

DE LA GRH ET DE LA CRISE ÉCONOMIQUE : QUELQUES RÉFLEXIONS SUR LE STATUT DE LA GRH DANS LES "MOTS DU PRÉSIDENT"

Jean-Yves DUYCK,

*Maître de conférences, HDR - IUP commerce et vente
Laboratoire CEREGE de l'IAE de Poitiers*

Introduction

Intérêt et objet de l'étude

Renault à Vilvoorde, Michelin, Marks et Spencer, Daewoo, Epeda, Compaq, Lu-Danone, Moulinex, etc., l'amplification de ces crises par les médias et par des prises de position souvent polémiques des hommes politiques¹, ont attiré l'attention sur les pratiques des firmes en matière de GRH.

De fait, les "Trente Piteuses" (Baverez, 1998) succédant aux "Trente Glorieuses" ont condamné nombre de DRH à n'être que les acteurs de plans de licenciements souvent massifs et ont, *ipso facto*, alimenté les doutes quant à la faisabilité et à l'importance réelles d'une GRH "stratégique". Les restructurations ont en effet rythmé la vie des entreprises, faisant des salariés les premières victimes de leurs efforts de productivité (cf. les exemples supra²), comme si « la quête infinie de la flexibilité » (Beaujolin, 1998 : 21) passait « comme une fatalité » (Barus-Michel, cité in Cazal, 1997 : 8) par des "dégraissages", s'inscrivant dans un principe général d'exclusion (Cazal et Dietrich, 1997 : 4).

Le discours sur ces crises reste éminemment contrasté. Du côté des sphères académiques, ce discours conserve une certaine distance, comme si ces milliers de licenciements économiques ne pouvaient remettre en cause les réflexions des chercheurs, en particulier sur le caractère stratégique de la GRH (Mbengue et Petit, 2001). Au contraire, quand cette question de la crise est abordée de front (Tremblay et Sire, 1997), les positions oscillent entre volontarisme (« Les DRH doivent être vues comme des cellules de crise. » Cazal et Dietrich, 1996 : 15) et optimisme (la GRH doit faire preuve d'imagination), mais dans tous les cas, la GRH conserve un rôle central dans la gestion des crises (mise sur la prévision et les compétences, accroître la flexibilité, mobiliser, etc.) et c'est même grâce à son bon usage que la firme conserve des atouts décisifs pour se sortir des passes délicates qu'elle traverse. À aucun moment, la GRH n'est considérée comme une simple variable d'ajustement, et à l'opposé, dans un environnement instable, le personnel apparaît comme une valeur sûre susceptible de maintenir ou d'accroître la performance des firmes (Defrenne et Delvaux, 1997).

Du côté des firmes, le discours s'articule entre communication d'urgence, sous forme d'interviews ou de conférences de presse réalisées pour parer au déferlement de critiques³, et la communication institutionnelle sous la forme du rapport annuel d'activité, reflétant quelques mois plus tard, la prise de recul par les dirigeants. Ce rapport, répondant aussi à une contrainte légale, est, en effet, supposé présenter un résumé clair des résultats de l'exercice écoulé, et mettre en perspective les événements de la période, en particulier dans le "mot du président". Faisant l'objet d'une large publicité et d'une observation attentive de la part des actionnaires, des salariés et, au-delà, des marchés, ce "mot" tend à devenir ainsi un point de passage obligé de la communication de la firme particulièrement en

1. Cf. les déclarations contestées de Lionel Jospin sur le rôle des pouvoirs publics dans "l'affaire Michelin"

2. La Cour de cassation a récemment condamné certaines de ces firmes au motif que « des licenciements économiques ne peuvent être justifiés par l'amélioration de la compétitivité des entreprises » (arrêts Samaritaine, Michelin-Wolber et Miko, Le Monde du mardi 5/03, p. 20).

3. Cette communication "commando" fait l'objet d'une littérature foisonnante. Le lecteur intéressé pourra consulter, comme point de départ d'investigations complémentaires : Tixier M. (1993), *La communication de crise*, Ediscience International, 265 p. ; *Communications en temps de crise* (1999), (coll. dir. Saouter, Maisonneuve, Char) Presse Université du Québec, 392 p. ; Barton, L. (2000), *Crisis in Organisation*, South Western Collège, 287 p. (ouv. non repris en bibliographie).

période de crise. Ce dernier est donc rédigé avec beaucoup d'attention dans un objectif « délibérément stratégique » (Jacquot et Point, 2000 : 117). Toutefois, à l'exclusion des données comptables et financières, ou encore du lien avec le bilan social (d'Arcimolles, 1995⁴), l'analyse de l'expression "stratégique" de ces rapports, c'est-à-dire du "mot du président" a jusqu'ici fait l'objet d'un nombre réduit d'études (Vives, 1994 ; Jacquot et Point, 2000) « certainement en raison de la nature subjective et interprétative du discours » (Jacquot et Point, *ibid.*) ainsi que des difficultés méthodologiques que pose cette interprétation. C'est précisément *l'objet de ce travail* que d'examiner la place des ressources humaines dans les prises de position stratégiques des firmes telles qu'elles sont exprimées dans les "mots du président", aussi bien à l'intérieur qu'en sortie des périodes de crise économique.

La question principale à laquelle nous nous proposons de répondre est la suivante : quel est le statut "réel" de la GRH dans les "mots du président" ? Et en particulier, ce statut est-il influencé par la situation économique ? D'autres questions sont enchâssées dans cette interrogation principale : la crise ne confine-t-elle pas la GRH au rang de simple variable d'ajustement ? Faut-il sortir d'une situation de crise aiguë pour retrouver des considérations "stratégiques" liées à la GRH ? En d'autres termes, la GRH "stratégique" n'est-elle liée qu'à des périodes exemptes d'à-coups économiques ? Et, dans ce cas, quels cadres conceptuels rendent le mieux compte des différentes facettes de ces discours ?

