

## Le rapport annuel : un discours argumentatif et performatif

Céline Beaudet

Université de Sherbrooke

*Dans un corpus de dix rapports annuels publiés au Canada, l'examen de la structure narrative et des procédures de thématization à l'oeuvre dans le discours permet de dégager des constantes. Il apparaît que les stratégies discursives utilisées servent à mettre en scène un monde administratif où les similarités l'emportent nettement sur la diversité, ce qui tend à confirmer l'existence d'une communauté discursive se manifestant sous la forme de thèmes leaders.*

DANS LE DISCOURS ADMINISTRATIF, le rapport annuel occupe une place importante, qui s'est manifestement accrue durant la dernière décennie. À l'ère hypermédiate, les entreprises sont soucieuses de projeter une image dynamique d'elles-mêmes. Pour plusieurs entreprises ou institutions, le rapport annuel sert de véhicule à cette image, permettant de faire d'une pierre deux coups : présenter les états financiers, d'une part, et, d'autre part, tracer le bilan des actions et des décisions de l'année faisant état des divers aspects de la gestion de l'entreprise, de l'établissement ou de l'institution. Cette partie porte le nom de bilan social.

Le bilan social se rapporte, entre autres, aux actions et aux décisions liées aux ressources humaines de l'entreprise, à ses produits et services, à sa clientèle, à ses relations avec la collectivité, avec l'État, à son traitement de l'environnement, des ressources énergétiques.

Ce bilan permet de justifier une sanction favorable que l'énonciateur du discours veut obtenir de son énonciataire. Le but de l'énonciateur du discours est de persuader l'énonciataire que l'entreprise, l'organisme ou l'institution dont il est question est administrée sagement et efficacement et que, par conséquent, l'énonciataire doit renouveler sa confiance dans les acteurs qui s'y déploient.

Discours argumentatif donc, se présentant en surface sous la forme

d'un récit, le rapport annuel est également un discours d'action, de type performatif, tourné vers un allocataire : il se présente, tel que Marc Angenot définit l'écrit performatif, comme «un acte par lequel l'énonciateur s'engage, se porte garant de ce qu'il constate et cherche à influencer l'auditoire en fonction du but qu'il se donne» (Angenot, 1982 : 70).

### *Stratégies discursives et choix énonciatifs*

Différentes stratégies discursives sont mises à profit pour soutenir les objectifs argumentatif et performatif du rapport annuel. Ces stratégies sont la réponse à des choix énonciatifs et à des contraintes situationnelles.

Comme le souligne Dominique Maingueneau (1991 : 205) :

«Par sa façon d'énoncer, le texte implique un certain univers, celui dans lequel il est pertinent de s'exprimer comme il le fait; mais en retour, c'est parce que cet univers possède certaines propriétés que le texte énonce de cette façon.»

Autrement dit, l'énonciateur, d'une part s'impose des choix en raison de son but à atteindre, de son interprétation de la situation de communication et, d'autre part, il est contraint de faire certains choix en raison de sa propre situation de communication.

L'ensemble de ces contraintes se reflète dans la présence de constantes dans les stratégies discursives repérables dans les textes. Parmi les stratégies utilisées dans le rapport annuel, nous avons choisi d'examiner la présence de constantes dans la structure narrative et dans les procédures de thématization à l'oeuvre dans le discours sur les ressources humaines, pris dans un corpus de 10 rapports annuels.

Les rapports retenus ici sont étalés dans le temps : quatre ont été publiés en 1980, trois en 1985 et trois en 1993. Il s'agit, pour les années 1980 et 1985, de rapports d'entreprises ou d'institutions primés pour la qualité de leur information sociale, dans le cadre du concours des Grands rapports annuels, mis en place par le professeur de comptabilité de l'Université du Québec à Montréal, monsieur Léo-Paul Lauzon. Ce concours met en valeur les qualités des rapports annuels sur le plan de l'information sociale et financière. Les rapports retenus en 1993 correspondent aux sociétés gagnantes de 1992.

Dans ces 10 rapports, nous avons choisi d'examiner le discours sur les ressources humaines pour y déceler la présence de stratégies discursives significatives en regard des objectifs argumentatif et performatif du discours.

### *Raconter pour faire croire*

Écrit essentiellement narratif, le rapport annuel veut donner à voir une entreprise en mouvement, dont les qualités ressortent des actions entreprises durant une année. L'énonciateur du discours a pour objectif d'obtenir une sanction favorable de son destinataire, de lui faire entériner, valider les jugements qu'il porte sur les qualités qu'il s'attribue de par la réalisation de différents programmes durant l'année.

