

LES RESSOURCES HUMAINES, PREMIERES RICHESSES DE L'ENTREPRISE ? ENTRE SALARIES MODELES ET MODELES DE SALARIES

Sébastien Point

Professeur des Universités
Université de Franche-Comté
Institut d'Administration des Entreprises
45 D avenue de l'Observatoire
25030 Besançon cedex
06 28 06 28 79
s.point@free.fr

Résumé :

Les entreprises sont de plus en plus soucieuses des images qu'elles véhiculent compte tenu de l'importance de leur réputation ou de leur marque employeur. Au regard des nombreuses analyses recensées dans la littérature, le rapport annuel d'activité – et plus particulièrement la lettre du président aux actionnaires – constitue un objet de recherche privilégié pour une analyse de ces images. Cette contribution en propose un décryptage sous l'angle des ressources humaines et plus précisément comment les présidents (re)présentent leurs salariés. Six images sont ainsi identifiables dans les missives des patrons du SBF120. Outre l'image de la ressource, prépondérante, nous détaillons celle du serviteur, du héros, de la statistique, de l'actionnaire et enfin pour un quart des documents, du salarié invisible, traduisant l'absence de tout propos sur les ressources humaines en dehors de remerciements conventionnels.

Mots clés : Discours, image, représentation, SBF120.

Introduction

« Il n'est de richesse que d'hommes ». Cette phrase attribuée à Jean Baudin, philosophe du XVI^e siècle, illustre une époque de grandes conquêtes, où le nombre de soldats, synonyme de puissance, était alors capital.

Traduite dans le contexte organisationnel, cette maxime devient : la première richesse de l'entreprise est son personnel. Cette phrase raisonne toujours comme étant une évidence, mais sonne toutefois comme un véritable cliché. Cette expression est d'ailleurs très répandue sur internet¹ jusqu'à faire échos dans de nombreux sites de grands groupes. Elle renvoie aussi à la théorie des ressources, selon laquelle les entreprises qui investissent dans les ressources humaines se développent plus vite, ont une meilleure rentabilité, résistent mieux aux crises ou encore sont difficiles à concurrencer (Barney, 1991, 1995 ; Pfeffer, 2005 ; Pfeffer, Salancik, 1978). Force est de constater que DRH et même dirigeants s'emploient à utiliser régulièrement cette expression dans leurs propres discours.

Car depuis quelques années, les entreprises sont de plus en plus concernées par leur marque employeur, pour séduire les salariés² – à l'image des stratégies déployées pour conquérir le client – et pour, *in fine*, différencier sa politique RH de celles des concurrents (Backhaus, Tikoo, 2004). Conséquence d'un rapport de force entre employeur et salariés aujourd'hui inversé et en faveur des candidats, les entreprises se soucient de développer une image attractive. Il s'agit de jouer sur le registre émotionnel pour présenter l'entreprise comme un « bon » employeur. Le discours est alors un moyen de transformer la manière dont l'information peut être appréhendée. Et les tentatives de contrôle des impressions se multiplient dans les processus de communication (Gardner, Cleavenger, 1998). Le management de l'impression (Rosenfeld, et al. 2002) ou encore le *framing* (Hallahan, 1999) constituent des techniques de communication permettant d'imposer une signification particulière. Il s'agit alors de donner du sens et encourager une construction sociale de la réalité (Berger, Luckmann, 1966).

Cette communication décrypte la manière dont les entreprises (re)présentent leurs salariés, à travers un document dont la production s'avère constituer un véritable rituel d'années en années : les messages-clés du président à destination des actionnaires, publiés en avant-propos des rapports annuels d'activité.

S'il est évident que les ressources humaines n'occupent pas une place prépondérante dans ces documents, le poids de ces messages ne semble pas à négliger (Adams et al., 1998 ; Jacquot, Point, 2000 – voir Brion, Brousse (2003) pour une opinion divergente³). Mais l'impact de la responsabilité sociale des entreprises encourage l'intégration de la dimension sociale dans les discours (Hooghiemstra, 2000). En définitive, aucune recherche à ce jour et à notre connaissance ne s'est véritablement concentrée sur les (re)présentations des salariés dans les lettres des présidents aux actionnaires. Seuls les travaux de Gowler et Legge (1986) nous proposent quelques clés de lecture. Comment les salariés sont-ils (re)présentés par les patrons

¹ Placée dans un moteur de recherche sur internet, cette phrase renvoie à près de 3000 réponses en langue anglaise (*our people are our greatest assets*).

² Voir entre autres l'article « une marque employeur pour séduire les jeunes salariés » dans le dossier Management, Les Echos, 21 septembre 2004, p. 8.

³ Les auteurs regrettent l'absence de propos sur les salariés, véritable « dimension oubliée » dans la rédaction de ces missives.

des grands groupes français ? Dans quelle mesure les salariés sont-ils valorisés ou absents des discours ?

Notre travail se fonde prioritairement sur le modèle de Gowler et Legge (1986) et sur les techniques du *framing* et du management de l'impression, détaillés dans une première partie. Il s'agit à la fois de présenter les différentes images des salariés selon le modèle des auteurs, et de s'interroger sur la notion même d'image. Après avoir présenté les fondements méthodologiques de notre travail dans une deuxième partie, nous en présenterons les principaux résultats dans un troisième temps. Nous clôturerons cette recherche avec une mise en perspectives des apports, limites et voies futures de notre travail, après avoir discuté de nos principaux résultats dans une quatrième et dernière partie.

1. Pour une (re)présentation des salariés

Les entreprises utilisent le rapport annuel comme un outil destiné à communiquer un ensemble de politiques et d'actions favorables à l'entreprise. L'étude réalisée par IPD (1997) souligne la nécessité de développer l'information autour de trois axes essentiels : outre l'information financière, il s'agit de valoriser les considérations stratégiques et la qualité du management des Hommes. Depuis les vingt dernières années, la nature de l'information publiée est passée d'une optique purement financière à une prégnance de descriptions relatives aux différents atouts de l'entreprise (IPD, 1997). Les discours sur les salariés, aujourd'hui renforcés dans les documents officiels des entreprises, s'inscrivent dans cette dynamique. Leur publication devient alors un moyen pour l'entreprise d'interpréter ses activités et de justifier leurs impacts au sein de l'environnement économique, social et politique (Guthrie, Parker, 1990).

1.1. Impressions, présentation et représentation

Le management de l'impression se définit comme la tentative d'une personne d'affecter la perception qu'une audience pourrait avoir de cette personne (Schlenker, 1980). Les organisations et leurs dirigeants gèrent leurs images de manière à créer une perception favorable d'elles-mêmes (Elsbach, 1994 ; Marziliano, 1998). Comme tout individu, les dirigeants souhaitent maîtriser les impressions qu'ils suscitent pour, *in fine*, contrôler les images projetées à leur audience. Par conséquent, le décryptage des rapports annuels d'activité décline le management de l'impression comme une compétence essentielle pour communiquer avec les parties prenantes (White, Hanson, 2002).