Cet ensemble de questions de recherche est venu « chemin faisant » (Watzlawick, 1988), et, d'un point de vue épistémologique, cette étude relève de l'abduction (Koenig, 1993). C'est en effet à partir d'une première lecture "flottante" de ces discours que la question de recherche ci-dessus a pu être posée comme une conjecture majeure (David, 2000 : 86), l'auteur s'attachant à clarifier un certain nombre de points relatifs : 1) au(x) public(s) censé(s) recevoir le mot du président ; 2) aux modalités particulières (rhétorique de crise, etc.) qu'utilise ce discours pour légitimer les choix effectués et pour expliquer la situation de l'entreprise ainsi que ses perspectives ; 3) à l'utilisation du thème de la crise auprès des salariés.

Les options méthodologiques sont exposées ci-après.

Méthodologie

Il convient en effet d'expliquer les choix concernant la période, ainsi que les modalités de recueil et d'exploitation des données.

Le choix de la période

D'un point de vue économique, 1992 est bien une année-type, située en pleine période de ralentissement (1990-1991), puis de dépression (1992-1993), avec un PIB négatif, (ce qui ne s'était produit auparavant qu'en 1975) et de nombreux autres indicateurs (consommation des ménages, investissements des entreprises, taux de chômage, etc.) montrant l'année 1992 comme particulièrement critique (Milewski, 2002 : 5). À l'opposé, l'année 1998 voit s'installer la reprise qui aboutira à l'apparition de la "cagnotte" de 1999, objet de nombreuses polémiques. Sur le fond, 1998 voit l'investissement repartir (+ 0,7 %), les taux de marge des sociétés se reconstituer, le commerce extérieur, au plus bas en 1992, retrouver un solde positif inégalé depuis 1978 (OFCE, 2002). 1998 constitue bien, si l'on y ajoute le recul concomitant du chômage, une année-type de sortie de crise.

Pour autant, toutes les firmes sélectionnées dans cette période ne se sont pas trouvées confrontées à des situations de fortes difficultés : LVMH et Sidel en 1992 ont connu des résultats positifs, mais à contrario, LVMH a connu des alertes, en 1998, face à la crise asiatique. Ce qui importe donc est moins la situation particulière d'une entreprise à un moment donné que son positionnement par rapport à une thématique de crise.

Les modalités de recueil des données

Il est constitué de 98 "mots du président", dont 38 proviennent de la période 1992 et 60 de la période 1998 comme le retrace le tableau 1.

4. L'auteur vérifie l'hypothèse selon laquelle « le bilan social communique à l'analyste des variables clés pour estimer la santé future de l'entreprise ».

Le corpus "1992" a été constitué par Vives (1994)⁵ et saisi par traitement de texte à partir des plaquettes papier de présentation des firmes. Ce corpus comprenant initialement 39 mots de présidents a fait l'objet d'un toilettage pour ne retenir que 38 firmes afin d'éviter les doublons 1992 et 1993 qui pouvaient introduire des biais lors de l'exploitation. Le corpus "1998" est formé par 60 firmes dont les mots du président ont été soit scannés via Omnipage 9.0 (cas de supports papiers) soit saisis directement sur les sites internet des firmes quand la copie était autorisée ou encore aux adresses www.rapport-annu.com ou www.bourse-de-paris.fr.

Le décalage (38 versus, 60 firmes) s'explique par l'impossibilité de récupérer, quelques dix années plus tard, les rapports annuels des firmes ce qui pose au demeurant des questions relatives à la constitution des "mémoires organisationnelles". Pour autant, les spécialistes de la statistique textuelle (Lebart et Salem, 1994 ; Reinert, 1986) ne font état d'aucune loi liée à la structure des échantillons et si l'on compare chacun des sous-corpus, aucune distorsion majeure n'apparaît⁶. La contrainte principale reste donc celle de l'homogénéité des corpus au regard de leur objet, qui est respectée dans ce cas. Au total, le corpus représente environ 250 pages au format Word en Times New Roman 12 simple interligne. Tous les secteurs de l'économie sont représentés et l'échantillon retenu couvre un large spectre des rapports d'activité comme on peut le voir ci-après dans le tableau 1.

À l'examen des plaquettes ou des sites web, on peut remarquer que la formulation de "mot du président" est parfois remplacée par les termes de : message, éditorial, lettre, ou quelquefois encore, prend la forme d'entretiens ou d'interviews, vraisemblablement pour marquer une volonté de modernité. Pour autant, le contenu ne semble pas modifié, comme les principaux résultats l'attestent.

Tableau 1 - Liste des 98 entreprises.

Ciments Français	C. D. R.	DEXIA	Bull
Crédit Agricole	Havas	France Télécom	Cap Gemini
Ortiz	ESSILOR	LAFARGE	Ciments français
Banque Sofirec	Duquesne et Giral	LEGRAND	Clarins
Matra	Lectra	L'OREAL	CNP Assurances
Cap Gemini	Primagaz	LVMH	Colas
BP France	AGF	Michelin	Dassault
ELF	GTM Entrepose	Peugeot	
LVMH	Lyonnaise DUMEZ	Pinault-Printemps	Essilor
Somer-Alibert	EBF	Saint-Gobain	Gecina
UNILOG	ALCATEL	SANOFI	GTM-Dumez
Crédit Agricole Somme	Lafarge Coppée	Schneider-Electric	Havas Avertising
O.C. P.	RATP	Société Générale	Lapeyre
Conflandey	ACCOR	Suez Lyonnaise des Eaux	NRJ
SANDOZ	AEROSPATIALE	Thomson CSF	Pechiney
COLAS	AGF	Total Fina	Pernod Ricard
SAUNIER DUVAL	Air Liquide	Valeo	Rexel
SOLVAY	Alcatel	Vivendi	Rhodia
UGINE	Alstom	Sodexho	Sagem
Roussel Uclaf	BNP	Canal+	Générale des Eaux
COGEMA	BOUYGUES	Carrefour	SIDEL
St Louis	Casino-Guichard	Adecco	Technip
SOFINCO	CCF	Air France	TF1
SIDEL	Crédit Lyonnais	Altran	
SITA	Danone	Bic	

Sur fond grisé, les entreprises n°1 à 38 appartenant au corpus 1992.

