient un outil narratif accompagnant et anticipant le discours stratégique. Cette stratégie n'est plus contingente des aléas contextuels, mais se pense dans une trajectoire discursive étalée sur plusieurs années.

4. DISCUSSION

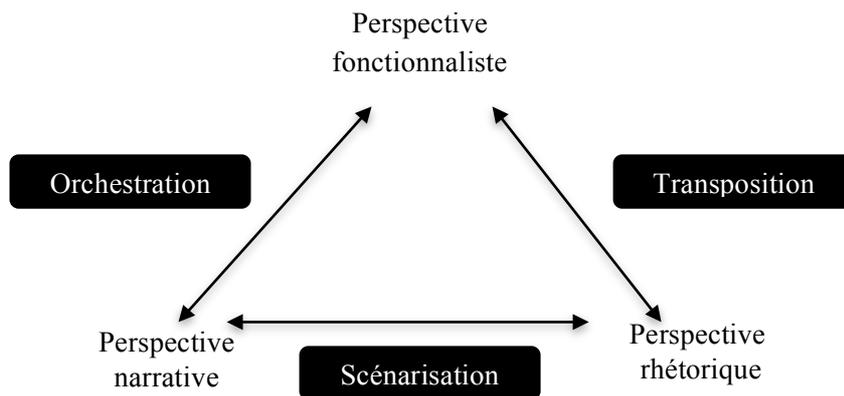
Notre discussion s'oriente sur un questionnement concernant les liens entre discours stratégique et rapport d'activité. Nous étudions la manière de gérer les tensions du discours stratégique via le rapport d'activité (4.1.), les décalages que peut créer le rapport d'activité entre discours stratégique et réalité stratégique (4.2), et enfin le rapport d'activité comme élément de la stratégie comme pratique (4.3).

4.1. PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE DES ROLES DU RAPPORT D'ACTIVITE DANS LE DISCOURS STRATEGIQUE

Notre recherche révèle combien le rapport d'activité cristallise de nombreuses injonctions contradictoires dans sa construction. Il reflète ainsi la tension inhérente à la stratégie révélée par Dameron et Torset (2014) et les difficultés d'organisation d'un discours qui peut devenir cacophonique (Rivière, 2006). Les fonctions identifiées du discours stratégique permettent de montrer qu'elles résolvent ces tensions. C'est notamment la fonction normative qui apporte une légitimation à la stratégie (Jacquot et Point, 2000 ; Rivière, 2006). Vaara et Tienari (2008), en reprenant les travaux de Van Leeuwen et Wodak (1999), définissent de manière générale les stratégies de légitimation comme des moyens spécifiques de mobiliser des ressources discursives pour créer un sens de la légitimité ou de l'illégitimité (p. 987). A ce titre, des stratégies discursives de légitimation ont été identifiées (Vaara et al., 2006 ; Vaara et Tienari, 2008) et appliquées dans des situations contextuels délicates comme la délocalisation (Sergot et Claret, 2011). Malgré la mise en lumière d'une de ces stratégies discursives associée à la narrativisation (l'utilisation d'une trame narrative, au travers de la construction de récits plausibles et attractifs pour les audiences visées), les recherches sur les fonctions du discours stratégique ne semblent pas mettre en exergue les mécanismes par lesquels ces tensions se dénouent dans des outils de communication écrits. Notre analyse du rapport d'activité propose une telle compréhension. Le rapport d'activité peut être appréhendé de façon analytique selon diverses perspectives (Tannery et Chanal, 2007 ; Balogun et al, 2014).

Toutefois comprendre sa réelle portée et toute sa richesse nécessite de les coupler. C'est la raison pour laquelle il nous semble préférable d'évoquer l'idée d'un système de rôles dont l'objet sera de combiner et d'articuler « perspective fonctionnaliste », « narrative » et « rhétorique » (figure 4).