L'utilisation du management de l'impression dans les lettres présidentielles aux actionnaires permet au dirigeant de paraître compétent, impartial, socialement responsable, ou encore de donner l'impression que les salariés sont, par exemple, traités équitablement et avec respect. Il s'agit donc pour les dirigeants de véhiculer une image d'eux-mêmes, mais surtout de leurs salariés.

L'image est constituée d'éléments subjectifs : elle constitue « une représentation expressive et complexe d'un objet ou d'une personne » (Berg, 1986, p. 567). Elle consiste à créer du sens et de la signification : nous insistons ici sur l'aspect malléable de l'image, « une impression holistique et marquante, résultant partiellement d'un traitement d'information (pour donner du sens) » (Alvesson, 1990, p. 376). L'image renvoie ainsi non seulement à une représentation (image perçue), mais également – et surtout dans ce contexte – à la production de sens (image donnée).

L'image perçue par les acteurs, dans une logique d'interprétation, se définit en termes de représentation. La réputation de l'entreprise entre dans cette catégorie. En revanche, l'image donnée par l'entreprise renvoie à la notion de façade (au sens de Goffman, 1959). La façade correspond à la volonté de présenter une image favorable à une audience (Alvesson, 1990). Et selon Fairhurst et Sarr (1996, p. 1), « les dirigeants efficaces cherchent à présenter le monde à travers des images de manière à attirer notre attention et notre intérêt. » Le discours est d'ailleurs une des dimensions clés de ce que les auteurs appellent le *framing*, au même titre que la pensée et la prévoyance⁴. En l'occurrence, il s'agit non d'attirer l'attention des lecteurs des lettres des présidents (actionnaires, bien entendu, mais aussi toutes parties prenantes) mais également de modifier leurs propres représentations.

De nombreux travaux se focalisent sur la sémantique comme technique de *framing* (Hallahan, 1999). Cependant, l'image se réfère aussi à une technique de *framing* identifiée par Fairhurst et Sarr (1996) : la métaphore, qui aide à penser plus concrètement les concepts, les processus, les individus ou encore les objets au travail.

La théorie du *framing* est ici mobilisée dans le sens des récents travaux de Fiss et Zajac (2006). En effet, le concept de *framing* a souvent été utilisé par le passé en référence aux processus cognitifs (*way of seeing*, interprétation) par lesquels les dirigeants comprennent et mettent en scène leur environnement organisationnel (Daft, Weick, 1984). Or, le concept de *framing* renvoie plutôt ici à un « cadre d'interprétations » (Fiss, Zajac, 2006, p. 1174) utilisé pour affecter la manière dont les différentes parties prenantes interprètent les événements. Aussi, une telle perspective renvoie à un pan de la littérature en lien direct avec la création d'image et de la gestion des apparences : le management de l'impression.

Les racines du management de l'impression proviennent des travaux sur les attributions causales, c'est-à-dire des processus déductifs par lesquels les individus tentent d'expliquer les événements. Et considérées comme analogues au management de l'impression (Staw et al., 1983) ou comme de simples visions des dirigeants (Clapham et Schwenk, 1991), les attributions causales ont été très tôt identifiées dans les lettres présidentielles aux actionnaires (Salancik et Meindl, 1983). Le management de l'impression permet justement aux dirigeants de contrôler l'image qu'ils projettent (Schlenker, 1980).

L'intérêt grandissant autour de la marque employeur suppose que « l'entreprise souhaite se différencier des concurrents, mettant ainsi en exergue en quoi elle est un employeur différent, et désirable » (Backhaus, Tikoo, 2004, p. 502). Elle implique de constituer une représentation de ce que l'employeur propose à ses salariés. Il s'agit aussi, dans le cadre de notre recherche, de la manière dont les dirigeants présentent leurs salariés et l'image qu'ils en donnent à travers les lettres des présidents aux actionnaires.

1.2. Le modèle de Gowler et Legge

Les travaux pionniers de Gowler et Legge (1986) constituent une illustration de cette (re)présentation des salariés. A partir d'une analyse détaillée de 23 lettres des présidents de grandes entreprises britanniques sur la période 1974-1984, les auteurs distinguent six images différentes des salariés présentées aux lecteurs.

⁴ Le *framing* renvoie à trois éléments : le langage, permettant de traduire la manière dont nous considérons une situation, la pensée, qui reflète notre schéma interprétatif et la prévoyance, cette capacité à anticiper le *framing* (Fairhurst, Sarr, 1996).

1.2.1. L'image du héros : accent sur vertus morales des salariés

Cette image renvoie aux vertus morales des salariés, en faisant référence à la morosité des marchés, voire à une crise spécifique. Implication, ardeur, courage, loyauté, altruisme et empathie sont les qualificatifs généralement utilisés pour présenter les salariés au comportement héroïque, dans un contexte difficile. Par conséquent, l'image du héros met en exergue les vertus morales plutôt que les compétences techniques des salariés.

1.2.2. L'image du serviteur public : accent sur l'implication des salariés

D'avantage orientée vers l'implication que le comportement des salariés, l'image du serviteur est double: d'une part, elle renvoie le salarié au service de l'Etat et, d'autre part, elle souligne l'implication du salarié dans la communauté en sus de son rôle de salarié. Cette distinction différencie les secteurs public et privé.

1.2.3. L'image de la ressource : accent sur les compétences techniques des salariés

Généralement favorisée par les entreprises de hautes technologies, cette image souligne les compétences techniques et les rares aptitudes du salarié encouragées par les politiques de recrutement et de formation de l'entreprise. Ces ressources rares sont alors présentées comme un des vecteurs de performance de l'entreprise. Tandis que les images du héros sont utilisées en référence au passé, l'image du salarié comme ressource est traditionnellement orientée vers le futur.

1.2.4. L'image de la statistique : accent sur les coûts des salariés

Cette image apparaît dans les lettres présidentielles des actionnaires des entreprises où le travail est perçu comme problématique. Les salariés, réduits à de simples chiffres et autres pourcentages, sont synonymes de coûts pour l'entreprise et représentent un frein à la productivité.

1.2.5. L'image de la victime : accent sur le sacrifice des salariés

Cette image est semblable à celle de l'image du héros, mais dans le sens où le salarié se résigne à quitter son travail pour la survie de l'entreprise. La notion de sacrifice est sous-jacente à cette image.

1.2.6. L'image du salarié invisible : la dimension oubliée

A ces cinq premières images peut être ajoutée l'image du salarié invisible, lorsque la présence des salariés est tout simplement ignorée, mis à part une présence de remerciements ritualisés.