5. L'auteur remercie E. Vives de son aimable contribution à la constitution de ce corpus.

6. Les sous-corpus "38 mots" et "60 mots" contiennent en effet respectivement 4482 et 6049 mots distincts (soit 17 % et 12 % du total des mots de chacun de ces corpus), 722 et 1238 formes réduites, c'est-à-dire lemmatisées (0,16 et 0,20 % des mots distincts), 197 et 274 mots outils (0,04 % des formes réduites dans les deux cas), 2418 et 3089 hapax (soit 0,53 et 0,51 % des formes réduites).

L'exploitation des données

Compte tenu de la nature du matériau de base de cette recherche : du texte, mais aussi du volume global de ces entretiens, l'exploitation des données a été réalisée par la statistique textuelle grâce au logiciel Alceste, bien adapté à une démarche de type inductif ou abductif (Reinert, 1999 ; Duyck, 2001)⁷.

Un bref détour technique s'impose cependant pour comprendre les résultats présentés *infra*. À partir d'un vocabulaire "lemmatisé", c'est-à-dire ramenant les différentes flexions d'un terme à sa forme racine, le logiciel procède à un premier classement des "phrases" (dites unités de contexte élémentaire ou u.c.e.) en fonction de la répartition des mots dans ces "phrases", afin de dégager les principaux "mondes lexicaux". Deux "phrases" se ressemblent d'autant plus que leur vocabulaire est semblable. La typologie réalisée est donc interne au corpus (les mondes lexicaux). Elle retrace les "espaces référentiels" investis par l'énonciateur lors de l'élaboration du discours. Ce discours peut être "marqué" par des mots étoilés, qui jouent, d'une certaine manière, le rôle des variables explicatives, mais qui n'interviennent pas dans l'analyse (ils "marquent" simplement les réponses caractéristiques) puisque le tableau de données croise u.c.e. et formes. Les mots étoilés utilisés cherchent à typer le discours de crise (*1992) ou le discours de sortie de crise (*1998).

L'analyse qui va suivre présente dans une première partie les résultats issus du traitement des données textuelles. La deuxième partie expose une réflexion pour comprendre quelle(s) structure(s) de pensée organisent les discours des dirigeants en ou hors période de crise, mais surtout quelle est la place de la GRH dans ces périodes, grâce à une mise en perspective avec certaines orientations des théories de la communication ou de la théorie discursive des organisations.

1. Principaux résultats

Le logiciel propose une classification en 4 "mondes lexicaux" portant sur 56,33 % des u.c.e. du corpus, classification à l'intérieur de laquelle les u.c.e. sont assez équitablement réparties. Si donc le discours autour de la crise est relativement diffus dans les mots du président, la classification obtenue possède une très bonne stabilité. Ces classes représentent quatre discours-types tenus par les dirigeants autour du concept de crise. Ces postures discursives peuvent s'analyser de la manière suivante :

1.1 Les "attentistes"

Cette classe contient 24,72 % des u.c.e. analysée. Elle est atemporelle en ce sens qu'elle n'est "marquée" par aucune des années sélectionnées (1992 ou 1998). Les formes caractéristiques figurent dans le tableau 2 :

Tableau 2 - Formes caractéristiques de la classe des "attentistes".

Forme réduite	Forme complète	Chi2	Forme réduite	Forme complète	Chi2
Crise +	Crise, s (40)	80,00	Compens + er	Flexions du verbe (9)	27,64
Amérique <	Amérique, s (32)	59,27	Semestre +	Semestre (12)	27,64
Asie	Asie (27)	56,44	Affecte +	Flexions du verbe (11)	25,37
Vente +	Vente, s (31)	48,85	Enregistr + er	Flexions du verbe (20)	25,30
Reprise +	Reprise (13)	35,59	Latin +	Latine (13)	24,86
Croissance	Croissance, s (64)	34,02	Vin +	Vins (11)	24,55
Nord +	Nord (17)	33,33	Connu +	Connu, es (18)	24,19
Europe	Europe (36)	31,31	Prix	Prix (20)	24,19
Spiritueux	Spiritueux (12)	30,74	Secteur +	Secteur, s (33)	24,16
Conjoncture	Conjoncture (22)	28,28	Asiatique	Asiatique (11)	22,11

7. A contrario, dans le cas d'une posture hypothético-déductive, il eût été préférable d'utiliser SPADT.

Cette classe est très caractéristique du comportement des "attentistes" face à la crise (80,00) qui subissent, avec une certaine résignation, la conjoncture (28,28) spécifiquement celle des marchés étrangers (Asie : Asie, asiatique ; Amérique latine ; Europe du Nord), et qui vivent dans l'espoir d'une reprise (35,59) des ventes (48,85) et de la croissance (34,02) dont ils semblent entièrement prisonniers. La crise est donc omniprésente dans le discours mais parfois avec des perspectives différentes ("enfouissement" ou "redressement"), ou encore en lien avec un secteur (24,16) économique : les vins (24,55) et spiritueux (30,75) par exemple. Cette dépendance à la conjoncture va de pair avec une attitude de soumission des dirigeants quelle que soit la période (1992 ou 1998) ou la situation propre à une firme. Tout se passe comme si la réussite ou l'échec de la firme ne dépendait que de l'état des marchés et non de l'action des dirigeants, ni non plus de celle de son personnel. En outre, on doit noter que ce même personnel se retrouve exclu de ce processus, comme si son rôle ou son apport était inutile dans ces circonstances.

Trois réponses caractéristiques illustrent cette situation d'attentisme et de résignation :

« L'année aura été marquée par le redressement de nos activités en Asie, la percée de nos filiales, etc. » ; « La progression de l'activité en Europe occidentale et en Amérique latine, l'excellente conjoncture en Amérique du Nord, se sont ajoutées à un contexte de prix favorable. » ; ou encore : « Les économies d'Europe occidentale se sont enfoncées dans l'une des pires crises qu'elles aient connues (entraînant) une dégradation sensible des volumes (...) et donc des résultats. »

Le discours de la classe n° 2 se situe à l'opposé de cette première classe.

