



HAL
open science

Les discours des dirigeants de BP, confrontés aux interdiscours médiatiques : entre manifestation et désincarnation de la figure d'autorité depuis l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon

Barbara Carresse

► To cite this version:

Barbara Carresse. Les discours des dirigeants de BP, confrontés aux interdiscours médiatiques : entre manifestation et désincarnation de la figure d'autorité depuis l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon. Sciences de l'information et de la communication. 2021. dumas-03640106

HAL Id: dumas-03640106

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03640106v1>

Submitted on 13 Apr 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et risque

Les discours des dirigeants de BP, confrontés aux interdiscours médiatiques

Entre manifestation et désincarnation de la figure d'autorité
depuis l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Bérénice Mariau

Nom, prénom : CARRESSE Barbara

Promotion : 2020-2021

Soutenu le : 22/09/2021

Mention du mémoire : Très bien

Remerciements

Je tiens à remercier Bérénice Mariau, en tant que tutrice universitaire, pour son accompagnement au cours de ce travail de recherche, ainsi que Gaspard Gantzer, qui, grâce à son expertise professionnelle, a pu m'éclairer face aux problématiques stratégiques relatives à mon objet de recherche.

Je remercie également Jérémy Lucas, qui a su m'apporter des conseils méthodologiques précieux durant ces derniers mois.

Enfin, j'adresse mes remerciements à Juliette Charbonneaux et Alexandra Tanniou, ainsi que l'ensemble de l'équipe pédagogique, pour leur accompagnement tout au long de cette dernière année particulière.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
ELEMENTS DE CONTEXTE : A CHAQUE DIRECTEUR GENERAL DE BP, UNE MUTATION STRUCTURELLE..	1
LA TRANSITION ENERGETIQUE : QUELS ENJEUX SOCIAUX ET COMMUNICATIONNELS ?.....	2
LE DISCOURS : QUELLES CONDITIONS D'INFLUENCE ?.....	4
OBJET D'ETUDE	8
PROBLEMATIQUE & HYPOTHESES	9
CORPUS ET METHODOLOGIE	10
1. LE DISCOURS RESPONSABLE EST UN MOYEN DE LEGITIMER SA FIGURE DE DIRIGEANT	14
A. REMISE EN CONTEXTE : LA MAREE NOIRE DE 2010, L'INCARNATION DU CHAOS PAR TONY HAYWARD	14
I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE BP.....	15
II. LES ACCIDENTS ENVIRONNEMENTAUX DE BP : L'OPPORTUNITE DE SE SAISIR DE LA RSE	16
III. RETOUR SUR LA CRISE DEEPWATER HORIZON	19
B. LE DISCOURS TELEVISE DE TONY HAYWARD EN PLEINE CRISE : LA CONSTRUCTION RHETORIQUE DE LA RESPONSABILITE AVANT UNE DESINCARNATION PARODIQUE	21
I. L'ETHOS PREALABLE DE DOMINIQUE MAINGUENEAU : L'ETUDE DES INTERDISCOURS QUI DECREDIBILISENT TONY HAYWARD DEPUIS LA CRISE	21
II. UNE CAMPAGNE DE COMMUNICATION DE CRISE ANALYSEE SOUS LE PRISME DE LA RHETORIQUE D'ARISTOTE	25
III. LE DISCOURS CARICATURAL : LA MISE EN SCENE DE LA DESINCARNATION DU ROLE DE DIRIGEANT DE TONY HAYWARD PAR SOUTH PARK	30
C. LE DISCOURS « ZERO CARBONE » DE BERNARD LOONEY DANS LE RAPPORT DE DEVELOPPEMENT DURABLE : LA CONSTRUCTION « VERTE » D'UNE FIGURE DE DIRIGEANT	34
I. LA COMMUNICATION VERTE D'APRES THIERRY LIBAERT : LE MOYEN DE REpondre AUX ATTENTES DE L'OPINION PUBLIQUE	35
II. BP, OU LE CHOIX D'UNE COMMUNICATION ENVIRONNEMENTALE DES 2000.....	36
III. L'INCORPORATION DE LA PROBLEMATIQUE ECOLOGIQUE PAR BERNARD LOONEY A TRAVERS LA MISE EN SCENE D'UN ETHOS IDEOLOGIQUE DE LA TRANSITION	39