L'ensemble des images identifiées par Gowler et Legge (1989) nous permet de souligner deux caractéristiques. D'une part, certaines images paraissent plus positives et valorisantes pour les salariés (le héros, le serviteur, la ressource) que les autres (la victime, la statistique ou l'absence de tout propos). D'autre part, certaines images mettent en exergue le comportement des salariés (le héros, la victime), d'autres leurs compétences (la ressource et dans une moindre mesure la statistique).

Nous pouvons alors distinguer deux axes sous-jacents à la typologie proposée par les auteurs. Le premier axe distingue la compétence du comportement. Le second oppose les images plutôt valorisantes (implication du salarié, comportement exemplaire ou détenteur de compétences rares) aux images plutôt pernicieuses (salarié comme coût, victime ou tout simplement non présent dans les discours). La figure 1 présente l'organisation des images des salariés selon les deux axes identifiés.

A partir du modèle présenté ci-dessus, nous effectuons un décryptage des lettres des présidents aux actionnaires des entreprises du SBF120. Notre analyse empirique explore les différentes images des salariés ainsi affichées dans les discours des patrons français. Comment les salariés sont-ils (re)présentés dans les lettres des présidents aux actionnaires ? Quelle image reste dominante ? Quelles dimensions sont les plus couramment valorisées ?

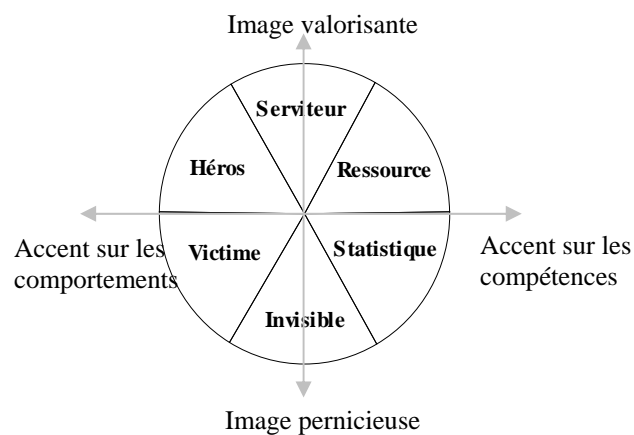


Figure 1 : Les images des salariés dans les lettres des présidents aux actionnaires

2. Fondements méthodologiques

Le statut du rapport annuel d'activité a évolué au cours des dernières décennies : jadis porteur d'une information restreinte décodée par les adeptes de l'intelligence économique, il recèle aujourd'hui une information plus complète destinée aux différentes parties prenantes de l'entreprise. Et de toutes les pages de ce document, de nombreux travaux mettent en lumière l'importance de la lettre des présidents aux actionnaires (Courtis, 1982).

Nous avons collecté les lettres des présidents aux actionnaires de l'année 2004⁵ des entreprises composant le SBF120. Considérant cette analyse comme avant tout exploratoire, nous nous sommes limités à une seule année (2003⁶) à cause de contraintes matérielles et surtout temporelles (2.1.). Notre travail d'analyse appelle un codage qualitatif et interprétatif des données recueillies. Il s'agit ainsi, à travers quelques outils exploratoires, de mettre en exergue des logiques de représentations à l'égard des salariés. Nous serons donc doublement attentifs au poids des mots et aux représentations que ces derniers suscitent (2.2.).

⁵ La clôture des exercices comptables des entreprises étant échelonnées sur l'année, la collecte de l'ensemble de l'échantillon n'a pas pu s'opérer avant la fin de l'année 2004.

⁶ Il s'agit effectivement de l'exercice 2003 publié courant 2004.

2.1. Construction de notre échantillon

Nous avons choisi de construire notre analyse sur une seule année tout en étant conscients des limites d'une telle étude par rapport à une analyse longitudinale. Notre échantillon final (voir encadré 1) se compose de 99 entreprises, certains groupes n'ayant pas publié leur rapport annuel à la date de collecte des données ou ne publiant pas de document en langue française (comme c'est le cas par exemple pour Equant ou Microelectronics). Or, par souci méthodologique et pour une étude plus approfondie sur les mots et les thématiques de GRH, nous avons uniquement considéré que les lettres des présidents éditées en langue française. En dépit d'un échantillon relativement important, notre démarche se veut à dominante qualitative et non quantitative.

Encadré 1 : composition de notre échantillon

Accor, AGF, Air France, Air Liquide, Alcatel, Alstom, Altadis, Alten, April Group, Arcelor, Areva, ASF, AssystemBrime, Atos Origin, Aventis, AXA, Bacou-Dalloz, Bic, BNP Paribas, Bonduelle, Bouygues, Business Objects, Camaïeu, Cap Gemini, Carbonne Lorraine, Carrefour, Casino, Ciment Français, Clarins, Club Med, Crédit Agricole, Danone, Dassault, Dexia, EADS, Eiffage, Essilor, Eurazeo, Eurodisney, EuroNext, Eurotunnel, Faurecia, Fimalac, Foncière Lyonnaise, France Télécom, Galeries Lafayette, Générale de Santé, Gemplus, Genica, GFI, Guyenne, Havas, Ingenico, JC Decaux, Klépierre, Lafarge, L'Oréal, LVMH, Marionnaud, Medidep, Métropole TV, Michelin, Natexis, Neopost, Nexans, NRJ, Pernod Ricard, PPR, PSA, Publicis, Rémy Cointreau, Renault, Rexel, Rhodia, Rodriguez, Saint-Gobain, Sanofi-Synthélabo, Schneider Electric, Scor, Seb, Société Générale, Soitec Silicon, SR Teleperformance, Steria, Technip, TF1, Thalès, Thomson, Total, Trigano, Ubisoft, Unibail, Véolia, Valéo, Vallourec, Vinci, Wavecom, Wendel, Zodiac.