1.2 Les "conquérants"

Cette classe contient 23,97 % des u.c.e. analysées. Comme la classe précédente, elle s'avère atemporelle en ce sens qu'elle n'est "marquée" par aucune des années sélectionnées (1992 ou 1998). Les formes caractéristiques figurent dans le tableau 3 :

Tableau 3 - Formes caractéristiques de la classe des "conquérants".

Forme réduite	Forme complète	Chi2	Forme réduite	Forme complète	Chi2
Leader +	Leader, s (21)	43,99	Contrat +	Contrats (14)	26,12
Grand +	Grand, e, es, s (54)	39,88	Filia + 1	Filiale, s (24) ,isation (1)	25,62
Electri <	Electric (1) ; a (1) ; al (2) ; cité (2) ; al (2) ; cité (2) ; que, s (10) ;	38,15	Numer + 16	Numérique (6), s (3)	25,56
Chine	Chine (11)	35,24	Cable+	Cable (4), s (6)	24,14
Implant + er	Implantation, s (11) ; implanté, e, ées (6)	35,10	Telephon +16	Téléphone, s (2), ie (5), ique (3)	23,46
Lyonnais +	Lyonnais (11), e (12)	30,51	Traitement+	Traitement, s (7)	22,34
Position +	Position (16), s (13)	30,22	Verre+	Verre, s (9)	22,34
Mobile +	Mobile (7), s (3)	28,78	Bretagne	Bretagne (8)	20,98
Domaine +	Domaine (12), s (6)	27,70	Premier +	Premier (17),	20,97
Eaux +	Eau, x (20)	26,46	Place	Place, s (11)	20,34

Contrastant avec le discours de la classe précédente, celui tenu par les dirigeants de la classe 2 est typique d'un comportement de fuite en avant caractérisant les "conquérants". Afin de se prémunir face à la crise, la recherche d'une position (30,22) de leader (43,99) ou d'une place (20,34) de premier (20,97) dans des secteurs précis (électricité, traitement des eaux, câble, téléphonie, verre, etc.) ou des pays particuliers (Chine) structure l'ensemble du discours. Cette stratégie de conquête passe en grande partie par des restructurations et une politique de fusions-acquisitions comme le

montrent la plupart des réponses caractéristiques de la classe : « *Acquisition de (...) et fusion avec (...) pour créer (...) une filiale commune, etc.* » ; « *En quelques mois ont été menés à bien : la recapitalisation (...) et la filialisation de ses activités, la fusion (...) la simplification et le renforcement des structures de contrôle de notre groupe, etc.* »

Assez curieusement, les implications financières et humaines de cette recherche de position dominante semblent absentes des préoccupations des responsables, tout comme le concept de crise, comme si cette position à elle seule, était une sorte de garantie, voire "d'assurance tous risques" contre la plupart des dangers tant conjoncturels que structurels.

Les "financiers" de la classe 3 semblent avoir trouvé d'autres solutions pour se protéger des effets de la crise.

1.3 Les "financiers"

Cette classe contient 21,27 % des u.c.e analysées. Elle propose un regroupement du discours autour d'une terminologie très spécifique comme le montre le tableau 4 :

Tableau 4 - Formes caractéristiques de la classe des "financiers".

Forme réduite	Forme complète	Chi2	Forme réduite	Forme complète	Chi2
Fran + 14	francs (142) ; franchi (3)	287,62	bénéfice +	Bénéfice, s (29)	49.96
Net +	net (66) ;	193,53	précédent +	Précédent, e (16)	45.76
Milliard +	Milliard, s (123)	190,82	hausse +	Hausse (22)	43.20
Résultat +	Résultat, s (126)	143,44	établi + ir	Flexions du verbe (17)	41.98
Euro +	Euro, s (58)	119,42	progressi + f	Progression (37)	39.81
Atteint <	Atteint, e, s (28)	67,46	capita + 1	Capital, aux (26) ; isation (1)	39,20
Chiffre	chiffre, s (55)	60,52	consolid + er	Flexions du verbe (23) consolidation (3)	36,37
Exploit + er	exploiter (1) ; ation (32)	56,30	augmentation +	Augmentation (20)	35.66
Affaire +	affaires (52)	54,29	marge+	Marge, s (20)	35.66
Exercice+	exercice, s (36)	52.93	provision+	Provision, s (9)	33,60

Dans cette classe des "financiers", le discours s'articule principalement autour des valeurs chiffrées avec une rupture brutale des chi2 au-delà de "euro". Cette classe est "marquée" par l'année 1998 et semble totalement dirigée vers le marché et les actionnaires. L'entreprise a généré des résultats (143,44), un chiffre (60,52) d'affaires (54,29) ou encore des bénéfices (49,96) qui ont atteint (67,46) plusieurs milliards (190,82) de francs (287,62) ou d'euros (119,42). Le vocabulaire est significatif d'une sortie de crise comme le montrent les réponses caractéristiques proposées : « *418 milliards de francs, en progression de 10 %. Le bénéfice net atteint 128,5 millions, en progression de 20 %. La marge brute d'autofinancement atteint 379 millions, en progression de 4 %, etc.* » ; ou encore « (l'exercice 1998/1999) *Le chiffre d'affaires consolidé s'élève à plus de 9 milliards d'euros, en progression de 44 % par rapport à l'exercice précédent.* » ; « *La progression de 18,8 % du résultat d'exploitation qui atteint un nouveau record de 317, 9 millions de francs.* » La logique du discours est à la fois celle d'une sortie de crise et celle d'une communication vers les marchés financiers puisque l'on retrouve des contenus identiques de mots du président dans des firmes qui ont su tirer leur épingle du jeu en 1992.

Par contre, l'étude du vocabulaire significativement absent de cette classe montre que le personnel n'apparaît pas du tout comme partie prenante de ce processus.

Le discours de la classe n° 4 constitue une rupture brutale avec celui de la classe des financiers.

1.4 Les "incantateurs"

Cette classe représente 30,04 % des u.c.e. analysées. Elle est "marquée" par l'année 1992 et donc typique d'un discours de cœur de crise. Elle caractérise bien une propagande tournée vers les salariés dans une sorte d'incantation à poursuivre les efforts entrepris. Le tableau 5 reproduit le vocabulaire de cette classe :

Tableau 5 - Formes caractéristiques de la classe des "incantateurs".