L'énonciateur du discours exerce un faire interprétatif simultanément à sa narration des événements. Autrement dit, il raconte et il évalue, parce que, pour atteindre son but performatif, il doit faire croire en la légitimité de sa parole.

L'énonciateur doit donc renforcer sa narration des événements par un faire interprétatif qui en valide le contenu et en amplifie les effets, servant ainsi ses visées argumentatives.

Comme l'a écrit Éric Landowski (1982 : 170) :

«Si les discours politiques (ou plus généralement les discours du pouvoir) ont une finalité d'ordre pragmatique qui paraît évidente, ils n'ont finalement de chance de remplir le programme qui est le leur (...) qu'en racontant des histoires c'est-à-dire par la production d'un faire croire destiné à donner du sens à l'histoire qu'ils contribuent eux-mêmes à produire sous la forme d'actes de langage.»

Dans le rapport annuel, le faire croire est une préoccupation qui se répercute à plusieurs niveaux de l'organisation discursive. En d'autres termes, l'énoncé atteint un degré de vérité supérieure s'il se structure dans une forme ritualisée et que son contenu exprime des valeurs auxquelles adhère le destinataire.

La ritualisation opère ainsi au niveau de la mise en place d'une structure narrative aux contours typifiés, marque d'un genre reconnaissable et que le destinataire peut anticiper comme tel.

La ritualisation opère également au niveau du choix des parcours thématiques développés pour donner un contenu aux programmes narratifs principaux.

## **La Structure Narrative**

Sur le plan de la structure narrative, les dix rapports annuels examinés mettent l'accent sur la sanction de la performance accomplie pendant l'année.

Tel est l'objectif argumentatif du rapport annuel : sanctionner favorablement, et de manière persuasive, un ensemble de performances dont la totalité énoncée vise à produire l'effet de sens «année écoulée» dans cette entreprise et cette institution. L'acteur chargé de sanctionner la performance accomplie est le même qui occupe la fonction de mandateur, co-sujet et destinataire de cette performance, soit la direction de l'entreprise ou de l'institution.

Un même acteur est ainsi juge et partie, ceci est une loi du genre et cette loi en oriente le développement. En raison de cette limite structurelle, l'énonciateur est forcé de modaliser constamment l'énoncé pour produire un effet de vérité, pour faire croire qu'il dit vrai.

La sanction, avons-nous dit, est la phase du programme narratif qui justifie le déploiement de toutes les stratégies discursives à l'oeuvre dans le rapport annuel. Règle générale, le discours s'ouvre par un incipit exprimant une sanction favorable. Voici quelques exemples d'incipit dans les discours sur les ressources humaines :

«Gaz Métropolitain reconnaît l'importance de l'apport de ses employés.»

«La société Fraser jouit depuis longtemps d'une réputation d'employeur équitable et soucieux du bien-être de son personnel.»

«Un sondage effectué (par Hydro-Québec) au début de 1993 auprès de 5000 employés a permis de constater la progression de la culture de la qualité au sein de l'entreprise.»

Le récit de la performance se manifeste par la multiplication de programmes narratifs d'usage, dont le poids cumulatif sert à valider la sanction.

Le programme narratif de base de l'entreprise ou de l'institution consiste à gérer de manière optimale les ressources dont celle-ci dispose. Ce programme de base se subdivise en programmes d'usage, que ce soit la gestion des ressources humaines, la gestion de l'environnement, la gestion des relations avec la clientèle ou la gestion des rapports avec la collectivité.

Sur le plan de la structure narrative, on retrouve donc comme marques de genres la construction d'une performance adaptée au souci de justifier la sanction euphorique qui précède l'énoncé et la projection d'un même acteur dans les quatre fonctions clés du récit, soit les fonctions de mandateur, de co-sujet du faire pragmatique, de co-destinataire et d'évaluateur de la performance principale.

En ce sens, il est possible de dire que la structure narrative de l'information sociale du rapport annuel constitue une forme d'argumentation. Le rapport annuel ne raconte pas pour raconter, il raconte une histoire dont les éléments servent de preuves à la vérité d'un jugement porté sur une réalité complexe, à savoir l'ensemble des actions et des décisions qui constituent la gestion d'une entreprise ou d'une organisation.

En tant que mandateur de la performance, co-sujet, co-destinataire et évaluateur, l'énonciateur légitime son jugement euphorique global par la reconstitution d'une histoire qui en illustre le bien-fondé.

