

La communication de la stratégie ou l'art de persuader

Le cas du groupe Lafarge

Valérie Chanal, Franck Tannery

DANS **REVUE FRANÇAISE DE GESTION** 2005/6 n^o 159 , PAGES 165 À 186
ÉDITIONS **JLE**

ISSN 0338-4551

DOI 10.3166/rfg.159.165-188

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-6-page-165?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour JLE.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



La **communication** de la **stratégie** ou l'art de **persuader** Le cas du groupe Lafarge

Cet article vise à comprendre comment le dirigeant d'un grand groupe industriel, ici le groupe Lafarge, communique sa stratégie. Les auteurs situent la communication de la stratégie dans le cycle de management stratégique de l'entreprise et montrent l'importance de la qualité de l'écriture de la stratégie en amont. Les formes de raisonnement et de rhétorique mobilisées auprès des différentes parties prenantes sont ensuite analysées. La communication de la stratégie est vue ici comme un art de persuader et le rôle des récits dans cette communication est précisé. Ce travail permet de dégager quelques propositions sur le recours à la rhétorique et aux récits dans la communication de la stratégie.

« De par sa nature profonde, l'art de la persuasion est tout en légèreté. Il a horreur de la lourdeur. »

Piattelli Palmarini, *L'art de persuader*

Les dirigeants des grandes entreprises consacrent une partie significative de leur temps à communiquer leur stratégie auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise : conseil d'administration, investisseurs, collaborateurs, clients, partenaires, médias etc. Cependant, la question de la communication de la stratégie reste étonnamment peu développée dans les travaux de recherche en stratégie (Giroux et Demers, 1998). On peut penser que cette lacune tient au fait que la communication de la stratégie est considérée comme

1. Les auteurs remercient Bertrand Collomb, Jacques Sarrazin et les collaborateurs du Groupe Lafarge qui les ont reçus, pour leur confiance et le soutien apporté à cette recherche. Ils remercient également Nathalie Claveau et Hervé Laroche pour leurs critiques constructives apportées à cet article.

moins importante que les actions concrètes et la mesure de la performance, ou bien qu'elle découle tout naturellement des décisions stratégiques. Pourtant, comme le souligne Hendry (2000): « Of course, any understanding of strategy must take account of the concrete realities of action and performance and cannot be confined merely to the world of discourse. But if strategy is not to be found in organizational discourse and communication it ceases in a very real sense to be strategy ».

Cette faible attention au thème de la communication de la stratégie est paradoxale à plus d'un titre. Que ce soit dans les traités de stratégie militaire ou dans la description des fonctions-clés du manager, la question de la communication de la stratégie est bien présente. Si les fonctions du manager sont supposées représenter ce que les managers doivent faire, elles ne peuvent être rendues effectives que par le discours (Grant *et al.*, 2001).

Le second paradoxe est que la communication de la stratégie, loin d'aller de soi, est en fait problématique pour les managers. Elle engage en effet le dirigeant vis-à-vis des parties prenantes auxquelles il s'adresse et constitue une sorte de contrat moral. Communiquer une décision stratégique marque la première étape de la mise en acte et crée une certaine irréversibilité. Les dirigeants rendent constamment compte de leurs actions auprès de différents publics, internes ou externes. Il s'agit de déployer une communication adaptée à chacune des parties prenantes, conforme à leurs attentes et à leurs modes de raisonnement, qui présente néanmoins une cohérence globale dans les messages transmis.

Partant de ces constats, cet article a pour objectif de comprendre le processus de

communication de la stratégie d'un grand groupe industriel et d'en tirer à la fois des pistes de recherche et des enseignements pouvant servir de points de repère aux dirigeants confrontés à ces problèmes.

D'un point de vue théorique, ce travail trouve son ancrage dans le champ du discours organisationnel (*organizational discourse*) (Grant *et al.*, 2001 ; Hardy, 2001) et plus spécifiquement du discours stratégique (*strategic discourse*) (Hendry, 2000). Nous retenons une définition large du discours comme toutes les formes d'interaction parlée, formelles ou informelles, ainsi que les textes écrits de toutes sortes (Potter et Wetherell, 1987, cités par Grant *et al.*, 2001). Considéré comme un sous-ensemble du discours organisationnel, le discours stratégique se caractérise par un niveau de généralité élevé car appliqué au processus de création et d'appropriation de la valeur dans sa globalité. Certains auteurs ont abordé la question des discours stratégiques sous l'angle de la narration, ou mise en récit, à la suite de l'article fondateur de Barry et Elmes (1997). Des responsables d'entreprise témoignent en outre de l'intérêt du recours au récit pour la planification stratégique (voir Shaw *et al.*, 2002, pour l'entreprise 3M) ou pour la conduite du changement (Denning, 2001, pour la Banque Mondiale). L'étude de la communication de la stratégie amène donc aussi à s'intéresser aux modalités d'une éventuelle mise en récit.

Dans la tradition des recherches empiriques sur le discours organisationnel (Hardy, 2001), une démarche qualitative approfondie est adoptée en étudiant le cas de la communication de la stratégie par le président du groupe Lafarge, Bertrand Collomb (cf. encadré méthodologique). Celui-ci est par-

MÉTHODOLOGIE

L'étude de cas a été conduite en suivant le processus ci-après, pendant une période de sept mois, de janvier 2005 à juillet 2005 :

1. Présentation de la problématique au directeur de la stratégie et sélection du matériau à analyser pour étudier le processus de la communication de la stratégie. Il fut convenu que nos résultats seraient présentés lors d'un rendez-vous avec Bertrand Collomb pour un échange sur nos propositions.
2. Analyse des documents suivants :
 - notes d'orientation stratégiques de 1999 à 2003 (notes d'une dizaine de pages rédigées à l'issue des séminaires stratégiques annuels) ;
 - supports de communication de la stratégie aux cadres supérieurs (conférence Barcelone 2003) et aux 150 cadres dirigeants (conférences Evian 2002 et Evian 2004) (présentations powerpoint et cassettes vidéo) ;
 - supports de communication de la stratégie aux conseils d'administration (2002 à 2003) et aux investisseurs financiers (2000 à 2003) (présentations powerpoint, livret de présentation du groupe au conseil d'administration) ;
 - lettres internes semestrielles du CEO, lettre du programme « Leader for Tomorrow » ;
 - supports de déploiement de la stratégie comme le livret de conduite du programme de performance ;
 - rapports annuels, rapports de développement durable.

Ces documents ont tous été codés manuellement en repérant les thèmes, les formes de raisonnement, la présence ou non de récits.

3. Entretiens avec plusieurs managers pour mieux comprendre le processus de déploiement des messages stratégiques dans le groupe et à l'extérieur :
 - directrice de la communication corporate ;
 - directeur de la communication interne ;
 - un responsable du déploiement du programme « Leader for Tomorrow » ;
 - une responsable des relations sociales au niveau européen.
4. Présentation de l'avancement de nos analyses au directeur de la stratégie lors de plusieurs points d'étapes
5. Rendez-vous avec Bertrand Collomb au cours duquel lui ont été présentées nos interprétations sous forme de schémas, d'hypothèses et de propositions, à partir d'un jeu d'une dizaine de transparents. Cet entretien d'une heure a été enregistré et retranscrit (les citations de B. Collomb dans le texte sont tirées de cet entretien).
6. Sur le conseil de B. Collomb, nous avons ensuite analysé les données d'entrée d'un séminaire stratégique, à savoir les revues stratégiques des quatre branches pour l'année 2003. Ceci nous a permis d'avoir une vision sur la totalité d'un cycle de management stratégique.

ticulièrement sensible à la question de la communication de la stratégie et aux tensions qui l'accompagnent. Ainsi, conclue-t-il sa conférence à l'Académie des sciences morales et politiques d'avril 2001 par la mise en garde suivante : « La communication comporte deux risques : d'une part, que de grands discours n'aboutissent pas sur l'action et, d'autre part, que la communication dirige la stratégie à seule fin de contenter les investisseurs. Ce dernier point constitue le plus grand danger ».