2. LE DISCOURS DE PRESSE CONSTRUIT LA FIGURE D'UN DIRIGEANT INCARNANT LA CULTURE DE SON ENTREPRISE.....	43
A. LE DIRIGEANT : UN ACTEUR QUI FAIT FIGURE AUPRES DES MEDIAS ET DE L'OPINION PUBLIQUE	43
I. LA MISE EN RECIT MEDIATIQUE DE LA FIGURE DU DIRIGEANT	43
II. L'OPINION PUBLIQUE, SOIT LA MANIFESTATION D'INTERDISCOURS REPRESENTATIFS DE LA PERIODE DE CHANGEMENT QUE CONNAIT L'ENTREPRISE	45
B. LA CONSTRUCTION DE LA FIGURE DE DIRIGEANT PAR L'HEROÏSATION DANS LES DISCOURS DE PRESSE	48
I. TONY HAYWARD : LA DESINCARNATION DE SON ROLE DE DIRIGEANT PAR LA MISE EN RECIT DE LA DEFAITE	48
II. BOB DUDLEY : LE DIRIGEANT AMERICAIN QUI VA SAUVER BP	50
III. BERNARD LOONEY : LE MYTHE DU SELF-MADE MAN PAR LA MISE EN RECIT BIOGRAPHIQUE.....	54
C. LA CONSTRUCTION D'UNE COHERENCE ENTRE CHANGEMENT DE DIRIGEANT ET PRIORITE DE L'ENTREPRISE POUR RENFORCER L'EVENEMENT MEDIATIQUE	56
I. LE DIRIGEANT ET L'ENTREPRISE : LA CONSTRUCTION INTERDEPENDANTE DE LA REPUTATION....	56
II. L'INCARNATION DE LA SECURITE PAR BOB DUDLEY DANS LES DISCOURS DE PRESSE, APRES UNE MAREE NOIRE SANS PRECEDENT	58
III. L'USAGE DE LA POLYPHONIE MEDIATIQUE COMME OUTIL DE DECREDIBILISATION DE LA FIGURE DE DIRIGEANT « VERT » QUE SOUHAITE INCARNER BERNARD LOONEY.....	61
3. LE DISCOURS DU DIRIGEANT DANS LE RAPPORT DE DEVELOPPEMENT DURABLE : UN MOYEN D'INCARNER LES ENJEUX DE L'ENTREPRISE PAR L'USAGE DE LA RHETORIQUE	66
A. L'INCARNATION DE L'AUTORITE PAR LE DISCOURS : RETOUR SUR QUELQUES THEORIES FONDATRICES.....	66
I. LA DOMINATION LEGITIME D'APRES MAX WEBER	66
II. LE DISCOURS : OBJET DE MANIFESTATION DU POUVOIR.....	69
III. DETAILS ET JUSTIFICATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	70
B. LA MISE EN RECIT DU CHANGEMENT DE DIRIGEANT	72
I. REASSURANCE ET CONFIANCE : L'INCARNATION DE LA SECURITE, APRES LA MAREE NOIRE	73
II. LA « REVOLUTION VERTE » : L'INCARNATION DU PROGRESSISME	75
III. LA MISE EN RECIT DU CHANGEMENT PAR L'USAGE DU <i>PATHOS</i>	78

C. LE PRAGMATISME ET LA PERFORMANCE FACE AU RECIT ECOLOGIQUE.....	80
I. LES ACTIONNAIRES : UNE PARTIE PRENANTE PRIORITAIRE POUR L'ENTREPRISE	80
II. LE LOGOS : LE MOYEN DE CONTER LES RESULTATS, LE MOYEN DE PROUVER LES PERFORMANCES	82
III. A CHAQUE PARTIE PRENANTE, UN DISCOURS : LE RISQUE DE L'USAGE ABUSIF DE LA RHETORIQUE	84
CONCLUSION & RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES.....	88
ENSEIGNEMENTS MAJEURS	88
REPNSES AUX HYPOTHESES	89
LIMITES RENCONTREES & PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	90
RECOMMANDATIONS PROFESSIONNELLES	91
BIBLIOGRAPHIE	94
SOMMAIRE DES ANNEXES	101
RESUME	108
MOTS-CLES.....	108

Introduction

Éléments de contexte : à chaque Directeur Général de BP, une mutation structurelle

20 avril 2010, la plate-forme pétrolière de BP, Deepwater Horizon, explose, entraînant une marée noire dévastatrice : 11 victimes¹, 780 millions de litres de pétrole² répandus en mer, dans le Golfe du Mexique. Progressivement, cet événement tragique devient populaire, comme en témoigne le film « Deepwater », réalisé par Peter Berg, six ans après, ou encore le passage d'un épisode de South Park³, parodiant les excuses publiques de Tony Hayward, alors Directeur Général de BP. Cette crise a été le point de départ d'une remise en cause du fonctionnement stratégique de BP, notamment à travers les trois dirigeants suivants : Tony Hayward, Directeur Général de BP de 2007 à 2010, moment de l'explosion de la plateforme pétrolière, qui a multiplié les fautes de communication (exemple : « *Le golfe du Mexique est un très grand océan. La quantité de pétrole et de dispersant que nous y injectons est minime par rapport au volume total d'eau*⁴ », dans une interview avec The Guardian⁵), discréditant sa place de dirigeant, le poussant même jusqu'à la démission ; Bob Dudley, qui lui a succédé officiellement le premier octobre 2010, dans l'espoir de surmonter les malheurs causés par cette gestion de crise quelque peu critiquée par les médias, bien au-delà des frontières américaines ; et enfin, Bernard Looney, à la tête du groupe depuis le 5 février 2020, qualifié de « Monsieur soleil vert du géant pétrolier britannique BP⁶ » dans *L'Echo*, en juin 2020. Les discours des trois derniers dirigeants de BP, ainsi que les interdiscours, ayant renforcé ou affaibli leur figure de dirigeant, constituent l'objet de ce mémoire. Ces travaux de recherche ont mis en lumière les figures de dirigeant que chacun souhaitait incarner, selon la période que traversait l'entreprise, en contraste avec celles construites par les médias. Ainsi se pose la question de la légitimité et de la crédibilité, entre ce que veut montrer le dirigeant de BP et ce qu'en retiennent les médias.