## La Thématisation

Pour animer ces programmes narratifs d'usage, leur donner du contenu, il faut que le récit associe des thèmes aux actants de la narration, les dotant ainsi de rôles thématiques. Le récit prend vie à partir du moment où des acteurs héritent des programmes narratifs. Les rôles dont ils sont investis correspondent au résumé des parcours réalisés dans le cadre d'un programme quelconque.

Ainsi, l'un des rôles thématiques de l'entreprise est celui de gestionnaire des ressources humaines. Ce rôle résume un ensemble de parcours qui en expriment le sens et les limites dans le cadre d'un discours donné.

Il est évident qu'un syntagme comme *gestionnaire des ressources humaines* bénéficie d'une définition ouverte, sujette à des exploitations de sens qui font écho aux valeurs jugées comme vraies par le sujet d'énonciation. Toutefois, l'analyse démontre que le paradigme de sens de ce syntagme fait l'objet d'interprétations figées, s'exprimant par le développement de parcours typifiés.

En effet, dans le corpus étudié, le rôle thématique de gestionnaire des ressources humaines se manifeste dans des parcours dont le nombre est limité et entre lesquels s'établit une hiérarchie normative, faisant émerger pour chacune des années étudiées un rôle thématique vedette, désignant du même coup un thème leader.

Les parcours relevés donnent prise aisément au repérage de constantes, qui constituent une trace de la présence d'une communauté discursive modelant le point de vue du sujet d'énonciation de chaque texte-occurrence. Ce point de vue reflète les contraintes de la situation de communication et l'idée que se fait l'énonciateur de son énonciataire, ce qui fait dire à Jean-Paul Bronckart (1985 : 32), que le sujet de l'énonciation ne serait « que le négatif du destinataire ou son complément obligé ».

Faisons maintenant un survol des parcours thématiques principaux relevés dans les 10 rapports annuels primés.

### *1980 : croissance et formation*

En 1980, les rapports primés ont été produits par Gaz Métropolitain (ressources naturelles, Québec), Stelco (mines et métaux, Ontario), la Confédération des caisses populaires Desjardins (caisses coopératives, Québec), et par B.C. Hydro (ressources naturelles, Colombie-Britannique).

Comme en témoignent les quatre rapports annuels examinés, 1980 s'est déroulée sous le signe de la croissance. Les entreprises considèrent leurs employés comme leurs *principaux partenaires, leur principal actif*, dans un contexte de *croissance, d'expansion*.

Dans les quatre rapports retenus en 1980, la section consacrée aux ressources humaines est construite sur le mode narratif. La relation dominante établie entre l'employeur et le personnel est fixée au stade de la transmission de la compétence. En vertu d'un contrat de dépendance explicite, le mandateur, qui correspond à la direction de l'entreprise, transmet au co-sujet opérateur, le personnel, la compétence, le savoir-faire, dans le but de réaliser la performance principale, soit assurer l'expansion.

Le discours sur les ressources humaines se développe donc ici autour d'un rôle thématique dominant, à savoir celui de formateur. Le gestionnaire des ressources humaines gère la transmission du savoir. Il est celui qui sait.

Dans les quatre rapports examinés, le parcours de formation encadre les autres parcours : l'embauche tient compte de la formation ou est suivie de formation, la définition de tâches justifie les objectifs de formation, la sécurité au travail fait l'objet d'une formation particulière.

Il est donc essentiellement question, en 1980, de formation, de recyclage, de perfectionnement, d'évaluation des compétences. On offre des sessions de formation en milieu de travail, des ateliers, on construit des centres de formation professionnelle, on défraie les coûts des inscriptions aux programmes d'éducation continue.

Le rôle du gestionnaire des ressources humaines s'exprime donc essentiellement dans un parcours de formateur. Voilà, en 1980, le rôle thématique vedette, la formation étant le thème leader.

Comme le contexte est à l'expansion, le sujet opérateur est en position de force dans la négociation du pouvoir : tous les rapports font état de négociation de conventions, sanctionnées par des augmentations de salaire et d'avantages sociaux. Le mandateur est en situation de manque : il n'a pas

le pouvoir d'assumer son programme d'expansion sans une relation d'échange profitable avec un co-sujet opérateur. Dans ce contexte, le co-sujet peut exiger de rectifier à la hausse les modalités définissant sa fonction et se poser comme co-destinataire du programme de base.

La gestion des conventions et de la rémunération fait partie, en arrière-plan, du rôle du gestionnaire des ressources humaines en 1980.

### *1985 : rentabilisation et productivité*

En 1985, les rapports retenus ont été produits par Suncor (Ouest canadien, pétrole, gaz, produits chimiques), la Banque de Montréal (siège social à Montréal), et Fraser (Nouveau-Brunswick, pâtes et papiers).