La première partie décrit le processus d'écriture de la stratégie et la manière dont il s'inscrit dans le cycle de management stratégique d'un groupe multilocal comme Lafarge. Les spécificités du secteur des matériaux de construction et de l'entreprise Lafarge permettent de situer dans quel contexte se joue la communication de la stratégie : une communication inscrite dans la durée, qui doit démontrer aux parties prenantes la capacité du groupe à se développer et à saisir les opportunités stratégiques. Dans ce contexte, le dirigeant accorde une importance particulière à l'écriture de la stratégie, sous forme d'une note d'orientation rédigée à l'issue du séminaire stratégique annuel du comité exécutif.

Dans un deuxième temps, la question de la communication de la stratégie est abordée en analysant à la fois les modes de raisonnement qui s'expriment dans les notes stratégiques, et les formes rhétoriques mobilisées dans les situations de communication vis-à-vis des principales parties prenantes. L'analyse se concentre sur les parties prenantes pour lesquelles la communication de la stratégie représente un enjeu majeur pour le groupe, c'est-à-dire les cadres dirigeants, le conseil d'administration, et les investisseurs financiers. Au-delà de la rhétorique,

c'est-à-dire la logique d'argumentation au service de la persuasion des parties prenantes, l'étude s'intéresse également à la logique narrative, en soulignant quelle est la place des récits dans la formulation et la communication de la stratégie. Ces observations conduisent à considérer la communication de la stratégie comme un art de persuader, basé davantage sur l'argumentation que sur la narration.

Ces résultats permettent de développer, dans la troisième partie, deux points de discussion autour des écueils de la rhétorique de la stratégie d'une part, et de la mise en récit de la stratégie d'autre part.

I. – L'ÉCRITURE DE LA STRATÉGIE DANS LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE D'UN GROUPE MULTILOCAL

La démarche inductive suivie part de la présentation du cas Lafarge dans son contexte stratégique pour montrer l'articulation de deux processus-clés : l'organisation de la réflexion stratégique dans un groupe dit « multilocal » à travers le cycle annuel de management et l'écriture de la stratégie par le dirigeant. Ces deux processus conditionnent la communication de la stratégie exposée dans la deuxième partie.

1. L'organisation de la réflexion stratégique dans un groupe bâti pour durer

Le groupe Lafarge pourrait servir d'illustration type de ces groupes qui font preuve d'une capacité à se développer sur le long terme, malgré les vicissitudes des événements et les épreuves du temps. Lafarge étant devenu l'un des acteurs de référence de son secteur, sa stratégie est simultanément

ment objet d'imitation de la part de ses principaux concurrents, en particulier les groupes mexicain Cemex et suisse Holcim et sujette à des attentions particulières de la part des instances de réglementation de la concurrence, notamment européennes.

L'exemplarité de Lafarge résulte aussi de cette maîtrise, acquise au fil des années, des contraintes propres aux groupes mondiaux : des filiales autonomes réparties à travers le monde dans plus de 75 pays, 2 100 sites industriels, 77 000 salariés de nationalités différentes, des produits inscrits dans les us et coutumes de construction locales, un groupe centré autour d'un cœur de métier fort (les matériaux de construction) *via* quatre branches métier (ciment, béton et granulats, plâtre, toiture), enfin, une capacité de réponse aux exigences du capitalisme contemporain qui nécessite tout à la fois d'assurer sa place dans l'indice Eurostoxx 50, de continuer d'être considérée comme une « blue chip », et de satisfaire un actionnariat public fortement dispersé.

Dans ce contexte, quelques aspects spécifiques doivent être mis en avant. Certains concernent le secteur de Lafarge et sont donc partagés avec la concurrence : une activité à cycle long pour laquelle il y a une évolution lente du comportement des consommateurs, une activité dont l'intensité capitaliste est forte (supérieure à 2) mais dont l'intensité en R&D reste relativement moyenne comparée à d'autres (télécommunication, pharmacie, etc.). Ces caractéristiques du secteur autorisent une communication de la stratégie inscrite dans la durée et relativement peu soumise aux turbulences. Le secteur des matériaux de construction semble par ailleurs, sauf dans quelques pays, relativement peu concentré en comparaison à d'autres secteurs, ce qui

laisse présager un potentiel de croissance externe pour les groupes. La communication de la stratégie devra dès lors démontrer aux parties prenantes la capacité de saisir les opportunités et de se développer.

Au-delà des caractéristiques du secteur, un trait propre au groupe Lafarge peut être souligné : l'enracinement long des dirigeants. En effet, Lafarge est un groupe bicentenaire qui depuis 1950 n'a été dirigé que par trois présidents. Cet enracinement a au moins deux conséquences. D'une part, il se prolonge sur l'équipe de direction élargie puisque les présidents et directeurs généraux sont issus du groupe. Ils ont donc une forte culture et connaissance des métiers et des valeurs du groupe. D'autre part, il facilite une profondeur dans l'analyse des problèmes stratégiques au sein de l'équipe de direction qui, sur la durée, parvient à discriminer les tendances structurelles d'avec les bifurcations en cours.

Dans ce double contexte, celui des groupes internationalisés et celui de Lafarge dans son secteur, la direction générale a mis en place des processus et des systèmes de management stratégique visant à développer la capacité stratégique à tous les niveaux du groupe.

Ceux-ci, institués et stabilisés dans le cadre plus large « des principes d'action » du groupe Lafarge, refondés en 2003, s'organisent autour de quatre opérations qui constituent le « cycle annuel de management » : la revue stratégique, le plan performance, la revue organisation et ressources humaines, le budget. Ce cycle se déploie à tous les niveaux du groupe : celui des unités, découpées sur une base géographique et d'activité pays, celui des branches et enfin, le niveau corporate. Il en résulte une organisation à géométrie variable de la réflexion

stratégique, partant du principe que chaque niveau se caractérise par son propre problème stratégique. Cet aspect est particulièrement mis en avant par le directeur de la stratégie lorsqu'il affirme que « l'exercice stratégique ne se partage pas. Il est le fait du comité de direction. Ce principe est vrai à tous les niveaux de l'entreprise puisque les revues stratégiques sont celles du patron d'un pays avec son comité de direction. Il n'y a pas de consolidation, pas de poupées russes, pas de cohérence forcée ». Le travail de réflexion stratégique d'une unité diffère de celui d'une branche qui diffère à son tour de celui du niveau groupe. Cette organisation est en cohérence avec le principe d'organisation multilocale défendu chez Lafarge.

L'ensemble de ces processus rejoignent les analyses et propositions sur la conception et la contribution de la planification stratégique dans les groupes internationaux (Grant, 2003 ; Martinet, 2001). Le cas du groupe Lafarge peut ainsi servir de point de départ pour explorer la question de la communication de la stratégie quasi absente des travaux de recherche en stratégie. Celle-ci prend forme autour de deux événements qui animent et structurent le processus d'élaboration stratégique :

– Le séminaire stratégique où chaque été durant trois jours, sur la base des revues stratégiques des branches et d'éventuelles études complémentaires, le comité exécutif du groupe avec le directeur de la stratégie élabore un diagnostic et formule les orientations pour le groupe et les branches pour les années à venir. À l'issue de ce séminaire, hier le P-DG, aujourd'hui le directeur général rédige un texte confidentiel d'une dizaine de pages intitulé « orientations stratégiques ».

– Le séminaire des 150 cadres dirigeants à l'automne (dit séminaire d'Évian) où la direction générale présente les orientations stratégiques formulées lors du séminaire stratégique et diffuse des documents et outils de management qui marquent le démarrage du cycle annuel de management. Un trait particulier ressort de cette pratique de la réflexion stratégique aux différents niveaux du groupe : l'importance de l'écriture de la stratégie par le P-DG ou le directeur général à la suite du séminaire stratégique annuel.

2. Formulation et écriture de la stratégie du groupe

B. Collomb reconnaît que cet exercice soigné d'écriture de la note d'orientation stratégique à l'issue du séminaire stratégique annuel constitue peut-être une spécificité culturelle : « Pour des américains ce texte serait excessivement délayé, beaucoup trop logique et trop conceptuel. » Ce travail d'écriture procède d'un double effort de formulation.