Figure 4. L'articulation des rôles du rapport d'activité dans le discours stratégique



Elle relie les trois perspectives du discours stratégique (fonctionnaliste, narrative et rhétorique) via trois rôles du rapport d'activité : un rôle d'orchestration, de transposition et de scénarisation.

Dans une perspective fonctionnaliste et rhétorique (rôle de transposition), le rapport d'activité sert de relai du discours stratégique tout en apposant une couche d'euphorie ou de disphorie destinée à convaincre et à séduire (association du « delectare » et du « decere »). La palette d'outils rhétoriques peut être mobilisée à destination d'un lectorat tout en partageant des thématiques stratégiques.

Dans une perspective fonctionnaliste et narrative (rôle d'orchestration), le rapport d'activité met en perspective le contenu et les thématiques de la stratégie sur un axe temporel (passé, présent et avenir). Cette mise en perspective rappelle la fonction d'histoire (story) dans le discours exprimée par Barry et Elmes (1997). C'est à ce stade qu'interviennent des catégories de discours possibles telles que « la progression », « la pérennisation », « la reconstruction » ou le « redressement ». Cette orientation temporelle du rapport d'activité fait écho aux travaux de Chanal et Tannery (2007) pour lesquels il existe quatre dynamiques complémentaires dans le discours du dirigeant (des questions stratégiques comme un nouveau modèle de croissance pour le groupe Lafarge – l'actualité présente, un désir d'engagement vers un sens établi (le futur) et l'inscription de l'action dans une trajectoire historique (le passé). Cette orchestration temporelle, bien qu'elle s'ancre dans le passé, a un rôle spéculatif d'orientation vers le futur.

Le rapport d'activité peut alors planifier le discours stratégique sur plusieurs années, voire suggérer et préfigurer une évolution de ce dernier. Dans une perspective à la fois narrative et rhétorique (fonction de scénarisation), le rapport d'activité se conçoit essentiellement comme un méta-récit qui dépasse les enjeux stratégiques ponctuels. Son rôle est de dénouer les tensions, contradictions et paradoxes présents dans le groupe PSA. Il peut mêler des paradoxes rhétoriques (par exemple une photographie de voitures désirables à côté d'un discours rationnel de dirigeants) pour permettre de faire coexister ces deux messages. Ils ne sont alors plus contradictoires, mais sont imbriqués dans le flot narratif du rapport.

4.2. LE RAPPORT D'ACTIVITE, UNE CONSTRUCTION ARTIFICIELLE DU DISCOURS STRATEGIQUE ?

Nos résultats ont révélé combien le rapport d'activité était la construction d'un récit censé aplanir de nombreuses injonctions contradictoires. La question d'une manipulation ou d'une réécriture de la réalité stratégique pourrait être posée, via la trame narrative du rapport d'activité. La dimension écrite et récurrente du rapport d'activité réduit ce risque. Contrairement à des outils du discours stratégique oral, un rapport d'activité n'engage pas l'ethos d'un individu en particulier⁵ mais l'entité du groupe. Par ailleurs, l'utilisation que le lectorat professionnel (analystes et journalistes financiers) fait de ce rapport invite à nuancer les manipulations possibles. Il compare systématiquement les versions d'une année sur l'autre. Comme le souligne Chanal et Tannery (2007), l'histoire qui leur est proposée s'appuie sur une argumentation « quasi-logique ». Elle mobilise des arguments « enracinés dans le réel » (arguments d'engagement, de direction et de dépassement). Cette séquentialité logique permet de créer une transition vers l'avenir parfaitement naturelle (Chanal et Tannery, 2007). Notre recherche révèle cependant une dimension de scénarisation du rapport d'activité (notamment via les photographies). Cette mise en scène étend à d'autres fins l'utilisation quasi-logique qui peut être faite du discours stratégique. Elle invite à une réflexion sur l'utilisation des outils de communication stratégique en fonction des cibles visées (logique et argumentatif pour des cibles professionnelles, empathique et séducteur pour des cibles davantage grand public).