Le bilan de 1985 offre un rôle thématique dominant différent au gestionnaire des ressources humaines : le voilà gestionnaire de la productivité des employés. Les parcours de formation, de perfectionnement ou encore de gestion de la santé-sécurité sont ici présentés comme des étapes nécessaires à des gains de productivité.

Le mot d'ordre est à la rentabilisation, à l'accroissement de productivité. Ce dont le gestionnaire des ressources humaines est responsable, en 1985, la manière dont son rôle est défini, a subi un virage important par rapport à 1980. Il occupe, comme mandateur, un rôle de *pouvoir* et de *savoir* et son action consiste essentiellement à réajuster le faire performatif des employés en regard de nouvelles valeurs dont il a la clé. Il y a ici changement de contrat social et il n'est plus question d'une situation de partage de pouvoir entre mandateur et sujet opérateur.

En 1980, le rôle du mandateur consistait à faire savoir pour faire faire à un sujet opérateur un programme dont il est co-bénéficiaire. En 1985, l'employé n'est plus posé comme co-destinataire dans le discours et les parcours de gestion de la rémunération sont liés à l'informatisation de la paie plutôt qu'à la négociation de convention.

Implicitement, le nouveau rôle du mandateur suppose une nouvelle dynamique narrative : en filigrane se joue un anti-programme économique. Le mandateur voit son pouvoir limité par le jeu d'un anti-programme de récession. Il est donc contraint de changer ses valeurs et doit les imposer à son sujet opérateur, devenu lui aussi un sujet contraint, forcé d'accepter le contrat s'il veut continuer d'exister comme sujet opérateur. Ces nouvelles valeurs s'articulent autour du thème de la productivité.

Le parcours occupant la deuxième place en terme de développement narratif est celui de la gestion de l'information interne. Il se crée des comités,

des bulletins d'information, des conférences, des réseaux dans le but de faire circuler l'information depuis la direction jusqu'au personnel. C'est là un corollaire logique du parcours de gestion de la productivité qui suppose un changement de valeurs.

Puisque le contrat de valeurs entre direction et personnel est en cours de modification, il y a un besoin de communication, d'échange d'information, d'explicitation. Toujours de haut en bas : la pyramide hiérarchique est rétablie avec force.

### *1993 : décroissance et qualité totale*

Les entreprises retenues pour cette analyse en 1993 sont Loto-Québec (loteries), la Société canadienne d'habitation et de logements et Hydro-Québec.

En 1993, le gestionnaire des ressources humaines gère la décroissance. Son parcours thématique principal est la gestion de la qualité totale, ce qui revient, dans le texte, à mesurer, à scruter le rapport entre les ressources humaines, sur les plans quantitatif et qualitatif, et la prestation *efficente* de services.

Le parcours de qualité totale s'articule autour du congédiement de personnel, de l'examen approfondi des fonctions définissant la compétence de chaque employé et de la mesure exacte des services à fournir à la clientèle.

Dans le discours, le co-sujet opérateur et le mandateur sont nez à nez, modalisés par un même devoir faire, du moins apparent : servir la clientèle. L'excellence du service à la clientèle est un objectif omniprésent, car c'est la source du pouvoir. Le service à la clientèle devient le programme d'usage vedette, dont le but est d'empêcher l'érosion du pouvoir de l'entreprise. Sans pouvoir, le mandateur, l'entreprise n'existe plus, ni son co-sujet opérateur, le personnel.

En 1985, le mandateur se posait en situation d'offensive, persuadé de regagner le pouvoir perdu. En 1993, il est en situation de réaction défensive, cherchant plutôt à ne pas en perdre davantage. Les rapports annuels font état de déperdition de *pouvoir*.

Toutefois, le mandateur n'a pas perdu le pouvoir de faire savoir ou de faire faire à l'égard de son sujet opérateur. Le parcours de qualité totale est essentiellement basé sur un savoir-faire et ce savoir est l'apanage du mandateur. Il a aussi le pouvoir de contraindre le sujet opérateur à réaliser un programme conforme aux valeurs qu'il juge vraies. Dans aucun rapport annuel, ces rôles ne pourraient être inversés.



En 1993, les entreprises sont en perte de pouvoir. La figure du pouvoir, c'est évidemment l'argent. Pour en obtenir davantage, il faut échanger quelque chose avec un client, récupéré comme partenaire dans la logique narrative du rapport annuel. Alors qu'en 1980 les entreprises courtisent le personnel, par manque de main-d'oeuvre, en 1993, direction et personnel doivent courtiser la clientèle, pour maintenir leur capacité de réaliser le programme dans lequel ils sont associés.