2.2. Principes de codage

Images	Mots clés	Thématiques	Exemples
Héros	Courage, détermination, implication (passionnée), dévouement, solidarité.	efforts consentis, volonté de gagner, volonté d'excellence.	« c'est l'excellence du travail de nos équipes confrontées à de fortes intempéries », ASF, 2003. « les équipes se sont surpassées pour relever le défi qui nous était lancé », France Telecom, 2003. « le dynamisme et la réactivité de ses équipes dans un environnement particulièrement difficile », LVMH, 2003.
Serviteur⁷	Dynamisme, engagement, implication, loyal, solidarité.	contribution au succès, mobilisation des collaborateurs.	« ensuite, au dévouement et à la persévérance de tous ses collaborateurs » Eurazeo, 2003. « ces résultats n'auraient pu être obtenus sans (...) l'intense mobilisation des collaborateurs », Faurecia, 2003.
Ressources	Compétence, efficacité, moyens, professionnalisme, qualifiés, talent.		« il prouve d'année en année, grâce à la compétence de ses salariés, sa capacité à relever les défis », Altadis, 2003. « leur confiance dépend de la capacité de nos équipes à travailler harmonieusement », Bouygues, 2003
Statistique	« chiffres »	En nombre	« l'ensemble des 3900 collaborateurs », Business Objects.
Victime		Réduction d'effectifs	

Tableau 1 : repérage des images selon les thèmes et les mots clés identifiés

Notre démarche d'analyse n'appelle pas à un traitement automatique du vocabulaire, qui peut engendrer des problèmes méthodologiques au niveau de la polysémie ou encore de l'homographie de certains termes. Au contraire, les citations spécifiques sur les salariés nécessitent d'être décryptées via un processus de codage laissant toute liberté d'interprétation au chercheur. Nos données ont alors été importées dans un logiciel d'aide à l'analyse des données qualitative Nud*Ist 6, et codées selon un principe de catégorisation hiérarchique. Comme principe de codage, nous avons préalablement effectué une analyse thématique autour de catégories prédéfinies (c'est-à-dire les images identifiées par Gowler et Legge). Le tableau 1 illustre le repérage des images selon les mots clés et/ou thématiques repérés.

En effet, l'analyse thématique (Boyatzis, 1998) ne doit pas être considérée comme un outil méthodologique, mais doit être davantage présentée comme un processus possédant une fonction de repérage (Paillé, Mucchelli, 2005). Nous l'avons alors couplé avec une démarche plus approfondie inspirée des travaux de Strauss et Corbin (1998), le principe de « dimensionnalisation », particulièrement utile pour fouiller et exploiter les données. Chaque catégorie principale (les images des salariés) se voit attribuer un ensemble de propriétés, elles-mêmes déclinées en dimensions. Ce principe de codage implique des allers-retours entre les démarches inductives et déductives. Notre principe de codage est à visée théorique (Strauss, Corbin, 1998) et privilégie des catégories identifiées *a priori* (c'est-à-dire les images issues de la littérature) et des catégories identifiées *a posteriori* (c'est-à-dire émergentes de nos

⁷ Contrairement à la typologie de Gowler et Legge, nous interprétons différemment l'image du serviteur. En effet, l'absence d'entreprises publiques dans notre échantillon ne nous amène pas à considérer les salariés comme des serviteurs publics (au service du **public**) mais plutôt comme au service de l'entreprise.

données). Cela va dans le sens de Strauss et Corbin (1998) qui recommandent l'élaboration d'un véritable « squelette », constituant les codes de départ de l'analyse.

3. Les salariés tels qu'ils sont (re)présentés par les patrons du SBF120

Le décryptage des documents sur la manière de (re)présenter les salariés laisse entrevoir trois observations principales :

- Peu de documents soulignent l'importance de la dimension humaine de l'entreprise. Cela nous convie toutefois à analyser le vocabulaire utilisé en référence aux hommes et aux femmes de l'entreprise (3.1.).
- Sur la centaine de documents analysés, nous ne retenons que cinq clichés sur leurs ressources humaines. Nous retiendrons par exemple le discours de Marionnaud: « chez Marionnaud, le plus beau capital est le capital humain⁸ » ou encore celui de Stéria : « les ressources humaines sont au cœur de nos métiers et elles jouent un rôle important dans le développement de l'entreprise⁹ ». Ces phrases sont très souvent liées à des remerciements conventionnels (3.2.).
- La plupart des documents évoquent plus volontiers les salariés eux-mêmes que toute information relative aux politiques ou pratiques de ressources humaines (3.3.).

3.1. Le poids des mots

« Salariés », « les hommes et les femmes de l'entreprise », « collaborateurs » ou encore « employés »... nous avons recensé plus d'une dizaine de termes pour évoquer les ressources humaines de l'entreprise. A noter que les mots « équipes » et « collaborateurs » tendent à remplacer aujourd'hui le terme même de « salarié », de plus en plus absent du vocabulaire managérial. La figure 2 illustre la prégnance de ces termes recensés dans les rapports annuels du SBF120, tels que « personnel », « cadres » ou même l'anglicisme « employés », utilisé dans de nombreux cas comme synonyme de « salariés ». L'utilisation maladroite de cet anglicisme apparaît dans quelques messages des présidents (Accor, Eurodisney, Gemplus, Neopost et Saint-Gobain) : rappelons que celui-ci désigne, en français, une catégorie de salariés et ne peut donc pas se substituer au terme plus général de « salariés » ou de « collaborateurs ».

⁸ entretien avec Marcel Frydman, p. 3

⁹ entretien avec François Enaud, p. 8.

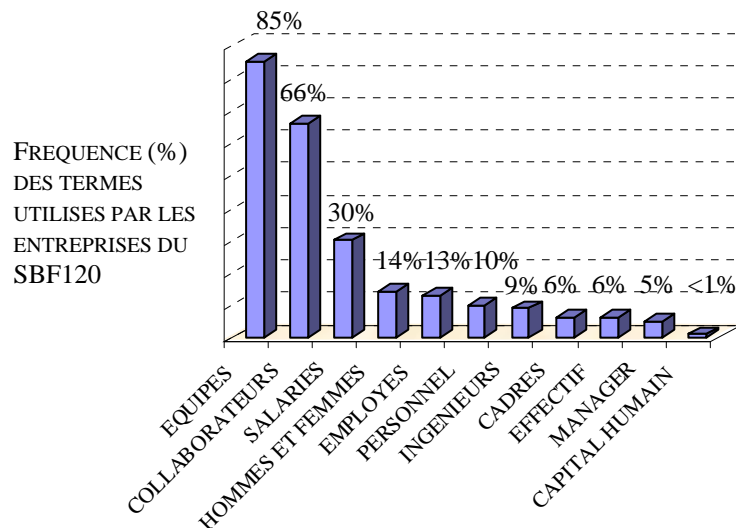


Figure 2 : fréquence d'utilisation des termes relatifs aux salariés dans les messages

L'utilisation d'un terme plutôt qu'un autre prend tout son sens par rapport à la culture de l'entreprise. Ainsi, le terme « ressources humaines » a toujours été occulté du vocabulaire du groupe Michelin, préférant évoquer « les hommes et les femmes de l'entreprise ». Comme nous l'a confié un responsable du personnel « *on ne considère pas les personnes comme des ressources, donc il n'y a pas de direction des ressources humaines chez Michelin, mais un service du personnel* ». Qualifier ces derniers de ressources s'avérerait contraire à la culture même de l'entreprise. Tout comme de nombreux dirigeants ou DRH qui se refusent de considérer le terme « collaborateur » marqué par son emploi péjoratif pendant l'occupation allemande de la Seconde Guerre mondiale. Notre décryptage souligne une logique de valorisation des acteurs où le mot « équipe » semble devenir un terme phare. Il s'agit de renforcer en effet la volonté de présenter un esprit de solidarité dans ce partage de travail.