Il s'agit d'une part, d'une quête de formule littéraire, d'un effort pour trouver le bon mot, l'expression juste qui fait sens pour orienter l'action et la conception des stratégies. B. Collomb a ainsi relaté l'effort fait pour qualifier le projet stratégique du groupe : « Tout le monde veut être leader, mais tout le monde n'est pas en position de l'être. Au départ on disait : leader. J'avais fait très attention à ce que l'on ne dise pas : le leader, ni un leader, ce qui voudrait dire dans le groupe de tête. À partir de 2001, avec le rachat de BCI, on était le leader et on a rajouté dans la dernière formulation : le leader incontesté. »

D'autre part, il s'agit de parvenir à mettre en mots une formule stratégique qui puisse

définir la dynamique du groupe comme l'exprime, là encore, B. Collomb : « Le principe stratégique actuel d'être leader mondial des matériaux de construction est apparu en 1995. Avant c'était différent puis que l'on était à la fois dans les matériaux et dans les biotechnologies, donc il fallait trouver une formulation stratégique qui couvre les deux. »

On notera que la précision du travail d'écriture de la stratégie contribue directement à la qualité de la conception. B. Collomb précise tout l'intérêt de cet exercice : « À la suite d'un séminaire stratégique où l'on a passé trois jours, où il y a beaucoup d'échanges d'idées dans tous les sens, le travail d'écriture sert à la décantation, précise ce que l'on veut faire. » Cet effet positif sur la définition de la stratégie facilite la prise de recul, par exemple vis-à-vis des propositions et analyses de conseils en stratégie, comme le montre le passage suivant des orientations stratégiques de 2002 : « Un certain nombre d'activités dans l'univers des matériaux de construction décrites par le cabinet yyy semblent rentables mais nous sommes conscients que l'histoire du groupe ne démontre pas notre capacité à réussir dans ces activités. » Ou encore : « le cabinet xxx a conduit une analyse des core competencies dont nous n'adoptons pas toutes les conclusions mais qui nous a aidé à y réfléchir. »

Le directeur de la stratégie apporte quant à lui des avis complémentaires sur l'intérêt d'un tel texte. Tout d'abord il souligne le style particulier qui caractérise le comité exécutif du groupe Lafarge qui prend du temps « pour la rédaction et la discussion sur les phrases et les termes dans lesquels la stratégie va être formulée ». Si tous les groupes multinationaux ne pratiquent pas

une telle formalisation écrite partagée au sein de l'équipe dirigeante, on peut considérer que ce texte constitue un vecteur majeur de la stratégie pour un groupe international intervenant dans 75 pays. En effet il permet une montée en abstraction qui, selon les propos du directeur de la stratégie, « laisse la possibilité à chacun, au sein du comité exécutif, de procéder à une traduction pour ses propres équipes ».

C'est ainsi que cette pratique de l'écriture se retrouve dans plusieurs autres documents de management. Par exemple, le Lafarge Way Book a été rédigé pour répondre à l'objectif fixé dans les orientations stratégiques de 2001, de disposer « d'une formulation claire et cohérente des modes de management que nous voulons mettre en œuvre ». L'écriture des « bonnes pratiques » dans des documents de référence sur le management de la performance ou l'orientation client vise également à diffuser des règles et des valeurs exemplaires à travers le groupe. On trouve donc chez Lafarge une culture de l'écriture de la stratégie et des principes d'action.

Si la stratégie est un exercice de conception mentale et d'écriture, elle est tout autant une action qui vise à transformer. À ce titre, l'écriture de la stratégie par le dirigeant se poursuit par un exercice de communication de la stratégie par ce même dirigeant. Il lui faut obtenir la participation de certaines parties prenantes, qualifiables de stratégiques, car sans elles, le projet reste vain. Il s'agit de parvenir à les persuader. Cette logique de la persuasion part du principe que la partie prenante stratégique, douée de mémoire, a besoin d'informations sur la stratégie du groupe pour apporter ses ressources et contribuer ainsi à cette stratégie.

II. – LA COMMUNICATION DE LA STRATÉGIE : FORMES DE RAISONNEMENT, RHÉTORIQUE ET MISE EN RÉCIT

Si la communication de la stratégie vise pour le dirigeant à persuader, il faut s'intéresser aux ressorts de la communication que sont les modes de raisonnement et la rhétorique déployés par le dirigeant (Piatelli Palmerini, 1999). Cette partie étudie le lien entre la forme de l'énoncé stratégique et sa communication auprès de différents acteurs dans le but de construire la dynamique stratégique de l'entreprise. Comme ont pu le souligner Giroux et Demers (1998) une question aussi critique constitue presque encore une inconnue pour la recherche en stratégie.

1. Les formes du raisonnement stratégique

L'analyse des six notes d'orientation stratégique (1998 à 2003) montre que ces notes sont le résultat d'un exercice de conception de la stratégie consistant à fixer des orientations, à formuler les questions et problèmes stratégiques, à se doter de critères de décisions pour l'action collective. De manière fort classique, chez Lafarge, ces notes accordent la primauté à un raisonnement téléologique par la mise en relation des éléments suivants: les fins (projet stratégique global, objectifs) et les moyens (modèle de développement, manœuvres), dans un contexte (environnement, contraintes, opportunités, ressources et dynamique organisationnelle) en tenant compte de l'identité et des valeurs du groupe. Travailler à tisser et donner forme à cet espace de relations se justifie par la vision même de la stratégie que se donne et retient B. Collomb: « J'ai

toujours résisté à définir le groupe dans 10 ou 15 ans en affirmant que la stratégie revient à ouvrir une direction d'action possible. D'où les précautions que vous constatez pour ne pas fermer des portes car l'expérience montre qu'une fois qu'une direction est ouverte on travaille dans cette direction. Si cela ne marche pas, alors on referme la direction. Donc, j'ai toujours dit aux gens que la stratégie consiste à ouvrir, à fixer l'attention de l'entreprise dans une direction donnée, à mettre des ressources et à y travailler. Après si cela marche tant mieux, cela se développe. Si cela ne marche pas, on n'y va plus. La stratégie ce n'est pas un blueprint du groupe dans 15 ans. »

Cette représentation de ce qu'est la stratégie explique les deux registres principaux de pensée qui structurent le contenu des notes d'orientations stratégiques: d'une part, la création de bifurcations possibles, d'autre part, la création d'un futur contingent. Les modes de raisonnement sont spécifiques à chacun de ces registres.

Pour la création des bifurcations possibles, le travail d'écriture consiste en une évaluation de la situation tout en se fondant sur une représentation de l'identité et du métier du groupe. Les logiques de raisonnement pratiquées et mobilisées dans les notes d'orientations stratégiques pour penser, concevoir et orienter la création de bifurcations éventuelles sont les suivantes:

– la qualification d'alternatives (« telle activité devra trouver une solution rapide ou se posera le problème de son existence »), de tensions et dilemmes (« un modèle de développement qui allie croissance et performance », « une organisation multi locale »), et le recours à de multiples options (par le terme « etc. ») ;

- la mobilisation fréquente de la forme négative dans les formulations (« nous ne voulons pas renoncer à une opportunité de développement rentable par souci d'équilibre du groupe », « la marginalisation potentielle d'une branche ne devra pas être en soi un motif d'abandon dans la mesure où nous voulons préparer le long terme ») ;
- une conception des contraintes (« nous ne devons pas oublier que la croissance réussie suppose non seulement des moyens financiers mais aussi des moyens humains ») ;
- des raisonnements de type « certes... mais... » (« certes les résultats sont satisfaisants, mais... »).