Par ailleurs, cette dynamique de scénarisation peut être approfondie jusqu'à faire du rapport annuel un scénario en plusieurs feuilletons. Le rapport annuel ne donne plus seulement une vision hypothétique de l'avenir à partir de l'année écoulée, il prépare l'acceptation de cette

⁵ L'ethos est une des trois dimensions de la rhétorique (avec le logos et le pathos) (Meyer,2004)

vision « au prochain numéro ». Il entre dans une stratégie d'élaboration du discours stratégique. Il n'est plus pensé par rapport à une réalité stratégique de l'année en cours, mais dans une vision anticipée du discours stratégique. Chaque numéro valide ainsi cette vision planifiée. Le rapport d'activité n'est pas le reflet d'une réalité stratégique, mais une fiction construite au service du discours stratégique. Cette fiction est-elle une réponse à la lecture « court-termiste » des analystes financiers ? Est-elle un moyen de gagner une approbation de son auditoire ? De préparer un nouveau cap stratégique ? Comment intègre-t-elle alors les éventuels événements contextuels qui viendraient « bousculer » la planification envisagée ?

4.3. LE RAPPORT D'ACTIVITE COMME ELEMENT DE PRATIQUE STRATEGIQUE ?

En tant que production annuelle nécessitant une construction sociale et temporelle, le rapport d'activité est un élément constitutif de la pratique stratégique telle que la définit Rouleau et al. (2007), c'est-à-dire une action bâtie à partir d'interactions sociales et de routines. En effet, comme l'ont souligné les propos de E. Rencker, la construction du rapport d'activité mobilise de nombreuses reprises de multiples acteurs de l'organisation qui doivent composer afin de parvenir à un compromis acceptable. De même, on peut se demander si le rapport d'activité et les messages qui y sont véhiculés font l'objet de conversations « quotidiennes » au sein de l'organisation (Jarzabkowski, 2004). Par contre, le rapport d'activité comme élément de pratique stratégique ne constitue pas seulement un moment d'échange et de routines positif.

La question de l'appropriation du discours stratégique par le biais du rapport d'activité s'exerce à la fois dans un contexte de conversation et de partage, mais également de tension et de contradictions entre les différents acteurs.

Le rapport d'activité semble occuper une place prépondérante dans le discours stratégique et la stratégie de communication. Il en deviendrait le pivot autour duquel les autres outils de communication viendraient s'aligner, à la recherche quotidienne d'une cohérence. A ce titre, il irriguerait l'organisation, ses activités, les conversations de ses acteurs et contribuerait à en construire l'image et l'identité. Il occupe donc à la fois une place singulière et autonome, mais aussi une place centrale autour de laquelle d'autres outils viennent se greffer et s'articuler. Il a un double rôle de clarification (il devient un élément de référence de la communication) et d'impulsion (il sert pour d'autres outils de communication stratégique).

CONCLUSION

Notre recherche, dans une perspective combinant approche fonctionnaliste, narrative et rhétorique, a contribué, grâce à une analyse sémiotique, à identifier quatre catégories de discours (figure 2) articulées à la fois de manière temporelle et en termes de système de rôles. En effet, nous avons proposé, d'une part, grâce à une étude longitudinale, l'idée de trajectoire et de cycle discursif du rapport d'activité et d'autre part nous avons identifié trois rôles du rapport d'activité dans le discours stratégique (orchestration, scénarisation, transposition). Enfin, comme le réclame Meyer et al. (2013), cette recherche contribue à un renforcement de l'analyse des visuels grâce à la prise en compte des photographies du rapport d'activité.