Il est ainsi intéressant de mentionner l'utilisation des marques énonciatives « nous », à la fois rassembleur et mobilisateur, pour se référer aux salariés et aux équipes dans les lettres des présidents aux actionnaires. Il s'agit alors de souligner le collectif, le président lui-même s'associant au projet d'une grande équipe. Huit patrons (Alstom, Danone, Faurecia, Rexel, Sanofi, Stéria, Ubisoft, Véolia) se distinguent par une utilisation intensive du « nous », de manière à véritablement se confondre avec leur entreprise et leurs salariés.

A noter également la quasi-absence de notions plus attendues comme « compétences », « savoir-faire » ou encore « talents ». Même observation pour le mot « travail », également absent dans de nombreux documents. *In toto*, pour la centaine de documents décodés, le terme « ressources humaines » n'apparaît qu'une quinzaine de fois. Si bon nombre de vocabulaires évoquent le monde des ressources humaines (« engagement », « potentiel », « ressources », « respect » ou encore « dynamisme »), ils sont utilisés dans un tout autre contexte. Deux termes reviennent fréquemment dans les lettres des présidents : « engagement(s) » et « effort(s) », mais ils ne concernent que rarement les salariés de l'entreprise pour être déclinés au niveau organisationnel, devenant ainsi « nos efforts » ou encore « notre engagement ».

3.2. Des remerciements conventionnels

La plus belle reconnaissance que les patrons peuvent formuler à l'encontre de leurs salariés se matérialise dans des remerciements. Or, seul un quart des entreprises de notre échantillon se conforme à ce rituel, et ce, pour deux raisons :

- d'une part, bon nombre d'entreprises n'évoquent pas les salariés en dehors de ces remerciements.
- d'autre part, ces remerciements figurent en toute fin de discours, l'occasion de communiquer des propos parfois emphatiques.

Les remerciements adressés aux salariés par les patrons du SBF120 concernent prioritairement l'engagement et la contribution des salariés. Ainsi, le patron d'Accor souligne le « dévouement et la motivation remarquable » de ses collaborateurs, le patron d'Air France « leur formidable courage », le patron d'Alstom « leur immense contribution », le patron d'Arcelor « leur engagement sans faille » ou encore le patron de Rémy Cointreau avec leur « implication passionnée ». Le discours d'AGF constitue l'exemple le plus récurrent dans les rapports annuels :

« Ce travail n'aurait pas pu être accompli sans les efforts de chacun, partenaires ou collaborateurs du groupe ; je tiens ici à les saluer pour leur engagement personnel et leur attitude responsable. » Le mot du Président, AGF, exercice 2003, p. 7.

Dans de rares cas, les remerciements ne sont pas toujours destinés à l'ensemble des salariés et apparaissent uniquement à destination des membres du comité de direction. Dans d'autres cas, certains patrons n'oublient pas de remercier les actionnaires pour la confiance que ces derniers lui accordent... mais omettent d'adresser des remerciements aux salariés. *In toto*, nous avons identifié une vingtaine de critères (cf. figure 3).

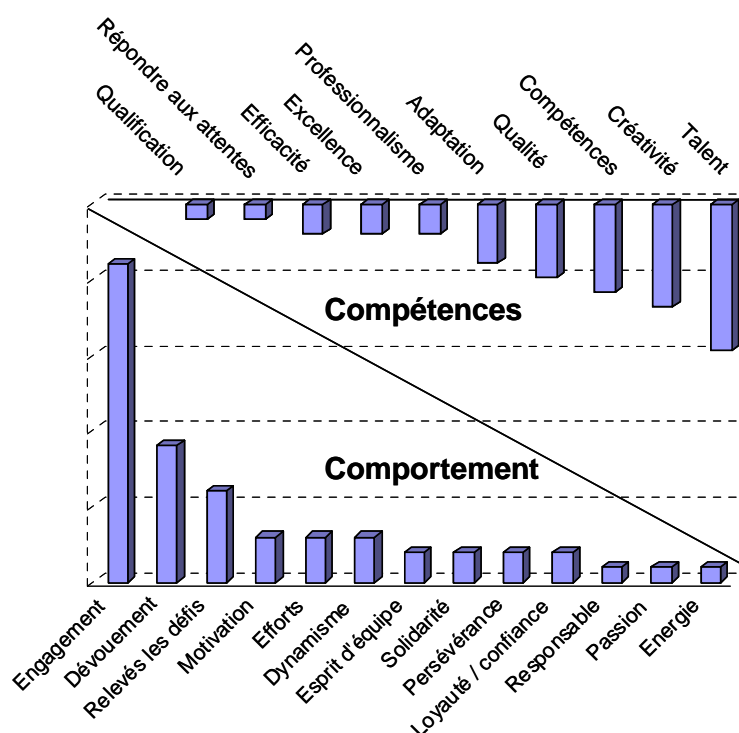








Figure 3 : la reconnaissance des patrons envers les compétences et les comportements salariaux

Les patrons du SBF120 fondent alternativement cette reconnaissance sur deux dimensions : à l'instar de notre analyse de l'image des salariés, celle-ci peut concerner soit les compétences, soit le comportement. L'engagement des salariés est de loin l'élément le plus apprécié dans les lettres présidentielles. Le dévouement des salariés – seconde aptitude particulièrement reconnue – fait jeu égal avec le « talent » ou encore la « créativité » des salariés. En prenant en compte uniquement ce rituel des remerciements adressés aux salariés, l'image des salariés est plutôt centrée sur une dimension comportementale.

3.3. Un modèle de sept images des salariés

Une image du salarié peut être facilement identifiable dans 71% des documents recueillis. Ces images ne sont pas mutuellement exclusives.