La marée noire causée par l'explosion de Deepwater Horizon serait-elle le point de départ de la course à la crédibilité par les PDG de BP ? La marée noire survenue en 2010 aurait-elle déclenché la prise de conscience d'enjeux environnementaux, pourtant déjà existants ? Les trois Directeurs Généraux de BP, depuis 2010, ont souvent pris des décisions en tenant compte des

¹ LAFON, Cathy, « Il y a dix ans, la catastrophe pétrolière Deepwater provoquait une marée noire historique dans le Golfe du Mexique », *Sud Ouest*, 20/04/2020.

² *Ibid.*

³ Amoox YT, *BP Is deeply sorry! (We're Sorry) South Park*, YouTube, 21/12/2013), <https://www.youtube.com/watch?v=15HTd4Um1m4> (26/05/2021).

⁴ Traduit de l'anglais : "The Gulf of Mexico is a very big ocean. The amount of volume of oil and dispersant we are putting into it is tiny in relation to the total water volume."

⁵ WEBB, Tim, "BP boss admits job on the line over Gulf oil spill", *The Guardian*, 14/05/2020.

⁶ HARSCOËT, Johann, « Bernard Looney | Monsieur soleil vert du géant pétrolier britannique BP », *L'Echo*, 15/06/2020.

conséquences de la marée noire, encore visibles dix ans après⁷. Ce sont plus précisément leurs stratégies discursives qui témoignent des mutations structurelles que BP a traversées, à chaque période. Ces périodes correspondent en fait à ces trois changements de Direction Générale, ce qui pose de nombreuses questions quant à l'influence qu'exerce le dirigeant sur son entreprise, et à l'impact de ses mots. Les mots de Tony Hayward seraient-ils des maux ? Auraient-ils déterminé l'avenir de la société, lui faisant perdre tout crédit auprès de l'ensemble de ses parties prenantes ? Serait-il à l'origine du discrédit des dirigeants qui lui ont succédé, laissant dans la mémoire collective l'image d'une entreprise déconnectée des enjeux écologiques, des conséquences de ses actes et du sens des responsabilités ? Tony Hayward s'est même fait appelé « Tony la gaffe⁸ » dans un article de *Libération*, en 2010. Après avoir enchaîné les fautes de communication suite à la crise pétrolière, par des discours déplacés et un ton maladroit (« Ce n'est pas notre accident, mais il est de notre responsabilité de nous en occuper, d'arrêter la fuite, de nous occuper du pétrole en surface, de nous assurer qu'il y ait pas de dégâts environnementaux, ou qu'ils soient minimes⁹ », affirmait-il sur la chaîne américaine CBS), il a laissé derrière lui l'image d'une Direction Générale irresponsable, poursuivant ses successeurs, malgré des discours présentant des ambitions, des valeurs et des personnalités bien différentes.

La transition énergétique : quels enjeux sociaux et communicationnels ?

L'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon fut la preuve des dangers liés à la production d'énergie, souvent méconnus du grand public. Si BP tente aujourd'hui de s'inscrire dans la transition énergétique, c'est d'une part, parce que c'est un enjeu désormais universel, qui touche presque toutes les professions et pays, et d'autre part, parce que cette marée noire a assombri l'image de BP. Le fait de vouloir se « verdir » est d'ailleurs symboliquement fort : une forme de rapport de force sémantique se joue entre la marée « noire » et la direction « verte » que Bernard Looney veut incarner. Cette marée noire n'a finalement fait que dévoiler les travers parfois occultes du secteur de l'énergie, et plus précisément, de celui du pétrole. En effet, la dépendance de l'humain aux énergies peut l'amener à fermer les yeux sur les catastrophes écologiques (marées noires, accidents ou déchets nucléaires, destruction de la biodiversité) et sociales (guerres du pétrole, exploitation des pays du Sud) qu'elles peuvent engendrer. D'autant que la consommation d'énergie n'a eu de cesse d'augmenter depuis la révolution industrielle. Les énergies fossiles (pétrole, gaz et charbon) sont majoritaires dans le mix énergétique, qui « désigne la répartition des différentes sources d'énergies primaires utilisées pour les besoins énergétiques dans une zone géographique

⁷ LAFON, Cathy, « Il y a dix ans, la catastrophe pétrolière Deepwater provoquait une marée noire historique dans le Golfe du Mexique », *op. cit.*

⁸ PLUNKETT, Suzanne, « Tony Hayward, serial-gaffeur et piètre communicant », *Libération*, 26 juillet 2010.