Cependant, cette recherche, en privilégiant une analyse sémiotique structurale, ne s'est pas spécifiquement intéressée au contexte socio-économique ni à la réalité stratégique du groupe PSA. Par ailleurs, l'intégration des visuels dans l'analyse, tout en étant intéressante, mérite d'être nuancée. L'image peut masquer ou pervertir la réalité sociale en transportant des messages idéologiques. Elle est une forme sophistiquée de persuasion, de stabilisation des relations de pouvoir et de domination, une forme de contrôle (Meyer, 2013, p. 508).

Plusieurs prolongements à cette recherche pourraient être effectués. Premièrement, la trajectoire temporelle du rapport d'activité dans le discours stratégique pourrait être approfondie, notamment en analysant sur une période plus longue le caractère planifié ou réactif de la construction du rapport d'activité.

Deuxièmement, la manière dont un rapport d'activité aplanit les tensions et les injonctions contradictoires invite à questionner plus précisément son rôle narratif et notamment sa fonction potentielle de mythe dans le discours stratégique.

Troisièmement, l'hypothèse du rôle pivot du rapport d'activité dans la stratégie de communication du discours stratégique mériterait d'être davantage mise en lumière, en analysant la complémentarité entre les différents supports utilisés (discours de dirigeants, plaquettes de communication

Un autre prolongement pourrait mobiliser la CDA (Critical Discourse Analysis) (Fairclough, 1997 ; 2005). Cette approche, en mettant en perspective les acteurs du discours stratégique dans un contexte social et au cœur de jeux de pouvoir, permettrait de déconstruire le rapport d'activité et de questionner les relations entre l'objet discours, ses concepteurs et ses acteurs pour comprendre sa place effective dans la stratégie d'un groupe. Elle permettrait de

comprendre les liens entre la vraisemblance, l'illusion, voire la manipulation du discours stratégique et les réalités stratégiques.

Références bibliographiques

Aumont J. (2011), *L'image*, Paris : Armand Colin.

Balogun, J., C. Jacobs., P. Jarzabkowski., S. Mantere., E. Vaara (2014), Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power: Placing Strategy Discourse in Context. *Journal of Management Studies* 51, 175–201.

Barry, D. et M. Elmes (1997), Strategy Retold : Towards a Narrative View of Strategic Discourse , *Academy of Management Review*, 22, 429-452.

Barthes R. (1966), Introduction à l'analyse structurale des récits, *Communications*, 8, 1-27.

Barthes R. (1985), *L'aventure sémiologique*, Paris : Éditions du Seuil.

Boissin J.-P., Castagnos J.-C., Guieu, G. (2001), Ordre et désordre de la pensée stratégique, in A.-C. Martinet (coord), *Management stratégique : actualités et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert, 27-42.

Boje D. (1991), Stories of the storytelling organizations. A story of storytelling performance in an office supply firm, *Administrative Science Quarterly* 36, 106-126.

Burke, K. (1969), *A Rhetoric of Motives*, Oakland : University of California Press.

Clark, I., W. Kwon. et R. Wodak (2014), Micro-level discursive strategies for constructing shared views around strategic issues in team meetings, *Journal of Management Studies*, 51 :2, 265-290.

Chekkar, R. et S. Onnée (2006), Les discours managériaux dans le processus de communication financière : une analyse longitudinale du cas Saint-Gobain, *Entreprises et histoire*, 42 : 2, 46-63.

Dameron S. et C. Torset (2014), The Discursive Construction of Strategist' Subjectivities: Towards a paradox Lens on Strategy, *Journal of Management Studies*, 51: 2, 291-319.

Déry, R. (2001), La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie, in A.C.

Faccioli P. (2007), La sociologie dans la société de l'image, *Sociétés*, 95, 9-18.

Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change*, Cambridge : Polity Press.

Fairclough, N. (1997), *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*, London : Longman.

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

Floch J.M. (1990), *Sémiotique, Marketing et communication. Sous les signes, les stratégies*,

Presses Universitaires de France, Paris.