Quant à la création et à la conception d'un futur contingent elle consiste à projeter pour le futur une action collective nouvelle, souhaitée et désirée. La réalité de cet avenir étant totalement indéterminée au moment de sa formulation, l'argumentation vise alors à définir les contours généraux du projet et de l'intention pour ouvrir une nouvelle voie d'action. Les logiques de raisonnement pratiquées dans les notes pour appuyer la création d'un futur contingent sont les suivantes :

- une projection classique reliant fins et moyens par un raisonnement du type « notre projet implique tel objectif donc tels moyens » (« amener les opérations nouvelles à la cible de rentabilité est une priorité, qui doit se refléter dans leurs objectifs, et dans les arbitrages d'allocations de ressources humaines et techniques »),
- un raisonnement situé sous la contrainte de l'objectif et du projet (« on peut accepter de mettre en œuvre tel moyen malgré les contraintes, à condition d'atteindre l'objectif » ce qui concrètement peut donner « nous voulons, quelle que soit la conjonc-

ture, retrouver un niveau plus soutenable d'investissement de maintien, nécessaire à l'amélioration de nos performances »).

Ces deux formes de raisonnement caractérisent un travail sur l'incertain et l'improbable. À titre d'exemple, dans les orientations stratégiques du séminaire de 2000, en pleine OPA sur BCI, l'échec est envisagé et non sa réussite pour mieux définir les nouvelles voies de développement que le groupe devrait emprunter le cas échéant (« quelle que soit l'issue de Blue Circle, nous voulons conserver notre positionnement matériaux de construction »). B. Collomb justifie ce mode de pensée et désigne les conséquences et contraintes induites pour l'écriture de la stratégie : « Les « certes... mais » ou les « etc. » sont utilisés parce que rien n'est simple et que l'on souhaite laisser ouvertes un certain nombre d'options issues de la richesse de la discussion Et puis cette note est encore assez compliquée. Pour une communication plus large, on en extrait un distillat supplémentaire en éliminant des éléments confidentiels et un certain nombre d'alternatives ou de possibilités d'évolution, parce que l'on ne peut pas être flou vis-à-vis d'un public plus large ». Cet avis rappelle ou précise la contribution du dirigeant et du travail de formulation de la stratégie. L'effort de formulation de la stratégie par le dirigeant, avec le comité exécutif, donne les moyens de contenir plus facilement l'incertitude. Comme le souligne J. P. Dupuy, au sujet des systèmes auto-référentiels construits par l'action collective, le terme de « contenir » doit s'envisager dans sa double signification de « faire barrage à » et « avoir en soi » (Dupuy, 1992). Cette absorption de l'incertitude facilite ensuite la contribution des parties prenantes à la

stratégie. Tant B. Collomb que le directeur de la stratégie ont envisagé à quel point il était non seulement indispensable de conceptualiser avant d'affirmer la stratégie auprès d'autres acteurs, mais surtout d'être convaincu de sa cohérence avant toute communication. Chez Lafarge, durant près de 3 ans, il y a eu des discussions au sein du comité exécutif sur le nouveau modèle de développement avant sa présentation publique lors du séminaire des cadres dirigeants de 2002. Le directeur de la stratégie affirme clairement « la nécessité de la prudence avant tout affichage car il y a clairement un problème de crédibilité en cas d'échec ». Ces avis et prises de position déterminent la communication et les formes de rhétoriques utilisées, présentées ci-après.

2. La rhétorique de la stratégie

« Il y a toujours une relation entre communication et stratégie. » Ce résumé général proposé par B. Collomb invite à caractériser cette relation en se rappelant que l'enjeu consiste à persuader l'autre, à parvenir à le faire adhérer. Dans le cas du groupe Lafarge, l'effort de communication du P-DG ou du directeur général, avec l'aide du directeur de la stratégie, se porte sur trois parties prenantes : les cadres dirigeants, le conseil d'administration et les investisseurs financiers. Si vis-à-vis de ces parties prenantes le message ne passe pas, alors la perception des enjeux globaux du groupe et des conséquences au niveau local devient tronquée, source de malentendu et de difficultés ultérieures. Cette analyse laisse de côté trois autres types d'acteurs que sont les clients, les instances syndicales représentatives et le public, dans la mesure où nous avons pu observer que ceux-ci ne font pas l'objet du même niveau d'engage-

ment personnel du dirigeant dans la communication de la stratégie.

Pour saisir cet engagement du dirigeant certaines analyses de E. Goffman apportent un éclairage intéressant. Comme l'indique le titre d'un de ses ouvrages, il doit exister des « Façons de Parler » plus ou moins adéquates (Goffman, 1987). Un chapitre de cet ouvrage présente notamment une situation sociale particulière, « La conférence », qui correspond à celle dans laquelle se trouve un dirigeant lorsqu'il communique sur sa stratégie. Quelques points méritent d'être soulignés. Pourquoi un dirigeant prend-t-il la parole plutôt que de distribuer ou d'envoyer purement et simplement une trace écrite de son intervention aux parties prenantes stratégiques? Même si, selon B. Collomb, « les transparents représentent l'essentiel des propos », qu'apporte la communication directe au-delà?

Goffman propose la réponse suivante : « ce que le conférencier apporte à ses auditeurs... c'est un surcroît d'accès à sa personne et son dévouement à l'événement présent. Il s'expose à l'auditoire; il se consacre à l'occasion; dans les deux sens il se donne à la situation. Et tout ce travail rituel se fait sous couvert de transmettre son message ». Ou encore : « par son évidente érudition et son éloquence, le conférencier-auteur démontre la justesse des prétentions à l'autorité qu'impliquent sa position, sa réputation et les présents auspices. Il se forme ainsi un lien entre le statut institutionnel, la réputation et l'occasion du moment ». Il s'agit dès lors de typifier ces événements, ces situations sociales où le dirigeant se met en scène et en jeu pour mieux donner du pouvoir à sa stratégie, pour développer une capacité d'action. Chaque situation ainsi créée correspond à

une partie prenante stratégique qui a un rôle, une contribution spécifique et se trouve surtout investie et porteuse d'un enjeu particulier pour la stratégie du groupe.

La communication de la stratégie vis-à-vis des cadres dirigeants

Les 150 cadres dirigeants sont conviés annuellement à une réunion de deux jours à Évian qui permet au directeur général de présenter le diagnostic de la situation du groupe, les orientations stratégiques à venir ainsi que les principales actions en cours. À ce titre, depuis 2001, le programme phare s'intitule « Leader for Tomorrow ». Il a donné lieu à une grande manifestation auprès des 800 cadres supérieurs à Barcelone en 2003. Huit ans après une manifestation analogue à Montpellier, la conférence de Barcelone a symboliquement établi la nouvelle dynamique du groupe (doublement de taille à la suite du rachat de BCI, présence dans 75 pays au lieu d'une trentaine) et les jalons pour la dizaine d'années à venir. Parallèlement à ces manifestations, la stratégie est communiquée par le directeur général à l'encadrement supérieur *via* des lettres semestrielles.

Vis-à-vis de ces cadres dirigeants, le problème qui se pose au dirigeant d'un groupe est moins de les convaincre du bien-fondé de la stratégie que de les persuader d'agir. Autrement dit, il s'agit de créer un désir d'engagement pour renforcer la dynamique du groupe et son potentiel en amenant les acteurs à s'engager régulièrement dans des actions nouvelles ou à poursuivre plus avant les efforts des dernières années. Cette communication procède donc d'une mise sous tension de l'organisation par l'intermédiaire des cadres dirigeants. En jouant la

sérénité et non le débordement, la continuité et non l'urgence, le défi pour un groupe déjà installé et en position forte sur tous ses marchés est de parvenir à mobiliser les acteurs internes pour qu'ils poursuivent toujours plus loin le chemin déjà parcouru et que les positions actuelles ne s'érodent pas par manque de re-création du potentiel. Bien sûr les multiples programmes de gestion, notamment pour améliorer la performance, contribuent à un effort quotidien de progression et d'évolution régulières. Cependant, la communication de la stratégie par le dirigeant a une dimension plus large. Elle vient donner du sens à ces programmes en permettant aux cadres dirigeants de procéder à une traduction pour leur contexte, et donc de développer leur propre capacité stratégique. La stratégie du groupe n'est pas discutée à cette occasion mais met en mouvement pour aider les uns et les autres à tirer les conséquences locales qui s'imposent.