⁹ *Ibid.*

donnée¹⁰ ». En 2018, la consommation mondiale d'énergie primaire a encore reposé à 80 % sur les énergies fossiles selon l'AIE¹¹. La consommation d'énergies renouvelables a néanmoins augmenté de plus de 4 %, permettant de satisfaire environ un quart de la hausse de la demande mondiale d'énergie en 2018¹².

A l'origine de toute catastrophe naturelle, ce sont bien les activités humaines qui sont mises en cause, comme présenté dans le « rapport du club de Rome » et confirmé par la conférence de Stockholm, en 1972. Le développement durable, concept dégagé en 1987 par le rapport Brundtland, correspondant à « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs¹³ », prône ainsi un développement économique et social respectueux de l'environnement. Se pose aussi la question du changement climatique, dont les émissions de CO2 sont responsables, à laquelle l'accord de Paris, traité international est juridiquement contraignant, tente de répondre. Adopté par 196 Parties lors de la COP 21 à Paris, le 12 décembre 2015, et entré en vigueur le 4 novembre 2016, il a pour objectif de limiter le réchauffement climatique à un niveau bien inférieur à 2 degrés Celsius, de préférence à 1,5 degré Celsius, par rapport au niveau préindustriel¹⁴. En 2018, les émissions de CO2 liées à l'énergie ont atteint 33,1 milliards de tonnes (Gt) selon l'AIE, soit une hausse de 1,7 % par rapport à 2017. Il s'agit de la plus importante hausse annuelle depuis 2013¹⁵. Or, d'après une étude de l'AIE, réalisée en 2020, la part des émissions de CO2 issues de la production d'électricité et du secteur de l'énergie hors électricité représentaient 47 %, en 2018¹⁶.

Thierry Libaert a théorisé la communication des entreprises en matière d'écologie dans son ouvrage *La Communication Verte*¹⁷, précisant notamment que « tout produit dont la communication serait constituée d'une simple référence à la nature ne serait pas crédible longtemps. » D'ailleurs, une étude datant de 2021, réalisée par Mazars, en partenariat avec l'IFOP sur la thématique suivante « Les dirigeants d'entreprises face à la neutralité carbone : au-delà de la volonté, quelle réalité ? » a présenté notamment les résultats suivants : les entreprises du secteur de l'énergie et de l'agriculture pour environ 70 % d'entre elles font de la neutralité carbone un sujet prioritaire, loin

¹⁰ « Qu'est-ce que le mix énergétique ? », *Planète Énergies*, 18/06/2020, <https://www.planete-energies.com/fr/medias/decryptages/qu-est-ce-que-le-mix-energetique-01/03/2021>.

¹¹ « Énergie et émissions de CO2 en 2018 : un air de déjà-vu dans le constat de l'AIE », *Connaissance des Énergies*, 26/03/2019, <https://www.connaissancedesenergies.org/energie-et-gaz-effet-de-serre-en-2018-hausses-tous-les-etages-190326> (24/02/2021).

¹² *Ibid.*

¹³ KROLIK, Christophe, « Le droit communautaire de l'énergie durable », *Revue Européenne de Droit de l'Environnement*, 20 avril 2018, https://www.persee.fr/doc/reden_1283-8446_2009_num_13_1_2073.

¹⁴ L'Accord de Paris. (s. d.), *United Nations Climate Change*, <https://unfccc.int/fr/processus-et-reunions/l-accord-de-paris/l-accord-de-paris> (20/03/2021).

¹⁵ « Énergie et émissions de CO2 en 2018 : un air de déjà-vu dans le constat de l'AIE », *Connaissance des Énergies*, *op. cit.*

¹⁶ « Chiffres clés du climat France, Europe et Monde » ÉDITION 2021. (2021, janvier). Ministère de la Transition Ecologique, <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/edition-numerique/chiffres-clés-du-climat/pdf/document.pdf> (14/05/2021).

¹⁷ LIBAERT, Thierry, *La Communication Verte*, Editions Liaisons, 1992, p. 94.

devant le secteur des activités et équipements de transport, avec respectivement 52 % et 44 %¹⁸. Néanmoins, 30 % des dirigeants d'entreprise craignent justement d'être accusés de *greenwashing*, en communiquant sur leur objectif et leur stratégie de neutralité carbone¹⁹. Ces deux chiffres sont particulièrement contraignants et témoignent d'une méfiance des populations vis-à-vis des mesures mises en place pour atteindre la neutralité carbone, ce qui rend la communication des dirigeants à l'oeuvre particulièrement complexe. Et, de toute évidence, il semble moins évident de croire aux discours « verts » de Bernard Looney, Directeur Général actuel de BP, quand on sait que la pire marée noire de l'histoire des États-Unis, d'après des propos tenus²⁰ par l'ancien Président des États-Unis, Barack Obama, a été causée par cette entreprise.