Frery F. (2004), Propositions pour une axiomatique de la stratégie, *13^{ème} conférence de l'AIMS*, Normandie, Vallée de Seine, 2-4 Juin

Giroux, N. et C. Demers (1998), Communication organisationnelle et stratégie, *Management International 2*, 17–32.

Greimas A.J. (1970), *Du sens*, Paris : Éditions du Seuil.

Hénault, A. (2002), Saussure et la théorie du langage , *dans* A. Hénault (coor.), *Questions de sémiotique*, Paris : Presses Universitaires de France, 3-72.

Jacquot, T. et S. Point (2000), Le management symbolique des ressources humaines : une analyse du langage des dirigeants en Europe, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 38, 116-132.

Jarzabkowski P. (2004), Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use, *Organization Studies*, 25 :4, 529-560.

Jarzabkowski P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*, London : Sage.

Jarzabkowski, P., J. Balogun et D. Seidl (2007), Strategizing : The challenges of a practice perspective, *Human Relations*, 60 :1, 5-27.

Knights, D. et G. Morgan. (1991) Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique, *Organization Studies*. 12 : 2, 251-73.

La Rocca, F. (2007), Introduction à la sociologie visuelle, *Sociétés*, 95, 33-40.

Léger, J.-Y. (2003), *La Communication financière*, Paris : Dunod.

Mantere, S. et E. Vaara (2008), On the problem of participation in strategy : A critical discursive perspective: *Organization Science*. 19, 2, 341-358.

Martinet et R-A. Thiétart (2001), *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Paris: Vuibert, 7-25.

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

Meyer, R.E., M.A. Höllerer., D. Jancsary. and T. Van Leeuwen (2013), The visual Dimension in Organizind, Organization, and Organization Research, *The Academy of Management Annals*, 7, 1, 489-555.

Mourtaji, L. (2003), La réalité des déclarations des dirigeants : formalisation de la stratégie ou stratégies de formalisation, *XII^{ème} conférence AIMS*, Carthage, Maroc 3-6 Juin 2003.

Nag, R., D.C. Hambrick et M. J. Chen (2007), What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field, *Strategic Management Journal*, 28: 9, 935-955.

Pälli P., E. Vaara. et V. Sorsa (2009), Strategy as Text and Discursive Practice : A genre-Based Approach to Strategizing in City, *Discourse and Communication*, 3: 3, 303-318.

Paroutis, S. et L. Heracleous (2013), Discourse Revisited: Dimensions and Employment of First-order Strategy Discourse During institutional Adoption, *Strategic Management Journal*, 34, 935-956.

Reboul, O. (2011), *Introduction à la rhétorique : théorie et pratique*, Paris : Presses Universitaires de France.

Rivière, A. (2006), Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : monologue, polyphonie ou cacophonie », *Entreprises et histoire*, 42 :1, 64-87.

Rouleau L., Allard-Poesi F., Warnier V (2007), Le management stratégique en pratiques, *Revue Française de Gestion*, 33 :174, 15-24.

Saussure (de) F. (1995), *Cours de linguistique générale*, Paris : Payot.

Sergot, B. et N. Claret (2011), La légitimation discursive des stratégies de localisation à l'international : Une étude de cas comparée de deux groupes agroalimentaires français, *Management International*, 16, 45–58.

Symon, G. (2008), Developing the political perspective on technological change through rhetorical analysis, *Management Communication Quarterly*, 22 : 1, 74-98.

Tannery F. (2009), Stratégie en temps de crise, *Revue Française de Gestion*, 193, 21-27.

Van Leeuwen, T. et R. Wodak R. (1999), Legitimizing Immigration Control : A Discourse-Historical Perspective , *Discourse Studies*, 1 :1, 83-118.

Vaara E., B. Kleymann B. et H. Seristö H (2004), Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances , *Journal of Management Studies*, 41:1, 1-35.