Cette communication de la stratégie joue alors sur deux registres complémentaires :

- d'une part, une argumentation sur les projets procède sur le plan rhétorique par des formes de discours du type : exposition des objectifs stratégiques et du projet général du groupe, justification du projet par les exigences du contexte, présentation de certains objectifs comme des postulats non discutables (par exemple : création de valeur), justification de type scientifique (les faits... la méthode d'action suivie... les conclusions) dans une perspective pédagogique classique jouant sur le double plan inductif et déductif ;

- d'autre part, une recherche d'identification aux projets qui sur le plan rhétorique procède par des formes de discours du type : justification de l'action par l'ambition

du projet en ayant recours au sentiment de fierté et au sens collectif, justification du projet par la fidélité à l'identité du groupe et à ses valeurs, enfin un raisonnement de type « certes... mais... » très présent sur le mode négatif en renvoyant aux valeurs et aux objectifs.

La communication de la stratégie vis-à-vis des cadres dirigeants vise à leur permettre de situer leur action dans le temps long. Cette situation favorise le recours aux dimensions du logos (raisonnement) ou de l'ethos (valeurs) (Green, 2004), par la mobilisation de certains grands récits (« rappelez-vous où nous en étions il y a 10 ans... ») ou encore par des références fortes à l'identité du groupe afin d'inscrire les projets et les actions dans une trajectoire. En revanche, vis-à-vis des cadres dirigeants, les alternatives stratégiques sont peu présentées dans la communication de la stratégie afin d'éviter le bruit et les perturbations.

La communication de la stratégie vis-à-vis du conseil d'administration

Compte tenu du développement du gouvernement d'entreprise, le niveau de précision dans la présentation de la stratégie du groupe et des branches par le dirigeant a très significativement augmenté. Cette analyse des questions stratégiques se fait au sein d'un comité spécifique du conseil d'administration, le comité stratégie et développement. En guise de support complémentaire aux présentations et discussions orales, le directeur de la stratégie a ressenti le besoin d'améliorer le niveau de connaissance des administrateurs sur le groupe en concevant un livret spécial et confidentiel qui présente les métiers, les marchés, les « business models » par métier et le positionnement stratégique du groupe.

Vis-à-vis du conseil d'administration, le contexte social de la prise de parole du dirigeant, et en conséquence le mode de rhétorique utilisé, est détaillé par B. Collomb : « Lorsque l'on parle aux administrateurs, on parle à des gens qui ne connaissent pas le métier de l'entreprise car même s'ils sont là depuis longtemps, ils sont malgré tout extérieurs. On leur annonce que l'on va faire quelque chose et dans le fond on a besoin de montrer, de rendre crédible ce que l'on va faire. Il n'est pas nécessaire de les mobiliser puisqu'ils ne développeront pas les projets à l'inverse des cadres dirigeants. On a besoin de leur montrer que l'analyse qui a été faite a été complète, que l'on ne développe pas un projet sans regarder l'environnement, les alternatives, les risques et la capacité de faire. »

Dès lors, le conseil d'administration, dont le statut juridique en fait une instance de contrôle et de validation, doit être informé des incertitudes affrontées par le groupe (présentation de prévisions, raisonnements de type « si... alors... »). Les réalisations concrètes doivent également être éclairées par une étude des écarts critiques au regard des trajectoires prévues. Le principe est d'obtenir une validation et une caution pour les actions passées, présentes et futures. De manière dominante, la rhétorique amène à se situer, sur le plan mental, sur le registre du jugement et de l'évaluation. Les sujets concernés sont : la dynamique concurrentielle, la position du groupe et ses compétences par rapport à d'autres, la trajectoire réalisée par rapport au mode de développement prévu et au prévisionnel, la prise en compte d'éléments contextuels (« sachant que... », « sous condition que... »), des cas concrets de réalisations passées ou en cours. Le raisonnement « certes... mais... »

peut être mobilisé, mais de manière positive, afin de montrer les leviers d'action.

En complément de ces activités d'évaluation et de jugement, les principes et règles d'action sont exposés afin d'obtenir aussi une validation du cadre général d'action conçu pour le groupe. Ces principes et règles portent par exemple sur l'endettement (notation, sécurité financière), sur les acquisitions (ne pas surpayer) ou sur les objectifs de création de valeur.

Incidemment, la communication vis-à-vis du conseil d'administration intègre une ouverture sur le futur. Par cette ouverture, le conseil d'administration peut interroger les projets futurs à la suite d'une évaluation du contexte (« bilan ») et d'une interprétation sur le potentiel ou les opportunités des moyens d'action (« perspectives »). Quoiqu'il en soit, les éventuelles bifurcations et nouvelles perspectives (par exemple : modèle de développement) apparaissent ancrées dans les trajectoires passées.

La communication vis-à-vis des investisseurs financiers

Les investisseurs financiers constituent une catégorie d'acteur pour laquelle le dirigeant développe un effort conséquent de communication de la stratégie. Cette importance est soulignée dans l'interview du directeur général, B. Kasriel, dans le rapport d'activité 2004 : « nos nombreuses rencontres avec les investisseurs montrent que notre stratégie est comprise, mais il reste à les convaincre de notre capacité à faire croître année après année le bénéfice net par action ». Cette question concerne bien sûr tous les groupes cotés.

L'enjeu apparaît très simple et clair : il s'agit de persuader les investisseurs financiers qu'ils peuvent et doivent soutenir le

développement du groupe. Sans cet accompagnement la capacité de réalisation de la stratégie devient fort incertaine à plus d'un titre : dégradation de la notation qui renchérirait le coût du financement, diminution de la valeur du titre boursier qui pourrait le rendre « opéable », critique des options stratégiques qui les invalideraient vis-à-vis du corps social actionnaire. Dès lors, comme le souligne B. Collomb, la communication vis-à-vis des investisseurs consiste essentiellement à démontrer que « l'on a fait ce que l'on a dit que l'on ferait » afin de bénéficier d'une crédibilité supérieure ou égale à celle des concurrents. Cette quête de crédibilité apparaît bien dans le cas Lafarge qui a pu rencontrer quelques difficultés pour tenir les engagements pris suite au rachat de BCI.

Il s'agit donc d'aider les investisseurs à comprendre, suivre et à évaluer la trajectoire du groupe en les persuadant que le cadre d'action collective permet de développer une dynamique de réalisation qui satisfasse leurs attentes. Pour ce faire la rhétorique mobilise deux registres complémentaires :

- d'une part, afin de permettre aux investisseurs d'évaluer la situation par rapport à leur propre objectif de gestion, il y a une présentation de l'identité du groupe (activités, modèles de développement) qui donne la logique de croissance suivie. De plus, l'aide à l'évaluation est apportée par l'exposition des résultats concrets (branches, pays) qui donne la preuve que les trajectoires sont correctes et maîtrisées quels que soient les contextes (« ... in spite of... ») ;
- d'autre part, afin de rassurer sur la dynamique réelle, il y a clairement un affichage des règles, des objectifs et des moyens qui ont cours en raison du cadre général que

constitue la stratégie. Ces règles et cette rationalisation de l'action sont présentées de manière très rationnelle en mobilisant la déduction et la démonstration («... so... », « faits... donc... »). De même, les causes des résultats sont analysées en revenant sur les éléments de contexte (« ...due to... »), et les finalités sont exposées en revenant sur les moyens mis concrètement en œuvre (« ... pour... »).

Le tableau 1 ci-après propose une synthèse du mode rhétorique utilisé pour les trois parties prenantes étudiées.

Jusqu'ici seule la dimension argumentative de la communication a été analysée sans mettre en lumière la dimension narrative éventuelle. La section suivante étudie dans quelle mesure la communication de la stratégie s'appuie sur la narration.