Le discours : quelles conditions d'influence ?

Les travaux de recherche ayant permis de construire ce mémoire ont reposé sur l'analyse de discours, émanant du dirigeant lui-même, et d'interdiscours, issus de médias extérieurs à BP. Ainsi, plusieurs définitions et interprétations de ce que constitue le discours ont pu être données par différents auteurs, chercheurs et philosophes.

Tout d'abord, s'intéresser aux problématiques posées par le discours implique de considérer la pensée d'Aristote, sur la rhétorique, qu'il définit comme « la faculté de considérer, pour chaque question, ce qui peut être propre à persuader », dans *La Rhétorique*. D'après le philosophe grec, premier grand théoricien de la rhétorique, persuader passerait par l'usage du pathos, de l'ethos et du logos²¹ : le pathos, qui signifie « souffrance », « passion », et qui se traduit par la capacité du locuteur à exprimer des émotions, à se montrer persuasif ; l'ethos, qui signifie « mœurs », et qui illustre la crédibilité ainsi que l'expertise du locuteur sur sa thématique ; le logos, qui signifie « discours » ou « raison », et qui fait appel à la logique et l'intellect, passant notamment par la convocation d'exemples, servant de preuves au discours. Les discours des dirigeants seront notamment analysés selon la nature des arguments utilisés, à savoir l'ethos, le pathos ou le logos, mettant ainsi en lumière la figure de dirigeant que chacun souhaite incarner (dirigeant plutôt pragmatique à travers l'usage de preuves (logos) par exemple).

D'après le Centre National de Ressources Textuelles et Linguistiques (CNRTL), la rhétorique désigne la « technique du discours ; ensemble de règles, de procédés constituant l'art de

¹⁸ MAZARS (EN PARTENARIAT AVEC L'IFOP), *Les dirigeants d'entreprises face à la neutralité carbone : au-delà de la volonté, quelle réalité ?*, 2021, <https://www.mazars.fr/Accueil/Insights/Publications-et-evenements/Etudes/Les-dirigeants-face-a-la-neutralite-carbone> (13/03/2021).

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ « M. Obama a reconnu jeudi que la marée noire était la pire de l'histoire des États-Unis et répété que BP serait tenu responsable jusqu'au dernier centime des indemnités, tout en défendant son administration, affirmant que cette catastrophe "avait été sa plus haute priorité. », dans « Pétrole : face à la marée noire Obama stoppe l'exploration en mer », *LePoint.fr*, 27/05/2010, https://www.lepoint.fr/monde/petrole-face-a-la-maree-noire-obama-stoppe-l-exploration-en-mer-27-05-2010-460202_24.php (14/04/2021).

²¹ « Pathos, ethos et logos : la rhétorique d'Aristote », *NosPensées.fr*, 21 mai 2018, <https://nospensees.fr/pathos-ethos-et-logos-la-rhetorique-daristote/> (14/05/2021).

bien parler, de l'éloquence²². », son étymologie étant issue du latin *rhetorica*, art oratoire, issu du grec ancien *rhêtorikê*, technique, art oratoire, lui-même dérivé de *rhêtor*, orateur²³. D'après la définition et l'origine de cette notion, la rhétorique implique un acte volontaire, passant par la conscience de l'existence d'une technique spécifique, par son apprentissage ainsi que son application. Or, nous verrons que la majorité des discours de dirigeants analysés dans ce mémoire sont soumis à ces règles rhétoriques, au sens où ils ont été produits volontairement par les dirigeants ou l'entreprise, et qu'ils sont ainsi au centre d'une stratégie rhétorique visible. Le discours du Directeur Général figurant dans le rapport de développement durable en fait partie : « les rapports environnementaux ou de développement durable se situent à l'intersection entre députation et imputation, en cela ils sont au cœur de la question de la réputation. Existant dans la plupart des grandes entreprises avant leur caractère obligatoire et légal, ils réunissent en un même document une volonté et une obligation²⁴. » Le rapport de développement durable étant un moyen pour l'entreprise d'agir sur sa réputation, alors le discours du dirigeant y figurant pourrait en être le cœur, dans la mesure où il est supposé incarner et représenter l'entreprise ainsi que ses enjeux : « La figure du dirigeant a partie liée avec l'image de l'entreprise, et l'interrelation entre le dirigeant et l'entreprise est signifiante²⁵. »

La question de la réputation serait alors inhérente au discours du dirigeant, dans la mesure où ce dernier la représenterait. Cela signifie que le dirigeant est aujourd'hui une personnalité publique et médiatique : « culturellement parlant, le patron personnifie son entreprise et incarne un rôle social. Les dirigeants sont devenus des hommes publics, l'évolution de leur visibilité et de leur notoriété est directement liée à l'évolution de la place occupée par les entreprises dans la société. » En analysant le discours du dirigeant à travers la problématique réputationnelle, la rhétorique d'Aristote prend tout son sens, car vue sous l'angle de la parole publique. Par ailleurs, les discours de dirigeants figurant dans les rapports de développement durable de BP sont pertinents à analyser, si l'on s'en tient à la définition de la réputation de Charles Fombrun : « une perception des actions passées et des perspectives futures qui décrivent l'attractivité générale de la firme pour ses publics clés, par rapport à ses concurrentes. » En effet, le rapport de développement durable, comme tout rapport d'entreprise, a pour objectif de dresser le bilan des actions passées et de valoriser les ambitions futures. En ce sens, le discours figurant dans ce support doit tenir compte des enjeux réputationnels de BP, permettant de mettre en évidence le lien entre figure du dirigeant et enjeux de l'entreprise.

²² CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES (CNRTL), *Rhétorique*, <https://www.cnrtl.fr/definition/rhetorique> (14/03/2021).

²³ LA TOUPIE, *Rhétorique*, <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Rhetorique.htm> (14/03/2021).

²⁴ D'ALMEIDA, Nicole, *La société du jugement, Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, Paris : Armand Colin, 2007, p. 127.

²⁵ CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *Sociétal*, 2009, n° 65, p. 82.

Par ailleurs, Dominique Maingueneau²⁶ définit la notion de « discours » de deux façons : « comme substantif non comptable (« cela relève du discours », « le discours structure nos croyances »...) ; comme substantif comptable qui peut référer à des événements de parole (« chaque discours est particulier », « les discours s'inscrivent dans des contextes »...) ou à des ensembles textuels plus ou moins vastes (« les discours qui traversent une société », « les discours de la publicité »...) ; et ajoute que « cette polyvalence permet à "discours" de fonctionner à la fois comme référant à des objets empiriques (« il y a des discours ») et comme quelque chose qui transcende tout acte de communication particulier (« l'homme est soumis au discours »). » Cette définition du discours permet une analyse tant socio-culturelle que contextuelle ou linguistique et textuelle. L'étendue de ce champ permet donc de comprendre les discours produits par les dirigeants de BP de façon systémique, ce qui semble absolument nécessaire au vu des trois personnalités de pouvoir incluses dans cet objet d'étude et des contextes qu'elles ont traversés, avec des ambitions et valeurs très distinctes. Une approche sociologique, voire anthropologique de ces discours est utile aussi pour appréhender la façon dont ces « personnages » de récit s'introduisent dans le champs de leur entreprise, BP, et dans leur écosystème plus vaste, à savoir le champs politique et parfois même juridique (« Le géant pétrolier britannique BP et le suisse Transocean pourraient avoir à payer des "dommages et intérêts substantiels" en tant qu'opérateur et propriétaire respectifs de la plate-forme Deepwater Horizon, qui a explosé le 20 avril et a coulé deux jours plus tard²⁷. »)

Aussi, pour analyser les discours sous l'angle sociologique, il est nécessaire de tenir compte de la crédibilité du discours, ou « recherche individuelle de crédibilité²⁸ ». Max Weber²⁹ a été l'un des premiers sociologues à prendre conscience du rôle que jouaient notamment le « charisme » et la « tradition » dans l'autorité du porte-parole, et la crédibilité qu'un public lui attribuait. Il a ainsi défini trois types de domination : « la domination légale, en vertu d'une codification. La domination bureaucratique en est le type le plus pur » ; « la domination traditionnelle, en vertu de la croyance dans le caractère sacré d'ordres et de pouvoirs du maître, qui existent depuis toujours » et « la domination charismatique, en vertu de l'abandon affectif à la personne du maître et à ses dons de grâce (charisme), facultés magiques, révélations ou héroïsme, puissance de l'esprit et de la parole étant les principaux d'entre eux. » Il est intéressant d'avoir ces types de domination en tête pour analyser l'impact du statut de dirigeant, qui confère de façon quasi immédiate une autorité symbolique, telle qu'attendue par les publics, et ce notamment grâce à l'entreprise, utilisée par le Directeur Général pour organiser et influencer son entourage interne et externe : « toute autorité

²⁶ MAINGUENEAU, Dominique, *Discours et analyse du discours : une introduction*, Paris : Armand Colin, 2014, p, 17.

²⁷ « USA : des responsabilités complexes pour les groupes liés à la marée noire » *La Dépêche*, 30/04/2010, <https://www.ladepeche.fr/article/2010/04/30/826956-usa-responsabilites-complexes-groupes-lies-maree-noire.html> (14/03/2021).

²⁸ LECLERC, Gérard, « Histoire de la vérité et généalogie de l'autorité », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 2007, n° 111, pp. 205-231.

²⁹ WEBER, Max, « Les trois types purs de la domination légitime » (Traduction d'Elisabeth Kauffmann), *Sociologie*, 2014, vol. 5, n° 3, pp. 291-302.