 <p>Héros</p> <p>9% de notre échantillon</p> <p>Air France ; ASF ; France Telecom ; Gemplus ; LVMH ; Medidep ; Remy Cointreau ; Renault ; Rexel ; Zodiac.</p>	<p>L'image du héros souligne l'engagement et la volonté des salariés dans l'accomplissement des tâches et la réalisation de son travail lorsque des événements extérieurs sont venus perturber performance ou dévouement.</p> <p>« <i>[Ces performances] sont aussi le fruit de la souplesse de notre organisation et du talent des collaborateurs du groupe qui ont su faire preuve d'une remarquable rigueur d'exécution de nos stratégies sur le terrain, démontrant leur esprit d'entreprise et leur détermination dans la recherche de l'excellence.</i> » Message du président, rapport annuel 2003 de LVMH, p. 4.</p> <p>« <i>L'expression des talents et l'implication passionnée [des collaborateurs] ont eu raison de la conjoncture.</i> » Message du Président, Rémy Cointreau, exercice 2003/2004, p. 3.</p>
 <p>Serviteur</p> <p>22% de notre échantillon</p> <p>Air France ; BNP-Paribas ; Carbone Lorraine ; Carrefour ; Crédit Agricole ; Eurazeo ; Eurodisney ; Euronext ; Faurecia ; France Telecom ; Guyenne ; Lafarge ; Marionnaud ; PPR ; Rexel ; Rhodia ; Soitec Silicon ; Steria ; Thomson ; Total.</p>	<p>L'image du serviteur est utilisée pour valoriser l'implication des salariés envers l'entreprise. Ces derniers sont alors valorisés pour « service rendu à l'entreprise » ! Cette image est favorisée par les entreprises de service.</p> <p>« <i>[Ce modèle] tient compte de nos engagements vis-à-vis de nos collaborateurs qui se sont impliqués avec énergie et conviction dans cette démarche ambitieuse.</i> » Message du Président et du Directeur général, Crédit Agricole, exercice 2003, p. 3.</p> <p>« <i>A qui devons-nous ces succès ? d'abord à la qualité de la société qui nous a été confiée et à son exceptionnelle réputation. Ensuite, au dévouement et à la persévérance de tous ses collaborateurs.</i> » Message du Président du directoire, Eurazeo, exercice 2003, p. 4.</p> <p>« <i>Bien sûr, toutes ces avancées techniques n'ont pu voir le jour que grâce à la mobilisation des équipes dans tout le groupe, à tous les niveaux.</i> » Entretien avec Thierry Breton, France Télécom, exercice 2003, p. 13.</p>
 <p>Ressource</p> <p>33% de notre échantillon</p> <p>Accor ; Air Liquide ; Altadis ; April ; AssystemBrime ; Aventis ; Bacou Dalloz ; Bic ; BNP-Paribas ; Danone ; Dassault ; Essilor ; Eurazeo ; Fimalac ; Foncière Lyonnaise ; France Telecom ; Générale de Santé ; Havas ; Ingenico ; Michelin ; Natexis ; Neopost ; PSA ; Publicis ; Rexel ; Scheinder Electric ; Technip ; Thalès ; Ubisoft ; Veolia ; Vallourec ; Vinci ; Wendel.</p>	<p>L'image de la ressource renvoie au travail, aux compétences, à la qualité, à l'expertise, à la créativité ou encore aux talents des salariés. Contrairement à l'image du héros, l'image de la ressource repose sur des critères de compétences. Les salariés sont alors considérés comme des moyens humains. Cette image souligne la contribution des salariés au succès de l'entreprise.</p> <p>« <i>Nous devons ces succès à la motivation, à la créativité et au talent de nos salariés, ainsi qu'à un écosystème en évolution rapide.</i> » Message du Président du conseil et du Directeur général, Dassault Système, exercice 2003, p. 3.</p> <p>« <i>Pour améliorer davantage la qualité de nos services, nous avons continué à engager des nouveaux talents qui sont venus renforcer ceux déjà existants.</i> » Message du Président-Directeur général, Havas, exercice 2003, p. 7.</p> <p>« <i>Le succès rencontré par le prix de l'innovation Vinci 2003 (...) montre combien les salariés de Vinci sont collectivement engagés dans la modernisation de nos métiers et combien leur créativité et leur imagination fécondes irriguent toutes les branches de notre groupe.</i> » Message du Président, Vinci, exercice 2003, p. 2.</p> <p>« <i>Nous avons la chance d'avoir des collaborateurs d'un professionnalisme et d'un dévouement extrêmes, qui défendent chaque jour les valeurs Marionnaud.</i> » Message du Président, Marionnaud, exercice 2003, p. 3.</p>
 <p>Actionnaire</p> <p>4% de notre échantillon</p> <p>Areva ; Ingenico ; Michelin ; Publicis.</p>	<p>L'image de l'actionnaire est utilisée pour promouvoir l'implication des salariés et valoriser une convergence d'intérêts entre les collaborateurs et les investisseurs.</p> <p>« <i>Cela permettra aussi de mettre en place un actionnariat salarié au niveau mondial, d'impliquer davantage les collaborateurs du groupe en leur offrant la possibilité d'accéder à une partie de la valeur qu'ils contribuent à créer.</i> » Interview de la présidente du directoire, Areva, exercice 2003, p. 5.</p> <p>« <i>Par ailleurs, une augmentation de capital réservée à nos collaborateurs est prévue, afin de les associer à la réussite financière de notre groupe.</i> » Le message du président, Ingenico, exercice 2003, p. 5.</p>

 <p>10% de notre échantillon</p> <p>Accor ; Alten ; Atos Origin ; BNP-Paribas ; Bonduelle ; Business Objects ; Eurodisney ; L'Oréal ; Société Générale ; Vinci.</p>	<p>L'image de la statistique présente les salariés en terme de chiffres. Il s'agit alors d'insister sur la croissance des effectifs en quelques années d'effectifs, ce qui a pour conséquence de montrer à la fois la bonne santé et les ambitions du groupe.</p> <p><i>« Nous avons la conviction que, malgré la conjoncture, le marché européen permettra au groupe de compter d'ici fin 2006 près de 6000 personnes, et de réaliser au moins 30% de son chiffre d'affaires hors de France »</i> Interview du Président, Alten, exercice 2003, p. 7.</p> <p><i>« Notre dynamisme en 2003 est le fruit du travail des 88 000 collaborateurs du groupe animés des mêmes valeurs : le professionnalisme, l'esprit d'équipe et l'innovation. »</i> Message de Daniel Bouton, Société Générale, exercice 2003, p. 1.</p> <p><i>« Nos quatre métiers, nos 2500 entreprises et nos 127000 collaborateurs y ont contribué chacun à sa façon. »</i> Message du Président, Vinci, exercice 2003, p. 1.</p>
 <p>22% de notre échantillon</p> <p>AGF ; Alcatel ; Alstom ; Arcelor ; Axa ; Bouygues ; Camaïeu ; Cap Gemini ; Casino ; Ciment Français ; Clarins ; Club Med ; Dexia ; EADS ; Eiffage ; Eurotunnel ; Galeries Lafayette ; Genica ; GFI ; JC Decaux ; Klépierre ; Metropole TV ; Nexans ; NRJ ; Pernod Ricard ; Rodriguez ; Sanofi-Synthelabo ; Scor ; Seb ; TF1 ; Trigano ; Unibail ; Valeo ; Wavocom ;</p>	<p>L'absence de toute évocation du salarié illustre un oubli de certaines entreprises. Ces derniers sont parfois évoqués, mais seulement à travers des remerciements « ritualisés », que nous excluons du modèle afin de ne pas biaiser les résultats.</p>

Le modèle de Gowler et Legge s'est ici enrichi d'une image supplémentaire : l'image de l'actionnaire. *A contrario*, l'image de la victime n'est pas apparue dans notre échantillon. Deux images prédominent : la ressource et le serviteur (cf. figure 5). Les autres images n'apparaissent que de manière sporadique dans notre analyse. En l'occurrence, les salariés sont principalement présentés par les patrons français comme un vivier de compétences et d'expertises (ressources) au service de l'entreprise (serviteur). Comme les remerciements – véritables clichés – sont occultés de l'analyse des images, une seule image est généralement présente dans les documents. Onze patrons multiplient toutefois les images, ces combinaisons allant jusqu'à trois.