3. Les récits dans la formulation et la communication de la stratégie chez Lafarge

« En 1833, dans un petit village de la vallée du Rhône, Auguste Pavin de Lafarge, qui, par conviction légitimiste, avait quitté à la révolution de 1830 ses fonctions de receveur des impôts à Lyon et était revenu sur ses terres d'Ardèche, commençait, avec ses deux fils, Léon et Edouard, une exploitation industrielle de chaux. En 1889 et en 1980, aux Expositions universelles de Paris, la Société des chaux et ciments de Lafarge et du Teil recevait des médailles d'or pour son action sociale ... ». C'est ainsi que Bertrand Collomb introduit sa conférence à l'Académie des sciences morales et politiques (2001), inscrivant ainsi, par le récit, le groupe Lafarge dans une trajectoire historique. La tradition du récit existe bel et bien

Partie prenante stratégique	Cadres dirigeants	Conseil d'administration	Investisseurs financiers
Objet de la persuasion recherchée	Créer un désir d'engagement.	Valider la stratégie et les différentes options.	Accompagner le développement du groupe en obtenant la confiance sur le long terme.
Difficultés et enjeux	Mettre sous tension l'organisation.	Améliorer le niveau de connaissance des activités et du contexte du groupe.	Crédibiliser les réalisations passés et les projets à venir.
Forme rhétorique privilégiée	Argumentation sur les projets (fins/moyens). Recherche d'identification aux projets par une référence aux valeurs.	Jugement et évaluation (bilan des réalisations). Évaluation des trajectoires (bifurcations) et des règles d'action.	Évaluation de la situation du groupe et des moyens mis en œuvre.

chez ce groupe bicentenaire, plusieurs anciens dirigeants, tels que Marcel Demonque ou Olivier Lecerf ayant écrit des ouvrages sur l'histoire de l'entreprise et son management. La question se pose cependant de savoir dans quelle mesure les récits sont mobilisés dans la formulation et dans la communication de la stratégie.

L'absence de mise en récit de la stratégie

Si l'écriture des notes d'orientation est particulièrement soignée, leur présentation suit une logique argumentative et non une logique narrative. Les notes présentent des formes de raisonnement qui visent à mettre en relation des objectifs et des moyens en fonction des contraintes et des incertitudes. Il s'agit d'imaginer les bifurcations possibles et non pas de « raconter » ce que sera le groupe dans l'avenir. Ce que confirme Bertrand Collomb : « Ce que vous dites sur le fait qu'il n'y a pas de récit est vrai. » Sa pratique en tant que stratège va en effet à l'encontre du principe de la mise en récit de la stratégie ainsi qu'il nous l'explique par son souci de maintenir ouvert l'espace des possibles. Cela est notamment manifeste lors d'événements stratégiques, par exemple l'acquisition de BCI, qui n'amène aucune mise en récit. Ce travail rigoureux d'écriture de la stratégie autorise et favorise le déploiement de la communication de la stratégie avec des formes rhétoriques adaptées à chacune des audiences. B. Collomb analyse cette absence de récits dans la communication de la stratégie ainsi : « En fait, ceux à qui on explique les orientations stratégiques ne sont pas intéressés à ce qu'on leur raconte des histoires. Il y a une espèce de demande de simplification et d'instrumentalisation qui dit : tout cela c'est bien beau, mais

expliquez-nous où on va et comment. » Le dirigeant se place ainsi dans un rôle de pédagogue qui argumente, explique, précise son projet, mais raconte en fait peu. Le cas de l'acquisition de Blue Circle en 2001 est particulièrement illustratif de cette posture. Autant la presse de l'époque a relaté cette OPA comme une véritable épopée, plaçant le dirigeant en posture de héros, autant la communication de la stratégie, tant en interne (lettres du président, conférences stratégiques) et externe (rapport annuel 2001) reste strictement collée au faits sans mise en intrigue particulière de l'événement. Dans notre échange, B. Collomb a brièvement raconté l'acquisition de Blue Circle avec les rebondissements, la difficulté du timing de l'opération dans le contexte de la bulle internet, les négociations. Pour lui, le rôle du dirigeant consiste justement à absorber tout cela : « ça, c'est l'événementiel. Il est clair qu'on a lissé cela et qu'on n'a pas présenté aux gens les risques que présentait la situation après l'échec de la première OPA... Donc on a présenté cela comme quelque chose de continu. On ne va pas faire vivre aux gens les affres et les difficultés de la négociation. »

Si, à strictement parler, on ne trouve guère trace de mise en récit de la stratégie chez Lafarge, l'analyse de la communication montre tout de même deux pôles périphériques autour desquels il y a mobilisation et création de récits : l'identité et les valeurs du groupe d'une part, les bonnes pratiques d'autre part.

Les récits pour communiquer sur l'identité du groupe et ses valeurs

Autant le texte de formulation de la stratégie s'attache à maintenir ouvertes les

bifurcations pour le futur, autant la communication de la stratégie vise à présenter une trajectoire temporelle cohérente qui lisse en quelque sorte les hésitations, les impasses et les zones d'incertitude. Pour ce faire, le récit de type historique a toute sa place, qu'il remonte aux origines du groupe pour des communications publiques particulières, ou qu'il retrace le chemin parcouru comme ce fut le cas à Barcelone en 2003, ou il s'agissait de dresser un bilan depuis la dernière conférence de Montpellier en 1995, pour passer à un autre modèle de management. L'identité du groupe et ses valeurs, en particulier le respect des hommes ou le respect de l'environnement sont communiqués tantôt sous une forme narrative, tantôt sous une forme argumentative. Le rapport de développement durable est ainsi émaillé de nombreuses études de cas, présentées sous forme narrative, et visant à illustrer l'engagement du groupe dans différentes actions concrètes de développement durable. Ces récits renvoient à la stratégie accomplie et non à la stratégie en train de se faire. Ils peuvent tout au plus aider à éclairer la situation stratégique actuelle comme l'indique B. Collomb : « À l'occasion de *Leader for tomorrow* nous avons été amenés à reprendre pourquoi nous pensons qu'il est fondamental d'être dans le béton lorsque l'on est dans le ciment. Il a fallu revenir sur des événements passés. Par exemple à tel endroit il y a 20 ans des événements ont montré que si on n'était pas dans le béton on pouvait être vulnérable à une attaque... ou encore lorsque l'on a abandonné le béton à un moment parce que cela ne gagnait pas d'argent, on s'est retrouvé avec telle difficulté, etc. Ce

genre d'information n'est effectivement pas expliqué dans les orientations stratégiques. »

En revanche, lorsqu'il s'agit de rappeler de manière ferme des règles d'action, même si elles s'inscrivent dans un cadre éthique comme pour les pratiques anticoncurrentielles ou la sécurité au travail, alors on revient à une argumentation classique, sans narration. Concernant la sécurité, la rhétorique est directe, basée sur les faits et les objectifs et sans dramatisation ni mise en récit des événements. Ainsi, peut-on lire dans une lettre du directeur général aux managers (2004) : « La sécurité est notre priorité la plus importante. » (objectifs) « Malheureusement, le nombre d'accidents mortels cette année est proche de celui de l'année précédente. » (faits). « Cela reste une priorité pour nous d'être un des meilleurs groupes industriels en matière de sécurité, et nous avons encore un long chemin pour y parvenir. » (objectifs). Sur ce sujet de la sécurité, qui a fait l'ouverture de la conférence d'Évian en 2004, on retrouve le même type d'argumentation, y compris à l'oral.

Les récits pour communiquer les bonnes pratiques

Le recours au récit est également repéré dans les supports de communication à propos de la mise en exergue des bonnes pratiques. Il s'agit là d'actualiser des règles en les illustrant par des exemples concrets de pratiques. Le récit joue ici le rôle d'outil dans la mise en œuvre de la stratégie. Ainsi, trouve-t-on des récits de pratique davantage dans les supports opérationnels qui accompagnent la communication de la stratégie, que dans les présentations elles-mêmes aux

investisseurs ou aux collaborateurs: kits comportant des Cdroms avec des cas, des témoignages, livret sur le management de la performance, lettres qui accompagnent le programme de changement stratégique « Leader for Tomorrow » annoncé à Barcelone en 2003, qui présentent des cas concrets de mise en œuvre des principes d'action, comme par exemple l'orientation client. Ces cas relèvent plutôt du déploiement de principes de management, comme l'a indiqué le responsable en charge du programme « Leader for Tomorrow », et non de principes de nature stratégique.