énonciative s'appuie sur une autorité institutionnelle. Toute autorité institutionnelle se croit habilitée à proférer des discours porteurs d'autorité³⁰. »

Dominique Maingueneau a aussi théorisé la notion « d'interdiscours », définie comme suit : « Le discours ne prend sens qu'à l'intérieur d'un immense *interdiscours*. Pour interpréter le moindre énoncé, il faut le mettre en relation, consciemment ou non, avec toutes sortes d'autres sur lesquels il s'appuie de multiples manières³¹. » Nous nous pencherons en l'occurrence surtout sur les discours de presse portant sur les dirigeants de BP, afin de comprendre la mise en récit médiatique de leur figure. Les discours de presse sont considérés comme des interdiscours dans la mesure où ils influencent positivement ou négativement les effets qu'auront les discours que pourront tenir les dirigeants eux-mêmes. Cela a notamment été observé pour Tony Hayward : les discours de presse ont dressé un portrait péjoratif du dirigeant, influençant ainsi l'interprétation que l'on pouvait avoir des discours énoncés par le dirigeant lui-même.

Nous pouvons résumer l'ensemble de ces théories sur le discours par la pensée de Nicole D'Almeida, qui perçoit le discours des dirigeants comme un moyen d'influence sociale, en particulier à travers la notion de « légende patronale³² », impliquant directement une mise en relation entre les patrons et leur public. Du latin *legenda*, (« ce qui doit être lu »), le mot légende suppose qu'un support, un moyen, soit mis en place pour partager un message choisi consciemment. Or, comme le souligne Goffman, « parler, ce n'est pas livrer une information à un destinataire, c'est présenter un drame devant un public³³. » Autrement dit, pour mieux appréhender les discours produits, en l'occurrence par les trois derniers Directeurs Généraux de BP, il faut tenir compte d'autres éléments que la simple information partagée. Si l'on s'en tient au mot « Drame », du latin *drama* en grec, signifiant « pièce de théâtre », alors il faut voir le discours comme un moyen de jouer un rôle, d'incarner un trait de caractère ou encore une émotion spécifique, pouvant jouer en la faveur ou en la défaveur de l'intention du message. Les dirigeants de BP, au cours de la période préalablement définie, ont tous incarné des rôles bien distincts : Tony Hayward, transcendé par cette crise, qui a multiplié les fautes de communication comme en ont témoigné de nombreux articles de presse, Bob Dudley, son successeur, qui a démontré que BP avait besoin d'un sauveur, et enfin Bernard Looney, qui a pris le risque de jouer une « carte verte », à la tête du troisième plus grand groupe pétrolier au monde, avec 285 milliards de dollars de chiffre d'affaires³⁴.

³⁰ LECLERC, Gérard, « Histoire de la vérité et généalogie de l'autorité », *op. cit.*, pp. 205-231.

³¹ MAINGUENEAU, Dominique, *Discours et analyse de discours*, *op. cit.* p. 22.

³² D'ALMEIDA, Nicole, « Des comptes aux contes ». *MEI*, 2008, n° 29, p. 90.

³³ GOFFMAN, Erving, *Les Cadres de l'expérience*, Les Éditions de Minuit, 1991, p. 499.

³⁴ RENO, Fabien, *Les plus grands groupes pétroliers du monde*, [journaldunet.com](https://www.journaldunet.com/economie/energie/1036729-les-plus-grands-groupes-petroliers.amhtml/), <https://www.journaldunet.com/economie/energie/1036729-les-plus-grands-groupes-petroliers.amhtml/> (15/03/2021).

Objet d'étude

Partant de ce constat, mon analyse portera sur l'objet suivant :

Les discours des dirigeants de BP, confrontés aux interdiscours médiatiques, de 2010, moment de la crise de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon, à aujourd'hui, face aux enjeux de la transition énergétique : entre manifestation et désincarnation de la figure d'autorité.

Manifestement, dans le cas de BP, les discours produits par ses dirigeants ont bouleversé le fonctionnement de l'entreprise vis-à-vis d'elle-même et de son écosystème. Le discours, vu par Michel Foucault comme un outil d'exercice du pouvoir (« Le discours, en apparence, a beau être bien peu de chose, les interdits qui le frappent révèlent très tôt, très vite, son lien avec le désir et avec le pouvoir³⁵. ») serait alors le moyen le plus adapté à l'activité de dirigeant, au sens où l'imaginaire qui l'entoure octroie par automatisme un pouvoir à celui qui en use. Mais le discours permettrait également au dirigeant de construire sa crédibilité : « être crédible, c'est croire et aucune valeur plus grande ne peut être attribuée aux communications d'un PDG³⁶ ». Ceci est notamment lié au rôle qu'est censé jouer le PDG, qui se définit de la façon suivante : « En tant que Président du Conseil d'Administration d'une entreprise, le PDG est la personne placée au plus haut rang d'une entreprise et qui possède les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société³⁷. » Son niveau de responsabilité renforcerait la confiance qu'a l'opinion publique à son égard. Néanmoins, le discours peut aussi, bien qu'utilisé par une personnalité de pouvoir qu'est le Directeur Général, avoir des effets inattendus, comme dans le cas de Tony Hayward, qui, par d'innombrables fautes de communication, a justement perdu son pouvoir, ainsi que sa crédibilité, le poussant à démissionner. Aussi, les discours ont bien souvent un impact proportionné à la visibilité de leur émetteur. Justement, les dirigeants sont fortement médiatisés depuis quelques années, comme le souligne notamment Nicole D'Almeida³⁸ : « la parole patronale, historiquement discrète et confinée au cercle restreint des conseils d'administration est devenue une parole publique, publicisée et soumise aux feux d'une intense médiatisation³⁹. » Et les chiffres en témoignent aussi : d'après une étude réalisée par APCO Worldwide⁴⁰, entre le 23 janvier et le 24 avril, 26 dirigeants du CAC 40 se sont exprimés dans la presse écrite, 21 à la radio, 16 à la télévision et 22 sur LinkedIn. Cette période de plein confinement démontre également qu'en temps de crise, les dirigeants doivent davantage s'exprimer. Mais une médiatisation excessive de cette parole peut parfois nuire à leur réputation,