Selon le lieu de cotation de l'entreprise (CAC ou SBF) les résultats sont rigoureusement identiques. Seule l'image du serviteur est plus prégnante dans les entreprises du CAC40 (un quart en moyenne) que dans les entreprises du SBF80. En revanche, l'image du salarié semble être plus sensible au secteur d'activité de l'entreprise. Les entreprises du service semblent privilégier l'image du serviteur et de la statistique (cf. tableau 2).

Image	SBF80	CAC40	Service	Industrie	Conglomérat
Statistique	8,47 %	12,50 %	14,89 %	6,45 %	0
Héros	11,86 %	7,50%	8,51 %	9,68 %	0
Serviteur	18,64%	25,00%	21,28 %	17,74 %	14,29 %
Actionnaire	3,39%	5,00%	4,26 %	1,61 %	14,29 %
Ressource	35,59%	30,00%	27,66 %	27,42 %	42,86 %
Invisible	32,20%	35,00%	44,68 %	41,94 %	28,57 %

Tableau 2 : contingence sectorielle des images des salariés

4. Discussion

Il n'est guère surprenant que les hommes et les femmes de l'entreprise soient présentés aux actionnaires comme des « moyens » pour la réalisation des objectifs organisationnels. Un tiers des entreprises du SBF120 met ainsi prioritairement l'accent sur les compétences techniques des salariés. La forte présence de cette image dans les lettres des présidents est tantôt complémentaire, tantôt contradictoire aux remerciements fortement ancrés sur une dimension plutôt comportementale. Néanmoins, l'implication des salariés est également reconnue par cette image du serviteur – présente dans un quart des rapports des entreprises du SBF120. A noter qu'un autre quart des entreprises n'évoque pas les salariés.

Notre analyse conforte la dichotomie mise en exergue par Jacquot et Point (2000), soulignant l'importance accordée ou non aux acteurs internes dans les messages présidentiels. Les auteurs identifient les discours « déshumanisés », qui ne font jamais référence ni au personnel, ni aux dirigeants. *A contrario* les discours « associatifs » associent fortement les acteurs internes dans l'argumentation développée (valorisation du collectif).

En apparence, nous sommes ici confrontés à un paradoxe entre deux discours sur la représentation des salariés (Legge, 1999) : le discours du « marché » (la prégnance d'une image qui représente et valorise les salariés en tant que ressources) et le discours de la « communauté » (un vocabulaire centré sur l'esprit familial ou d'équipe). Mais l'utilisation concurrente de ces deux discours n'est finalement pas surprenante dans ce type de documents. *In fine*, ces messages servent finalement à promouvoir une image favorable, voire la meilleure image possible, tant celle-ci reste capitale pour l'entreprise (Highhouse et al. 1999) par rapport au recrutement (Ségrétain, 1998) ou plus généralement à l'engagement social de l'entreprise (Hooghiemstra, 2000).

Cette prégnance d'images plutôt favorables aux salariés n'est-elle pas un moyen pour les dirigeants de réconcilier les salariés avec leur entreprise ? Disons plutôt que l'image des salariés dans les lettres des présidents constitue une partie de la marque employeur. En effet, la marque employeur n'est pas seulement celle perçue par les salariés potentiels et actuels de l'entreprise, c'est aussi celle « vendue » par l'entreprise et son dirigeant. Dans une logique de *branding*, il s'agit de montrer aux lecteurs comment les Hommes sont bien gérés. Si la lettre des présidents constitue une véritable « vitrine sociale », le lecteur reste bien souvent sur sa faim. Preuve en sont les trop rares informations sur la manière même de gérer leurs salariés : le patron d'Eurodisney évoque – sans plus de détails – la pyramide inversée, celui d'Accor souligne les innovations en matière de management et celui des Galeries Lafayette insiste sur les quatre missions fondamentales du corporate : déléguer, contrôler, impulser et arbitrer.

Images des salariés	Définition	Mot clef	Gowler, Legge (1991)	Présente étude	Formes de management de l'impression correspondantes (Rosenfeld et al. 2002)
Absence	Dimension oubliée	Invisible	X	X	
Actionnaire	Concilier les intérêts des actionnaires et des salariés	Actionnaire		X	
Héros	Met en avant les valeurs morales du salarié	Dévouement	X	X	Plaire et s'insinuer dans les bonnes grâces de l'ensemble des lecteurs potentiels
Ressource	Souligne les compétences techniques du salarié	Compétences	X	X	Mettre en valeur les compétences de l'entreprise
Serviteur	Souligne l'implication des salariés dans la communauté	Service	X	X	Promouvoir la responsabilité sociale et l'implication de tous
Statistique	Considère les ressources humaines comme un coût	Coût	X	X	Démontrer la nécessité de ces « coûts » par rapport à la performance de l'entreprise.
Victime	Souligne l'impuissance du salarié face à la menace de la survie de l'entreprise, et ce malgré son courage et sa loyauté.	Sacrifice	X		Promettre que l'entreprise mettra tout en œuvre pour éviter les conséquences fâcheuses d'une situation préjudiciable.

Tableau 3 : les images des salariés vecteurs d'impressions

Notre apport concerne également le modèle élaboré par Gowler et Legge (1986). Les images identifiées dans ces deux études respectives peuvent être rapprochées du management de l'impression (tableau 3). A la différence des travaux des auteurs, notre analyse n'a pas retenu l'image de la victime, privilégiée dans les périodes de restructuration d'entreprises. Par contre, dans les lettres des présidents aux actionnaires s'est principalement développée l'image du salarié-actionnaire, dans un souci de rapprocher les intérêts des différentes parties prenantes. D'ailleurs dans les années à venir, l'image du salarié-actionnaire devrait sans doute se renforcer tant l'actionnariat-salarié est devenu un moyen pour les entreprises de se protéger des OPA hostiles via l'apologie d'attribution gratuite d'actions. Ce pourrait être l'image de l'actionnaire (salarié) « patriote », septième grande famille à ajouter aux six autres familles de l'actionnaire identifiées par Gomez (2001).