Vaara, E., J. Tienari. et J. Laurila (2006), Pulp and Paper Fiction : On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring , *Organization Studies*, 27 :6, 789-810.

Vaara, E. et J. Tienari (2008), A Discursive Perspective on Legitimation Strategies in Multinational Corporations, *Academy of Management Journal*, 33 :4, 985-993.

Welté J.-B. et D. Phanel (2012), Proposition et application d'une méthode d'interprétation du rapport d'activité des entreprises : une approche sémiotique - les cas de Renault et Peugeot, *Atelier Méthodologique de l'AIMS*, Université de Paris Est Créteil, Mai.

Whittington R. (2006), Completing the Practice Turn in Strategy Research, *Organization Studies*, 27 :5, 613-634.

Rapports d'activités du groupe PSA Peugeot Citroën (2010, 2011, 2012 et 2013), <http://www.psa-Peugeot-Citroën-citroen.com/fr/publications>

Annexe 1 : Extraits des discours de T. Peugeot et P. Varin de 2010 à 2013

	2010	2011	2012	2013
Dimension internationale	<p>Essor et ouverture internationale PSA Peugeot Citroën a conforté sa position de deuxième constructeur européen. Les ambitions du Groupe dépassent désormais largement le cadre européen et s'étendent à trois zones en forte croissance : l'Asie, l'Amérique latine et la Russie (T. Peugeot) Le chiffre d'affaires a progressé de 15,8 %, à 56,1 milliards d'euros, et le résultat net part du Groupe s'est établi à 1 134 millions d'euros (T. Peugeot)</p>	<p>Ventes hors d'Europe 2011 marque une nouvelle progression à cet égard : 42 % de nos ventes ont été réalisées hors d'Europe, et nos ventes ont progressé en Chine comme en Amérique latine et en Russie. Nous sommes ainsi en bonne voie pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés : réaliser 50% de nos ventes hors d'Europe en 2015 et deux tiers à l'horizon 2020 (P. Varin).</p>	<p>Croissance grâce à la globalisation Mais cette chute des marchés automobiles européens renforce la pertinence de la stratégie du groupe et en particulier la nécessité de devenir un acteur global, présent sur tous les marchés en croissance. (T. Peugeot)</p>	<p>Entreprise globale Le 19 Février, nous avons annoncé 3 grands projets, qui placent le groupe en bonne position pour relever les défis futurs : un partenariat renforcé avec Dongfeng, notre allié en Chine depuis vingt ans pour accélérer l'internationalisation du groupe sur les marchés en forte croissance (P. Varin)</p>
Evolution des produits/ marques	<p>Montée en gamme La première ambition du Groupe, celle du coup d'avance dans les domaines du design, de l'environnement et des services, pour assurer la montée en gamme de nos marques, a été au cœur de 2010 (P. Varin) Soutenus par un design attractif et des identités de marques renouvelées, les lancements de Citroën DS3, Citroën C4 et Peugeot RCZ ont été de vrais succès, venant après la réussite confirmée des Citroën 3008, 5008 et de la nouvelle Citroën C3 (P. Varin)</p>	<p>Valorisation des marques De même, c'est en donnant plus de valeur à nos marques Peugeot et Citroën que nous tirerons le meilleur parti de l'évolution des marchés et préserverons le mieux nos marges. Dans ce domaine, notre stratégie est également en bonne voie : les véhicules Premium ont représenté 18 % de nos ventes en 2011, contre 13 % en 2010, et la montée en gamme est visible sur nos nouveaux modèles, comme la Peugeot 208, lancée début 2012 (P. Varin)</p>	<p>Différenciation des marques Pour cela, nous allons nous appuyer sur des marques au positionnement clarifié et différencié. (P. Varin)</p>	<p>Deux marques fortes et différenciées Nous abordons 2014 avec des marques mieux différenciées et plus fortes que jamais. J'en veux pour preuve le succès de la nouvelle Peugeot 308, couronnée par le prestigieux titre de « Car of the year » 2014, et de la Citroën C4 Cactus (P. Varin)</p>
Affirmation de la technologie	<p>Technologie incarnée « proposant un véhicule décarboné pour chaque usage, grâce à un plan CO2 autour de trois technologies : thermique, hybride et électrique » (P. Varin)</p>	<p>Technologie au service de l'innovation « Mutualiser nos investissements nous permettra d'améliorer notre compétitivité et facilitera la mise sur le marché de technologies toujours plus innovantes », « poursuivre leurs efforts d'innovation » (P. Varin)</p>	<p>Technologie incarnée Des marques soutenues par une vraie force de frappe technologique : j'en veux pour preuve la technologie Hybrid Air, dévoilée en Janvier (P. Varin)</p>	<p>Capacité d'innovation Comme vous le savez, j'ai pleinement confiance dans le Groupe, dans les femmes et les hommes qui y travaillent, dans sa capacité d'innovation et sa technologie</p>
Partenariat	<p>Partenariat commun « Le renforcement du partenariat avec Dongfeng dans le cadre de la joint-venture commune DPCA et la signature d'un accord avec Chang'an pour la création d'une seconde joint-venture en Chine concrétisent la volonté de développement du Groupe sur ce marché essentiel (T. Peugeot)</p>	<p>Alliance stratégique avec GM « C'est le sens de l'Alliance stratégique majeure que nous avons récemment nouée avec General Motors, le leader mondial de l'industrie automobile. Il s'agit d'une opportunité importante pour notre développement mondial, pour la globalisation du Groupe et pour sa croissance à moyen terme » (T. Peugeot)</p>	<p>Perspectives opérationnelles avec GM « Nous avons finalisé, dans les délais annoncés, les accords concernant les 3 piliers de notre alliance avec General Motors : logistique, achats, développement de véhicules en commun. » (P. Varin)</p>	<p>Perspectives opérationnelles avec GM « avec General Motors, dans le cadre de l'alliance, nous prévoyons de développer 3 nouveaux programmes de véhicules et une organisation commune d'achats en Europe » (T. Peugeot)</p>