Forme réduite	Forme complète	Chi2	Forme réduite	Forme complète	Chi2
Client +	Client, s (54)	85,39	efficac + e	Efficace, s (8), ement (2), cité (7)	29,30
Entreprise +	Entreprise, s (62)	83,25	mobilis + er	Flexions du verbe (13)	26,64
Qualité +	Qualité, s (40)	53,52	service+	Service, s (47)	26,59
Équipe +	Équipe, s (34)	46,50	mettre	Flexions du verbe (21)	23,45
Personnel +	Personnel, s, le (18)	38,53	socia+l	Social, e, es (14), iaux (4)	22,02
Compét + ent	Compétence, s (20), compétent (1)	35,47	satisfaction +	Satisfaction, s (11)	21,93
Responsa <	Responsabilisation (2), responsabilité, s (11), responsable, s (9)	33,91	adapt + er	Flexions du verbe (20)	21,45
Homme +	Homme (5)	33,75	dirigeant +	Dirigeant, s (9)	21,14
Travail<	Travail (14), travailler et flexions (9)	30,04	format+ion	Formation, s (10)	21,14
Innov + er	Flexions du verbe (9), et innovation, s (15)	29,53	Continu + er	Flexions du verbe (13)	20,27

L'appel à l'effort est dirigé vers les clients (85,39) et vers le personnel (38,53). Envers les premiers, l'entreprise (83,25) cherche à mettre en œuvre une politique de qualité (53,52) et de satisfaction (21,93). Envers les seconds, le mot du président est une invitation à développer leurs compétences (35,47) via la formation (21,14), à la responsabilité (33,91), au travail (30,04) et à l'innovation (29,53), bref à se mobiliser (26,64) pour la satisfaction des clients.

On retrouve ainsi ces invitations dans les phrases caractéristiques proposées par Alceste : « Notre première force est constituée par la motivation des hommes (...) L'initiative et la délégation des responsabilités s'exercent dans un cadre où chacun agit solidairement dans l'intérêt de l'ensemble. » ; « Respecter les hommes et les femmes (...) c'est d'abord les associer aux objectifs de l'entreprise, et leur faire partager, avec le maximum de transparence possible, nos ambitions, nos difficultés. » ; ou encore : « Mais la détermination des hommes et des femmes (...) leur compétence professionnelle, leur attachement au service public et à la satisfaction des voyageurs nous permettront, j'en suis convaincu. »

En d'autres termes, il semble bien que l'espoir de sauvetage des firmes passe plus par la mobilisation des ressources humaines que par une action sur les finances ou sur les marchés étrangers.

Il convient de mettre ces résultats en perspective.

2. Discussion

Deux éléments de ces discours méritent une attention particulière. D'une part, selon la posture des firmes au regard de la crise, la communication s'avère sélective. D'autre part, la rhétorique de crise semble obéir à des rites et des rythmes standardisés ou banalisés.

2.1 Une communication sélective

Même si l'on admet que le rapport annuel est principalement destiné aux actionnaires, il faut considérer qu'il doit s'adresser à l'ensemble des partenaires de la firme, c'est-à-dire les salariés, les clients, les fournisseurs, les apporteurs de capitaux car, comme le rappellent Charreaux et Desbrières (1998), tous concourent à la création de valeur. Pourtant, par bien des aspects, ce discours de crise constitue un exercice de communication sélective.

En effet, l'analyse du corpus fait apparaître plusieurs aspects surprenants. Tout d'abord, le message du Pdg ne s'adresse pas toujours à l'ensemble des partenaires de l'organisation. De plus, selon les interlocuteurs présumés, l'argumentaire s'avère différencié, ce qui pose un certain nombre de questions quant aux représentations sous-jacentes de ces partenaires.

2.1.1 La hiérarchisation des interlocuteurs

Dans l'ensemble, si l'on considère la totalité du corpus, deux catégories d'interlocuteurs sont explicitement cités dans les discours des dirigeants : les actionnaires (101 fois dans le corpus) et les clients (139 fois). Les salariés (ou les mots apparentés : hommes, collaborateurs, etc.) n'apparaissent que 66 fois dans l'échantillon de 98 firmes. De même, les fournisseurs apparaissent 7 fois seulement.

Ce n'est qu'en situation d'urgence (1992) que les discours cherchent à être mobilisateurs pour les employés. Dans la hiérarchie des interlocuteurs, le cas des fournisseurs est lui aussi saisissant, car, lorsqu'ils sont mentionnés dans les discours, c'est que des « renégociations ont été menées et que les achats ont été rationalisés afin d'obtenir de meilleures conditions ». De plus, il n'est jamais question de coopération avec ce type de partenaire. En fait, le terme de coopération n'est employé (15 fois dans le corpus) que pour les accords passés avec des clients ou des entreprises du même secteur d'activité, généralement des firmes européennes cherchant à optimiser leur logistique ou leur distribution pour lutter contre des concurrents étrangers (américains ou asiatiques).

Il semble donc que le rapport d'activité et le "mot du président" soient principalement destinés aux actionnaires et aux clients dès lors que la situation est pérenne, aux salariés pour les inciter à produire plus et/ou mieux quand la situation est délicate et les équipes dirigeantes en détresse.

2.1.2 Un argumentaire différencié

Si la question de la performance et de la stratégie générale se retrouvent à des degrés divers dans les différents discours, l'articulation de l'argumentation est très différente selon les classes et la situation au regard de la crise économique. En particulier, la place accordée aux aspects humains reste très variable.