Conclusion

Cet article proposait un décryptage des messages des patrons du SBF120 pour en identifier les images dépeintes des salariés. Les lettres des présidents aux actionnaires sont révélatrices à la fois de l'état d'esprit des dirigeants et du stade de développement de l'entreprise. Cependant, force est de constater que les ressources humaines n'occupent pas une place prépondérante dans ces missives. *A minima*, il semble primordial de renseigner les lecteurs sur les bonnes pratiques de management et l'importance des hommes et des femmes de l'entreprise. L'image des salariés présentée au lecteur est tout aussi importante, même si peu d'importance lui est finalement accordée.

Si les salariés constituent un véritable capital pour l'entreprise, peu de discours le clament distinctement. A la fin des années 80 jusqu'au milieu des années 90, les salariés étaient souvent présentés comme la ressource la plus importante ou encore le meilleur atout au sein de l'entreprise. A quelques exceptions près, ces clichés ont aujourd'hui disparu des lettres des présidents aux actionnaires.

Outre l'absence de tout propos sur les salariés (dans le quart des documents du SBF120), les images du serviteur (le salarié impliqué et dévoué, au service de l'entreprise) et de la ressource (le salarié aux compétences remarquables) demeurent les plus utilisées. On retiendra également que les patrons du SBF120 mettent en exergue la dimension comportementale de leurs salariés : engagement et dévouement font l'apanage des lettres présidentielles, et ce, devant toute reconnaissance relative aux compétences mêmes des salariés. Aussi, les dirigeants semblent éviter ces clichés (considérant les salariés comme de simples « atouts ») pour adopter l'image du savoir-faire ou encore de la richesse inestimable envers leurs salariés.

Si notre analyse s'appuie sur une centaine d'entreprise du SBF120, elle demeure statique. Parmi les prolongements possibles de ce travail, une étude longitudinale et d'autres analyses contingentes (taille, âge, performance de l'entreprise) pourraient être conduites.

Cependant, la singularité de la lettre présidentielle ne permet pas toujours de traduire la réalité: l'information publiée est bien évidemment partielle, mais aussi partielle. Tout n'est également pas traduisible : il reste difficile pour le lecteur, à travers ces discours, de savoir si les hommes et les femmes de l'entreprise sont finalement bien gérés.

Bibliographie

ADAMS C., HILL W., ROBERTS C. (1998), « Corporate social reporting practices in Western Europe: legitimating corporate behaviour », *British Accounting Review*, vol. 30, n° 1, pp.1-21.

ALVESSON M (1990), « Organization: from substance to image », *Organisation Studies*, vol. 11, n° 3, p. 373-394.

BACKHAUS K., TIKOO S. (2004) « Conceptualizing and researching employer branding », *Career Development International*, vol. 9, n°4/5, p. 501-517.

BARNEY J. (1995), « Looking inside for competitive advantage », *Academy of Management Executive*, vol. 9, N° 4, p.49-61.

BARNEY J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n°1, p. 99-120.

BERG P-O. (1986), « Symbolic Management of Human Resources », *Human Resource Management*, vol. 25, n° 4, p. 557-579.

BERGER P., LUCKMANN, T. (1966). *The social construction of reality*. New York, Freeman.

BOYATZIS R. (1998), *Transforming Qualitative information: Thematic Analysis and Code Development*, Thousand Oaks, Sage.

BRION N., BROUSSE J. (2003), *Mots pour maux : Le Discours des patrons français*, Paris, Descartes & Cie.

COURTIS J. (1982), « Private shareholders response to corporate reports », *Accounting and Finance*, p. 53-72.

DAFT R., WEICK K. (1984), « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems», *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 284-295.

ELSBACH K. (1994), « Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, p 57-88.

FAIRHURST G., SARR R. (1996), *The art of Framing: Managing the language of leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

FISS P., ZAJAC E. (2006), « The symbolic management of strategic change: sensegiving via framing and decoupling », *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 6, p. 1173-1193.

GARDNER W., CLEAVENGER D. (1998), « The impression management strategies associated with transformational leadership at a world-class level », *Management Communication Strategies*, vol. 14, n° 2, p. 321-338.

GOFFMAN E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York, Doubleday: Garden City.

GOMEZ P.-Y. (2001) *La République des actionnaires*, Paris, La Découverte & Syros.

GOWLER D., LEGGE K. (1986), « Images of employees in company reports: do company chairmen view their most valuable asset as valuable? », *Personnel Review*, vol. 15, n° 5, p. 9-19.

- GUTHRIE J., PARKER L. (1990), « Corporate social disclosure practice: a comparative international analysis », *Advances in Public Interest Accounting*, vol. n° 3, p. 159-175.
- HALLAHAN K. (1999) « Seven Models of Framing: Implications for Public Relations », *Journal of Public Relations Research*, vol. 11, n° 3, p. 205–242.
- HIGHHOUSE S., ZICKAR M., THORSTEINSON T., STIERWALT, S., SLAUGHTER, J. (1999), « Assessing company employment image: An example in the fast food industry », *Personnel Psychology*, 52, p. 151-172.
- HOOGHIEMSTRA R. (2000), « Corporate Communication and Impression Management – New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting», *Journal of Business Ethics*, vol. 27, n° 1-2, p. 55-68.
- INSTITUTE OF PERSONNEL DEVELOPMENT (IPD) (1997), « Investors' view of people management », *Issues in People Management*, n° 19.
- JACQUOT T., POINT S. (2000), « Le management symbolique des ressources humaines : une analyse du langage des dirigeants en Europe », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 38, p. 116-132.
- LEGGE K. (1999), « Representing people at work », *Organization*, vol. 6, n° 2, p. 247-264.
- MARZILIANO N. (1998), « Managing the Corporate Image and Identity: A Borderline Between Fiction and Reality », *International Studies of Management and Organization*, vol. 28, n° 3, p 3-11.
- PFEFFER J. (2005), « Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people », *Academy of Management Executive*, vol. 19, n° 4, p. 95-108.
- PFEFFER J., SALANCIK G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper.
- ROSENFELD P., GIACALONE R., RIORDAN C. (2002), *Impression management: building and enhancing reputations at work*, Londres, Thomson Learning.
- SCHLENKER B. (1980), *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*, Monterey, Cole Publishing.
- SEGRÉTAINE E. (1998), *Le marketing des ressources humaines*, Paris, Maxima.
- STRAUSS A., CORBIN J. (1998), *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, deuxième édition, Newbury Park, Sage.
- WHITE R., HANSON D. (2002), « Corporate Self, corporate reputation and corporate annual reports: re-enrolling Goffman », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 18, n° 3, p. 285-302.