Au final, il ressort que la communication de la stratégie chez Lafarge obéit à une logique plutôt argumentative, avec une rhétorique adaptée à chacune des parties prenantes stratégiques. En revanche, alors même qu'une littérature de plus en plus importante insiste sur la dimension narrative de la stratégie, on constate que le recours au récit est en quelque sorte périphérique à la communication de la stratégie elle-même et sert à asseoir l'identité ou les valeurs du groupe, ou encore à illustrer les principes d'action par des exemples de bonnes pratiques. La partie suivante vise à tirer quelques enseignements d'ordre théorique et managérial de ces résultats.

III. – DU BON USAGE DE LA COMMUNICATION DE LA STRATÉGIE

Cette partie propose quelques enseignements plus généraux, à partir du cas étudié, en considérant deux questions liées à la prise de parole du dirigeant vis-à-vis des différentes parties prenantes: Quels sont les risques d'une rhétorique de la stratégie différenciée (3.1) ? Peut-on et faut-il mettre en

récit la stratégie (3.2) ? Cette réflexion permettra de nourrir le débat autour du courant narratif de la stratégie et de préciser son domaine de pertinence.

1. Les écueils de la rhétorique de la stratégie

Tout dirigeant de groupe international se trouve régulièrement contraint de procéder à un exercice de communication de sa stratégie dans le cadre des trois situations sociales présentées ci-dessus. L'exercice de prise de parole et les façons de parler présentent des risques au regard des enjeux de crédibilité en cause. Il suffit par exemple qu'un P-DG ne parvienne pas à préciser le niveau de résultat de certaines unités devant des investisseurs financiers pour que le titre du groupe perde immédiatement une partie très significative de sa valeur boursière. Les analyses précédentes fondées sur le cas Lafarge permettent de distinguer au moins trois écueils majeurs auxquels le dirigeant doit faire face pour la rhétorique de la stratégie.

Une divergence dans les discours stratégiques

Alors que la communication formelle de la stratégie de la part du dirigeant tend à se limiter à certaines parties prenantes stratégiques, la pratique d'une façon de parler propre à chaque contexte social s'impose de manière assez remarquable. Répondre ainsi aux attentes particulières des uns et des autres présente cependant un risque majeur: développer un discours purement spécifique sans prendre en considération l'existence d'une porosité entre les diverses situations de communication. Or tel est pourtant le cas. Un avis formulé aux investisseurs peut se retrouver aisément sur la

place publique *via* les médias et venir ensuite perturber le discours vis-à-vis des cadres dirigeants ou du conseil d'administration. Dès lors, tout l'art de la rhétorique du dirigeant sur sa stratégie consiste à différencier son discours selon la situation, donc à maintenir une parole multiple, tout en créant en dernier ressort une convergence globale vers et sur la stratégie du groupe. En cela la communication devient une véritable compétence du dirigeant. Pour la cultiver, la qualité de la conception de la stratégie et donc de l'écriture constitue un rempart à la divergence des messages stratégiques, en servant de matrice à partir de laquelle la communication peut se déployer.

Une auto-persuasion mal maîtrisée

À force de communiquer sur sa stratégie afin de persuader les parties prenantes, le dirigeant ne fait que renforcer sa propre persuasion sur l'impérieuse nécessité de la stratégie retenue. Un risque émerge *de facto* au cœur même du nécessaire exercice de communication : développer une auto-conviction qui se renforce par elle-même au fur et à mesure de la communication. Les rites de communication risquent alors de devenir une fin en soi sans suffisamment inviter à une interrogation sur le schéma de communication, le contenu des discours et le sens de l'action. Cette interrogation s'avère d'autant plus réduite qu'à force de communiquer et de prendre la parole le dirigeant se retrouve petit à petit obligé de simplifier son propos et de limiter les alternatives. Pour éviter cet écueil, la compétence du dirigeant dans la prise de parole doit se compléter d'un effort permanent pour remettre en cause et ouvrir ses cadres de pensée et pour se mettre régulièrement en

situation d'exploration de nouvelles questions stratégiques. B. Collomb a affirmé être conscient de cette nécessité. C'est pourquoi, par exemple, il invite le directeur de la Stratégie à régulièrement injecter de nouveaux cadres de pensée lors des séminaires stratégiques.

Une absence de quête de la pertinence

Pour les grands groupes internationaux, la médiatisation du dirigeant, voire la tendance à le hisser au rang de quasi héros, risque de faire passer au second plan le contenu même du discours. Dans ce contexte, une absence de quête de la pertinence peut poindre, croyant qu'il suffit de communiquer la stratégie pour que celle-ci prenne forme et atteigne la persuasion recherchée. Toute la difficulté consiste alors à ne pas oublier d'interroger le contenu même des idées car persuader nécessite de faire reconnaître de nouvelles relations de pertinence entre des domaines d'action ou de connaissances, tout en touchant aussi d'anciens registres ou valeurs fortes (Sperber, 1989). À tous les niveaux d'un groupe, et en particulier au sein même des comités de direction, l'enjeu consiste à renouveler suffisamment le questionnement tout en reconnaissant que la nouveauté ne suffit pas en soi car l'énoncé bien que nouveau peut aussi se révéler sans consistance. Il s'agit là de la problématique plus large liant changement stratégique, communication et persuasion : comment fonder des principes d'action novateurs qui fassent sens ?

Ces propositions sur la rhétorique de la stratégie, c'est-à-dire sur une pratique de l'argumentation visant à persuader les différentes parties prenantes stratégiques, viennent d'une certaine manière en contre-

point du courant narratif de la stratégie qui considère la stratégie avant tout comme une mise en récit. La discussion suivante vise à avancer quelques pistes de réflexion.

2. Faut-il mettre en récit la stratégie ?

Globalement les tenants du courant narratif en stratégie considèrent celle-ci comme une mise en récit, au service de la création de sens pour les acteurs (Boudès, 2004). Dans une stricte logique de réfutation d'inspiration poppérienne, le cas Lafarge viendrait en contrepoint de ce courant. D'un point de vue théorique, nous proposons de suivre le raisonnement selon lequel la stratégie ne se met guère en récit. Cependant, dans le cas Lafarge, il y a manifestement un certain recours au récit mais plus en tant que levier de changement. Par ailleurs, on peut faire l'hypothèse que la propension à recourir au récit dans la communication de la stratégie dépend aussi de la culture du groupe et du style de leadership.

Récit et temps de la stratégie

Si le cas étudié ne présente pas une articulation immédiate entre stratégie et mise en récit, un détour par la théorie littéraire permet d'avancer des hypothèses sur certaines différences de perspectives.

Dans la théorie littéraire, un récit se caractérise par son caractère fermé qui justement permet de réunir des éléments disparates en un tout cohérent. Le récit présente une quête, un nœud (l'intrigue) et un dénouement : la fin de l'histoire, qui doit présenter des qualités de cohérence et de fidélité pour les auditeurs. La stratégie *a contrario* nécessite de maintenir ouvert l'ensemble des possibles, dessiner les bifurcations. La communication de la stratégie vise à créer une mise en tension pour les parties pre-

nantes, tension qui pourrait être supprimée par la fermeture du récit (autrement dit, la fin de l'histoire). Ainsi, chez Lafarge, la stratégie ne consiste pas à décrire avec précision le groupe dans l'avenir mais à maintenir un mouvement entre d'une part, des principes d'action institutionnalisées, et d'autre part, des pratiques, qui elles peuvent être mises en récit.