En effet, trois classes ont totalement éliminé la GRH de leur argumentaire, et, on peut le supposer, de leur stratégie, ou, à tout le moins d'une stratégie pro-active. À l'opposé, les incantateurs, qui se trouvent dans une situation difficile, au cœur de la crise⁸ proposent un discours très mobilisateur pour les salariés. Il fait appel à la notion d'équipe, de responsabilité, de formation, d'innovation, de service, de client, etc. L'objectif est de rassembler les partenaires. Cette classe est au demeurant la seule à parler significativement des salariés et à promouvoir les valeurs de l'organisation sociétale (social, mobiliser, efficace, responsabilisation, etc.). Cet argumentaire, destiné à remobiliser les forces vives internes à l'entreprise ne doit pas faire oublier que l'année 1992 a été marquée par de nombreux licenciements et que les salariés, malgré des discours rassurants et mobilisateurs des dirigeants, se sont retrouvés confrontés à des vagues importantes de licenciements dans des conditions parfois peu glorieuses (Durieux et Jourdain, 1999).

8. Il faut noter que le terme "collaborateurs" (cité 34 fois) est préféré à "hommes" (22 fois) et à "salariés" (6 fois). Ce terme fait moins référence à une relation hiérarchique que les autres mots utilisés.

9. Cette classe est marquée par l'année 1992 mais les entreprises de 1998 présentes doivent aussi faire face à la crise asiatique (LVMH...).

2.1.3 Pour quelles représentations ?

On peut aussi considérer la communication sélective comme une conséquence ou un aspect des représentations mentales des dirigeants. Se pose alors la question du discours comme "reflet du monde", à la fois comme « volonté de le clore dans une pure forme logique », mais aussi de « l'image que nous construisons dessus ». (Reinert, 1999 : 60). Sous cet angle, les représentations des partenaires par les dirigeants semblent s'articuler autour de deux "modèles" : les interlocuteurs "nobles" ; les salariés "bouée de sauvetage".

Les interlocuteurs "nobles"

Il s'agit pour l'essentiel, et dans l'ordre, des actionnaires et des clients dans les classes des "conquérants" et des "financiers". Pour ces classes, mais même pour celle des "attentistes", la question des performances sociales est secondaire puisque l'essentiel est d'abord de trouver des capitaux. L'affichage de bons résultats ne semble d'ailleurs ni inciter les dirigeants à innover, ni à distribuer les profits autrement qu'aux actionnaires.

D'une certaine manière, tout se passe comme si la firme n'était redevable que vis à vis de ses actionnaires et de ses clients.

Les salariés entre séduction et bouée de sauvetage

Les salariés semblent s'inscrire, au sein des discours des dirigeants, dans une double fonction et dimension symbolique de séduction et de sauvetage¹⁰ :

- la séduction à l'égard des salariés repose sur les valeurs de solidarité ou à connotation sociétale, plutôt généreuses. On y parle peu de profit, mais, comme on l'a dit supra d'équipe, de responsabilité, etc. Ces discours de séduction prennent d'autant plus de sens dans la mesure où l'on admet, avec Laufer (2000), que le management repose d'abord sur un discours rhétorique de portée sophistique, et où, en période de crise, l'efficacité de la communication passe par sa simplicité (Libaert, 2001 : 76)¹¹.
- le sauvetage : les discours incantatoires de crise qui visent à rassembler les salariés autour des projets de la firme obéissent à l'idée que, en derniers recours, le sauvetage viendra des salariés. Il importe donc de (re)motiver les salariés pour entretenir l'ultime espoir que cet effort finira par porter ses fruits quand les menaces s'éloigneront.

En résumé, l'acuité de la perception de la crise structure le discours des dirigeants dans le cadre d'une communication doublement sélective (les publics concernés et les argumentaires développés) dans laquelle les salariés apparaissent comme l'objet d'une tentative de séduction par la rhétorique. Dans ce cas, la stratégie mise en œuvre est bien de nature défensive. Par contre, quand la menace s'éloigne (les financiers par exemple), les partenaires sollicités dans les périodes difficiles n'apparaissent plus et ce discours disparaît au profit d'une communication plus chiffrée ou plus technique, autour d'un vocabulaire très orienté vers les marchés financiers.

Cependant pour envisager les diverses facettes de ce discours de crise, la place de la crise proprement dite dans la vie de la firme reste indispensable à examiner.

2.2 La rhétorique de la crise : un discours banalisé ?

Considérer la firme et le management « comme étant un langage administratif particulier » (Laufer, 2000 : 52) présente le mérite de placer, de façon accrue, la rhétorique au cœur des processus de décision, et le langage comme l'élément moteur de ces décisions (Gamot et Vidaillet, 1998), dans la lignée de l'optique "performative" d'Austin ou "constructionniste" de Guerguen (1999). Dans cette

10. D'une certaine manière, concernant la classe des "incantateurs", il nous est apparu qu'il serait possible de parler "d'effet Mae West". Cette dernière, actrice célèbre du début du siècle, fut créatrice d'un personnage de vamp aux formes généreuses, et les pilotes de la RAF baptisèrent de son nom des gilets de sauvetage gonflables en souvenir de ses formes avantageuses (Mazenod L. et Scholler G., 1992), *Dictionnaire des femmes célèbres de tous les temps*, R. Laffont, non repris en bibliographie).

11. Sun Tzu (500 av. JC), pour qui l'art de la guerre est basé sur la duperie, ou Machiavel (1513) ont légitimé de telles stratégies en montrant que la ruse était souvent une façon moins coûteuse d'atteindre les objectifs fixés : Sun Tzu, (500 av. JC, 1972 traduction française), *L'art de la guerre*, Champs Flammarion (non repris en bibliographie).

conception discursive de l'organisation, la rhétorique constitue un plaidoyer qui scande les moments de crise selon des figures de style ou de rhétorique quasiment immuables. Sous cet angle, les messages du président innovent peu et s'articulent autour des deux dimensions les plus courantes du discours de la firme : la dimension idéologique et la dimension affective.