RSE	<p>Des projets dédiés, une RSE conquérante</p> <p>« Enfin, la réussite de ces ambitions repose sur une exigence, celle du développement responsable. Nous devons cette exigence à nos clients, à nos partenaires et à chacun de nos salariés. En 2010, plusieurs actions ont été mises en œuvre.</p> <p>Nous avons poursuivi le déploiement de nouveaux comportements en termes de bien-être, de santé et de sécurité au travail, et réduit de 16 % le taux d'accidents avec arrêt de travail dans l'année. Pour faire grandir nos collaborateurs, nous avons créé l'Université PSA.</p> <p>Nous avons aussi lancé une campagne de sensibilisation aux comportements éthiques en rénovant notre charte » (P. Varin)</p>	<p>Une RSE intégrée dans un plan d'économie</p> <p>« Mais nous devons aussi respecter une discipline renforcée dans nos choix et nos priorités, afin de pouvoir consacrer toutes nos ressources à nos développements majeurs.</p> <p>Ce plan nous a conduits à prendre des décisions parfois difficiles vis-à-vis de nos équipes. Nous le faisons avec un souci permanent de dialogue avec nos partenaires sociaux, et dans le respect des valeurs de notre entreprise, afin que personne ne soit laissé seul face à un problème d'emploi » (P. Varin)</p>	<p>Une RSE argumentée</p> <p>« enfin, le Groupe a maintenu de très bons classements dans le domaine de la RSE, notamment grâce à sa performance environnementale et à l'action de la Fondation » (P. Varin)</p>	<p>Une RSE évasive</p> <p>« enfin, la Groupe a obtenu, cette année encore, de très bons résultats en Responsabilité Sociale et Environnementale » (P. Varin)</p>
-----	--	---	--	---