Par ailleurs, l'objet de la rhétorique, *via* l'argumentation, est de parvenir à initier l'engagement, alors qu'au contraire, le récit a plutôt pour fonction de permettre une distanciation, de par son côté immanent et universel. Benveniste (cité par Ricœur, 1984, p. 129) établit la distinction entre histoire et discours. Dans l'histoire, selon le linguiste, le locuteur n'est pas impliqué : « personne ne parle ici, les événements semblent se raconter eux-mêmes ». Le récit a donc le plus souvent une forme impersonnelle, sans locuteur. Le discours en revanche désigne toute énonciation supposant un locuteur et un auditeur et chez le premier l'intention d'influencer l'autre en quelque manière. Dans le même registre, Weinrich (cité par Ricœur, 1984, p. 127) distingue entre raconter et commenter. Le commentaire (qui inclue toutes les formes de discours rituels, codifiés et performatifs comme ceux étudiés ici) relève d'une attitude de tension en ceci que les interlocuteurs y sont concernés et engagés. Le récit est au contraire marqué par la détente et le dégageant : les interlocuteurs ne sont pas impliqués, ils n'entrent pas en scène. On comprend dès lors que l'on peut mettre en récit la trajectoire historique d'un groupe qui s'inscrit dans la durée, car aucun engagement n'est requis à ce stade. Ce n'est pas le cas pour la communication de la stratégie qui vise à persuader et à engager les interlocuteurs dans l'action.

Récit et style de management

Poursuivre sur cette dialectique entre argumentation et narration nécessiterait aussi de tenir d'éléments contingents. Au regard des quelques études de cas disponibles sur la narration de la stratégie (la description de la planification stratégique chez 3M par Shaw *et al.* par exemple), on peut en effet se demander si le management chez Lafarge ne serait pas particulièrement peu enclin aux récits. Deux caractéristiques du groupe semblent devoir être mises en avant : une culture d'ingénieur d'une part, qui privilégie une forme de raisonnement scientifique, et le style personnel du dirigeant d'autre part, sorte de figure de l'anti-héros.

Concernant l'aspect culturel, l'hypothèse est avancée par Bertrand Collomb lui-même qui assume pleinement la culture d'ingénieur dans le groupe. Le directeur de la stratégie confirme que, grâce aux cycles assez longs du métier, on peut se permettre de laisser mûrir les orientations avant de les communiquer de manière argumentée et rationnelle. La vélocité ou la turbulence d'autres contextes nécessitent peut-être d'autres formes de raisonnement stratégique pour lesquelles le récit s'avérerait plus judicieux. Le débat reste ouvert et nécessite, quoi qu'il en soit, d'accumuler le matériau empirique parfois un peu trop absent des recherches du courant dit narratif.

Concernant le style de leadership, contrairement à ce qui est décrit par Boje (1995) sur le style de management chez Disney, du temps de Walt Disney, le style de leadership chez Lafarge s'apparente davantage à une posture d'anti-héros du dirigeant. Le passage de témoin de la fonction de directeur général de Bertrand Collomb à Bernard

Kasriel lors de la conférence d'Évian de 2003 est à cet égard exemplaire. Encore une fois, le président a voulu affirmer la continuité du groupe et de son équipe de direction, au-delà des changements de P-DG, et en plaçant les individus en arrière plan par rapport au groupe et à son Histoire (avec un grand H). L'absence de héros ne facilite pas le recours au récit...

CONCLUSION

Le cas Lafarge illustre en quoi et comment la communication de la stratégie est articulée au cycle de management du groupe et en particulier l'effort d'écriture de la stratégie par le dirigeant. En focalisant délibérément cette recherche sur la communication de la stratégie par le dirigeant, nous avons mis en évidence l'articulation entre conception, écriture et communication de la stratégie, et montré que la communication de la stratégie n'est pas un processus monolithique ni uniforme mais au contraire dédié et orienté vers chaque partie prenante stratégique. Ce constat pourrait amener à considérer la communication de la stratégie d'un point de vue purement fonctionnaliste selon lequel une fois la stratégie élaborée il faut l'exposer et la présenter aux différents acteurs pour qu'ils se l'approprient. Le cas nous propose une autre lecture. En effet, les parties prenantes stratégiques n'ont pas à s'approprier la stratégie du groupe puisqu'elles ont à traiter leur propre problématique stratégique. En revanche, l'enjeu est bien celui de la persuasion, vue comme persuasion à agir, dans le contexte spécifique qui est le leur.

Le cas Lafarge permet également d'interroger la perspective narrative de la stratégie.

Nos observations conduisent à faire le constat que la stratégie, en tant que processus de conception ouvert aux incertitudes et aux bifurcations, se met difficilement en récit. En revanche, la rhétorique de la stratégie s'inscrit dans un tissu plus large de discours incluant des récits, allant des récits locaux sur les bonnes pratiques, au récit historique et identitaire de l'entreprise. Ce point nous invite à tenter de penser la complémentarité entre les deux logiques argumentative et narrative pour le management stratégique. Si l'on s'en tient strictement au cas étudié dans cet article, la rhétorique utilisée dans la communication de la stratégie ignore le récit. Celui-ci apparaît à un autre moment qui n'est plus assimilé à la straté-

gie mais à la gestion du changement. La perspective argumentative procède du temps du projet et du futur pour la stratégie, quand la perspective narrative procède du temps de l'histoire pour accompagner le changement et la mise en œuvre par la mise en récit. Cette proposition, en l'état, est avant tout à considérer comme une piste de recherche.

Au final, cette recherche nous invite à conduire davantage de recherches empiriques permettant d'articuler les différents niveaux de discours stratégiques et aussi à préciser les éléments de contexte stratégique, de culture d'entreprise, de style de leadership qui conditionnent les formes privilégiées pour la communication de la stratégie.

BIBLIOGRAPHIE

- Barry D., Elmes M., "Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, 1997, p. 429-452.
- Boje D., "Stories of the Storytelling Organization: a Postmodern Analysis of Disney as Tamara-Land", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 4, 1995, p. 997-1035.
- Boudès T., « La formulation de la stratégie d'entreprise comme mise en récit », *Management International*, vol. 8, n° 2, 2004, p. 25-31.
- Collomb B., « Entreprise, humanisme et mondialisation », *Revue des Sciences Morales et Politiques*, avril 2001.
- Denning S., *The Springboard. How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*, Butterworth-Heinemann, 2001.
- Dupuy J.P., *Introduction aux sciences sociales – Logique des phénomènes collectifs*, Ellipses, 1992.
- Giroux N., Demers C., « Communication organisationnelle et stratégie », *Management International*, vol. 2, n° 2, 1998, p. 17-32.
- Giroux N., Marroquin L., « L'approche narrative des organisations », *Revue française de gestion*, « Récits et Management », vol. 31, n° 159, novembre-décembre 2005, p. 15.
- Goffman E., *Façons de parler*, Ed. de Minuit, Paris, 1987.
- Grant D., Keenoy T., Oswick C., "Organizational Discourse. Key Contributions and Challenges", *International Studies of Management and Organization*, vol. 31, n° 3, 2001, p. 5-24.

- Grant R. M., "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil major", *SMJ*, 24, 2003, p. 491-517.
- Green S., "A Rhetorical Theory of Diffusion", *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 4, 2004, p. 653-669.
- Hardy C., "Researching Organizational Discourse", *International Studies of Management and Organization*, vol. 31, n° 3, 2001, p. 25-47.
- Hendry J., "Strategic Decision Making, Discourse and Strategy as Social Practice", *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 7, 2000, p. 955-977.
- Martinet A. C., « Le faux déclin de la planification stratégique », *Stratégies, Actualité et futurs de la recherche*, Martinet A. C. et Thiétart R. A. eds, Vuibert, Paris, 2001.
- Piattelli Palmerini M., *L'art de persuader*, Odile Jacob, Paris, 1999 (trad. *De l'Arte di persuadere*, Arnoldo Mondadori Editore, Milan, 1995).
- Ricœur P., *Temps et Récit. 2. La configuration dans le récit de fiction*, Le Seuil, Paris, 1984.
- Shaw G., Brown R., Bromiley P., "Strategic Stories: How 3M is Rewriting Business Planning", *Managing Innovation and Change*, Henry J., Mayle D. eds, London, Sage, 2002, p. 155-166.
- Sperber D., *La Pertinence, Communication et Cognition*, Minuit, Paris, 1989.
- Weick K., Browning L., "Argument and Narration in Organizational Communication", *Journal of Management*, vol. 12, n° 2, 1986, p. 243-259.