2.2.1 La dimension idéologique

Les "idéologues" s'attachent à l'impact du discours sur le fonctionnement de la firme. Le discours possède alors deux caractéristiques : a) il est idéologique et relève du domaine de la "publicidade"¹² (Labriffe, 1997 : 168-170) car il dit ce qu'il est bon de croire et cherche à faire accepter l'ordre organisationnel voulu par les détenteurs du pouvoir (Watzlawicz, 1972 ; Martinet, 1993), sur des bases autres que la contrainte (Pesqueux, 1998) ; b) il est autonome car il doit donner du sens "officiel" aux pratiques et de ce fait, il n'entretient avec la réalité qu'une relation distendue qui autorise de nombreux biais (Galambaud, 1983 : 15-16). Le discours crée en quelque sorte un "construit social sur le construit social" au sens de Bournois et Brabet (1993). Les classes 1, 2, et 4 du corpus caractérisent bien cette dimension idéologique en ce sens qu'elles accréditent l'idée du caractère inéluctable de cette crise et du bien-fondé des mesures prises par les dirigeants (faire "le dos rond" et attendre des jours meilleurs ; fuir en avant ; appeler à l'effort, etc.).

Cette justification a posteriori de l'action menée est aussi pour les dirigeants l'occasion de "faire bloc" ou de réussir "l'union sacrée" comme l'explique Coser (1982) dans le cas des conflits sociaux ainsi que de mettre en place des mécanismes de défense visant à éviter une remise en cause trop importante de leur système de pouvoir liée à la contestation de leurs décisions. De cette façon, le discours en période de crise contribue à créer une "réalité" par la recherche de boucs-émissaires (l'environnement, les concurrents, etc.) pour tenter de justifier le manque de préparation dans la gestion des événements (Roux-Dufort, 2000 : 46-47). Il cherche aussi à montrer combien les choix effectués ont été pertinents puisqu'ils ont immunisé la firme contre les dangers. Ainsi les thématiques relatives à l'effet protecteur de la taille (classe 2) et à la nécessité de "faire des affaires" (classe 3) sont des matériaux discursifs répertoriés du domaine de la rhétorique de crise (Pearson et Mitroff, 1993 : 55).

Par ailleurs, certains des éléments de cette dimension idéologique peuvent se combiner avec la dimension affective.

2.2.2 La dimension affective

En période de crise, l'appel aux salariés recouvre un enjeu majeur : celui de la collaboration. Le mot du président s'efforce alors "d'anesthésier" les salariés (Loué, 1974) et de leur montrer que les intérêts des uns (salariés) et des autres (les actionnaires) sont convergents. Cette analyse menée par Adam et Reynaud (1978 : 131-146) dans le cadre des conflits du travail est transposable à d'autres situations de crise. Elle fait appel au paradigme de la théorie des jeux pour montrer que l'on se situe dans le cadre d'un jeu à somme variable dans lequel les partenaires ont tout à gagner à jouer ensemble contre un "tiers" hostile (la conjoncture, les concurrents, etc.). Le discours vise donc à rechercher tous les moyens de coopération et emploie toutes les tactiques de séduction possibles. Comme le jeu est complexe et l'enjeu important, la pédagogie, les appels à l'effort et à la mobilisation font partie de la palette des arguments jouant sur le registre affectif que les dirigeants vont mettre à profit afin de tenter de convaincre les salariés même si le jeu est "glissant" (ibid. : 180 et sq.).

Dans le domaine particulier de la GRH, les thématiques de mobilisation, de valorisation, et d'efficacité (Jacquot et Point, 2000 : 119) ressortent bien du discours de crise "marqué" dans le corpus par l'année 1992 et par la classe 4. Les dirigeants, dès lors que les difficultés sont présentes, développent une rhétorique rituelle de sentiment d'appartenance et de partage des performances.

12. « La publicité utilise à la fois l'art et les techniques publicitaires (...) et les procédés et l'art de la propagande (...) Il s'agit de nous "mettre en condition" propice à nous faire adhérer à un corpus d'idées simples. » (ibid. : 168).

Conclusion

Cette étude, menée sur un corpus de 98 mots du président portant sur deux périodes, elles-mêmes caractérisées par une situation de présence/absence de crise économique importante (1992 versus 1998) s'interroge sur le point de connaître la place "réelle" de la GRH, et son éventuel positionnement stratégique, dans le discours des dirigeants en période de crise économique. D'une certaine manière, elle constitue une illustration possible des réflexions de Detoef, qui, dès 1938, laissant parler Oscar Barenton, lui faisait dire avec humour¹³ : « (...) *Le capital, c'est du travail accumulé. Seulement, comme on ne peut pas tout faire, ce sont les uns qui travaillent et les autres qui accumulent.* » (ibid. 34.) Sur un plan académique, elle conforte un certain nombre de considérations de Jacquot et Point (2000), même si leur corpus n'intègre pas la dimension de la crise économique.

Elle aboutit à repérer quatre discours-types :

- les attentistes, qui espèrent des jours meilleurs ;
- les conquérants, qui se réfugient dans une stratégie de fuite en avant ;
- les financiers, qui valorisent leurs résultats ;
- les incantateurs, qui voient leur salut dans la mobilisation des employés.

Le personnel des firmes n'est significativement sollicité que dans cette dernière classe et dans l'idée d'un ultime recours pour tenter de sortir la firme de la crise. Dans aucune de ces classes, la gestion des hommes n'est envisagée pour l'élaboration ou la mise en œuvre de la stratégie, ni non plus comme un pôle de compétences et de ressources que l'on aurait cherché à conserver ou à mobiliser dans l'idée de faire face aux situations de crise.

Deux cadres conceptuels sont proposés pour analyser le discours en période de crise : 1) la communication sélective pratiquant l'embellissement par omission, "oublie" régulièrement les hommes dès lors qu'il s'agit de partager le profit, mais lance des incantations à l'effort dès lors que les affaires périclitent ; 2) la rhétorique de crise caractérisée par un sorte de banalisation du discours ou d'un "prêt à parler" directorial rappelant les "grandes" valeurs de l'entreprise, et, sous une autre forme, aboutissant à proposer comme credo que ce qui est bon pour la firme est bon pour leurs hommes.

Pour schématiser, la crise économique est bien un fédérateur du discours excluant les hommes des prises de position stratégiques, sauf lorsqu'on n'entrevoit d'autre porte de sortie. On peut s'interroger aussi sur le point de savoir si la crise économique n'est pas un révélateur d'une crise du discours qui s'avère :

- peu innovant ou banalisé (c'est la faute à la crise) ;
- reposant sur des mécanismes de défense qui cherchent à valoriser la recherche de boucs-émissaires ;
- s'appuyant enfin sur une rhétorique rituelle, exploitant les dimensions idéologiques et affectives du discours.