En 1980 et en 1985, la clientèle était un acteur implicite. Elle restait anonyme et absorbée dans ce que les rapports désignaient comme gain de productivité ou comme croissance des affaires : elle était donc assimilée à un objet. En 1993, la clientèle est désignée comme co-destinataire du programme de l'entreprise.

La gestion de la qualité totale occupe le devant de la scène du parcours du gestionnaire des ressources humaines en 1993. Très peu de développement est consacré à la gestion de la formation, des communications internes, des conventions collectives ou de la sécurité au travail. Mention est faite dans deux rapports sur trois des progrès réalisés en matière d'équité dans l'accessibilité à l'emploi pour les femmes, les handicapés et les autochtones.

Il y a donc en 1993 une définition concentrationnaire du rôle de gestionnaire des ressources humaines.

Gestionnaire de la formation, gestionnaire de la productivité et gestionnaire de la qualité totale : ce sont là les rôles thématiques dominants conférés au gestionnaire des ressources humaines dans le développement des parcours narratifs. Ces rôles se retrouvent dans tous les rapports d'une même année.

La ritualisation du discours, telle que nous avons tenté d'en démontrer la manifestation ici, renvoie, assurément, à la présence de communautés discursives, projetant dans leurs discours les contraintes liées à leur univers.

Les stratégies discursives utilisées servent à mettre en scène un monde administratif où les similarités l'emportent nettement sur la diversité, malgré l'étanchéité des administrations et parfois leurs relations de concurrence. Les régularités recensées par l'analyse font écho aux propos tenus par Michail Bakhtine, cités par Todorov (1981 : 170), qui estimait «qu'on dit ce qu'il faut dire, ce qu'on croit que l'on attend de vous pour être accepté, reconnu, respecté, voire admiré».

C'est également le point de vue exprimé par Sophie Moirand, citée par Dominique Maingueneau (1991 : 193), pour qui il existe des thèmes

leaders auxquels il faut se conformer, à un moment donné, pour être publié, ou, ce qui revient au même de notre point de vue, pour être lu et reçu de manière crédible.

Comme discours performatif, le rapport annuel se doit donc de plaire, de rendre compte de la réalité dans des termes et selon des paramètres qui «font vrai» et qui sont acceptés par l'énonciataire du discours.

Telle qu'amorcée, l'analyse des rapports annuels tend à confirmer ce point de vue et il est plausible que l'examen d'autres stratégies discursives, telles la modalisation des énoncés ou l'analyse rhétorique du discours, dans un corpus élargi, vienne renforcer ces conclusions préliminaires.

### **Liste des entreprises dont les rapports annuels ont été examinés :**

Banque de Montréal (1985)

B.C. Hydro (1980)

Confédération des caisses populaires Desjardins (1980)

Fraser (pâtes et papiers) (1985)

Gaz Métropolitain (1980)

Hydro-Québec (1993)

Loto-Québec (1993)

Société canadienne d'hypothèques et de logement (1993)

Stelco (1980, mines et métaux)

Suncor (1985, pétrole, gaz et produits chimiques)

### **Références**

Angenot, Marc (1992). *L'analyse du discours, Bibliographie de travail*, CIADEST.

Angenot, Marc (1982). *La parole pamphlétaire, Contribution à la typologie des discours modernes*, Payot.

Bronckart, Jean-Paul (1985). *Le fonctionnement du discours*, Delachaux et Nestlé.

Charaudeau, Dominique (1983). *Langage et discours*, Hachette.

- Greimas, A., & Courtés, J. (1979 et 1986). *Sémiotique, Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Tomes 1 et 2, Hachette.
- Landowski, Éric (1982). «Les discours de pouvoir», dans Jean-Claude Coquet, *L'école de Paris*, Hachette.
- Lauzon, Léo-Paul (1988). *L'information sociale au Canada*, Rapports annuels 1985, Éditions Sciences et culture.
- Lauzon, Léo-Paul (1983). *L'information sociale au Canada*, Éditions Sciences et culture.
- Maingueneau, Dominique (1991). *L'analyse du discours*, Hachette.
- Maingueneau, Dominique (1987). *Nouvelles tendances en analyse du discours*, Hachette.
- Maingueneau, Dominique (1976). *Initiation aux méthodes de l'analyse du discours*, Hachette.
- Moirand, Sophie (1988). *Une histoire de discours*, Hachette.
- Todorov, Tzvetan (1981). *Le principe dialogique*, Seuil.