Le mot du président reste cependant un exercice difficile, et il n'est guère certain que les dirigeants étrangers soient plus habiles ou mieux armés (Microsoft ou récemment Ford et Swissair) que les dirigeants français face à ces situations économiques. La constitution de bases de données consacrées aux discours "étrangers" pourrait permettre d'évaluer les différences culturelles entre les dirigeants, ou, au-delà, de se livrer à des méta-analyses, à l'image de ce que réalisent, dans certains secteurs, les hommes de marketing (Laurent, 1999¹⁴). Des investigations en ce domaine constituent une piste sérieuse pour découvrir de possibles invariants transculturels du discours de crise.

13. Le personnage d'Oscar Barenton, confiseur et polytechnicien sert à Detoef, polytechnicien, dirigeant d'entreprise et haut responsable patronal pour exprimer de très sérieuses réflexions sur la vie des firmes et de l'économie (réédition 1982).

14. Le chapitre 2 de l'ouvrage *Faire de la recherche en marketing*, intitulé "Méta-analyses et généralisations empiriques en marketing", 29-77, donne une idée précise des utilisations possibles (cf. bibliographie).

Bibliographie

- Adam G., et Reynaud J.D.**, (1978), "Conflits du travail et changement social", *PUF*.
- Arcimolles (d') C.H.** (1995), "Diagnostic financier et GRH - Nécessité et pertinence du Bilan Social", *Economica*.
- Baverez N.** (1998), "Les Trente Piteuses", *Flammarion, Champs*.
- Beaujolin R.** (1998), "Les engrenages de la décision de réduction d'effectifs", *Travail et Emploi*, n°75, 19-31.
- Bourdieu** (1982), "Ce que parler veut dire - L'économie des échanges linguistiques", *Fayard*.
- Brabet J. et Bournois F.** (1993), "Repenser la GRH ?", *Economica*.
- Cazal D. et Dietrich A.** (1996), "Discours de crise et pratiques de GRH", 3-17, in "GRH face à la crise : GRH de crise ?" (Tremblay M. et Sire B., éd.), *Presses HEC, Montréal*.
- Charreaux G. et Desbrières P.** (1998), "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale", *Finance Contrôle et Stratégie*, Vol 1, n° 2, 57-88.
- Coser L.**, (1982), "Les fonctions du conflit social", *PUF*.
- David A.** (2000), "Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées", 83-109, in "Les nouvelles fondations des sciences de gestion" (David, Hatchuel et Laufer, coord.), *Vuibert*.
- Defrenne J. et Delvaux C.** (1997), "Le management de l'incertitude", *De Boeck*.
- Detoef A.** (1982), "Propos de O. L. Barenton, confiseur", *Les Éditions d'Organisation*.
- Durieux A. et Jourdain S.** (1999), "L'Entreprise Barbare", *Albin Michel*.
- Duyck J.Y.** (2001), "Ordinateur et recherche qualitative en gestion : une application aux réponses libres", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 187, 53-71.
- Forgues B.** (1996), "Nouvelles approches de la gestion des crises", *Revue Française de Gestion*, n° 108, 72-78.
- Galambaud B.** (1983), "Des hommes à gérer", *EME*, 172 p.
- Gamot G. et Vidaillet B.** (1998), "Parole et pensée dans l'action du dirigeant", 299-319, in "Repenser la stratégie" (Laroche et Nioche, coord.), *Vuibert*.
- Gergen K.J.** (1999), "An invitation to social construction", *Sage*.
- Jacquot T. et Point S.** (2000), "Le management symbolique des ressources humaines : une analyse du discours des dirigeants en Europe", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 38, p. 116-131.
- Koenig G.**, (1993), "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles", *Revue de l'AGRH*, n° 9, nov., 4-16.
- Labruffe A.** (1997), "Cinq thèses de communication sociale", *Presses Universitaires de Bordeaux*.
- Laufer R.** (2000), "Les institutions du management : légitimité et nouvelle rhétorique", 45-81, in "Les nouvelles fondations des sciences de gestion", (ouvrage coll.), *Vuibert*.
- Laurent G.** (1999), "Les généralisations empiriques en marketing", 29-47, in "Faire de la recherche en marketing", (Pras, B. coord.), *Vuibert*.
- Libaert T.** (2001), "La communication de crise", *Dunod, Topos*.
- Loué L.** (1974), "L'anesthésie sociale dans l'entreprise", *Payot*.
- Martinet A. Ch.** (1996), "L'évolution de la pensée stratégique", 3-7, in "Les stratégies d'entreprise", *Cahiers Français, La Documentation Française*, n° 275.
- Mbengue A. et Petit D.** (2001), "Stratégie et gestion des ressources humaines", *Revue Française de Gestion*, n° 132, janv. Fév., 4-9.
- OFCE** (2002), "L'économie française 2002", *Repères Découvertes, et Syros*.
- Pesqueux Y.** (1998), "Parler de l'entreprise : modèle, métaphore et image", in "Économies et sociétés", *Sciences de Gestion, Série S.G.*, n° 8-9, 497-517.
- Proux M. et Ackermann W.** (1987), "Cloisonner pour bien gérer", *Gérer et Comprendre*, n°9
- Reinert M.** (1986), "Un logiciel d'analyse lexicale", *Les Cahiers de l'Analyse de Données, Dunod*, 471-484.
- Reinert M.** (1999), "Quelques interrogations à propos de l'objet d'une analyse de discours de type statistique et de la 'réponse' Alceste", *Langage et Société*, n° 90, 57-70.
- Roux-Dufort C.** (2000), "La gestion de crise", *De Boeck*.
- Tremblay M., Sire B., éd.** (1997), "GRH face à la crise : GRH en crise ?", *Presses HEC Montréal*.
- Vives E.** (1994), "Les concepts de structure et d'organisation dans les rapports annuels de sociétés", *DEA IAE Poitiers*, 68 p. plus annexes.