³⁵ FOUCAULT, Michel, *L'Ordre du Discours*, 1971, Gallimard, p. 12.

³⁶ BUDD, John F., The Incredible Credibility Dilemma. *Public Relations Quarterly*, 2000, vol. 45, n° 3, p. 22.

³⁷ LEGALIFE.FR, PDG, 24/11/2015, <https://www.legalife.fr/guides-juridiques/lexique-juridique/pdg-president-directeur-general/> (15/02/2021).

³⁸ « Des comptes aux contes », *op. cit.* p. 90.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ APCO WORLDWIDE, *La communication des dirigeants du cac 40 au temps du coronavirus*, 05/2020, <https://apcoworldwide.com/static/f43db8654e3daadd4ef1f9adbc836ac8/Etude-APCO-Worldwide-La-communication-des-dirigeants-coronavirus.pdf> (12/01/2021).

notamment quand les intérêts recherchés par le discours sont différents des objectifs stratégiques de l'entreprise. Lorsque Tony Hayward, Directeur Général de BP, au moment de l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon, se désresponsabilise, alors que, par exemple, 59 % des Français attribuent le sens des responsabilités à un dirigeant de grande entreprise (versus 22 % à un dirigeant politique), il perd tout son crédit. Cela est d'autant plus dangereux que la réputation du dirigeant semble étroitement liée à celle de l'entreprise : « les PDG reconnaissent l'existence d'un lien fort et potentiellement dangereux entre la notoriété de l'entreprise et la personne qui la dirige. Un PDG va même jusqu'à affirmer que la notoriété de l'entreprise et la réputation du PDG sont une seule et même chose⁴¹. » Donc, lorsque certains sujets sensibles, comme l'explosion de Deepwater Horizon, un changement de Direction Générale à la suite d'une gestion de crise peu fructueuse ou encore l'initiative d'une orientation stratégique plus « verte » émergent, la réputation de l'un comme de l'autre est concernée. Tout au long de ce mémoire sera étudiée la façon dont les discours des trois derniers Directeurs Généraux de BP (Tony Hayward -en 2010-, Bob Dudley -de 2010 à 2020- et Bernard Looney -depuis 2020-) constituent un moyen d'incarner une figure d'autorité en cohérence avec l'image que souhaite véhiculer l'entreprise, et un moyen, pour les médias, de construire ou déconstruire la figure du dirigeant, selon l'événement médiatique, et en tant que représentant de l'opinion publique.

Problématique & Hypothèses

Ces premières réflexions m'ont conduites à définir la problématique suivante :

Dans quelle mesure les discours des dirigeants de BP, confrontés aux interdiscours médiatiques, de 2010, moment de la crise de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon, à aujourd'hui, face aux enjeux de transition énergétique, ont-ils façonné leur figure d'autorité ?

Pour répondre à cette problématique, les hypothèses suivantes ont été définies.

Il s'agit dans un premier temps de vérifier si **le discours responsable est un moyen de légitimer sa figure de dirigeant**. Le discours responsable comprend ici différentes dimensions, ce qui enrichit justement cette hypothèse : la responsabilité peut concerner la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), en tant que moyen de tenir un discours « vert », comme le fera Bernard Looney ; ou concerner la responsabilité du dirigeant, en tant que trait de personnalité attendu par son statut, étudié dans le discours de Tony Hayward, dans la campagne TV diffusée pendant la marée noire.

⁴¹ WEVERBERGH, Raf, « Votre PDG doit-il être le « visage » de votre entreprise ? Si oui, comment, quand et pourquoi ? », *finn.agency*, <https://www.finn.agency/fr/blogs/votre-pdg-doit-il-etre-le-visage-de-votre-entreprise-si-oui-comment-quand-et-pourquoi> (15/03/2021).

Par la suite, nous répondrons à l'hypothèse selon laquelle **le discours de presse construit la figure d'un dirigeant incarnant la culture de son entreprise**. Cette hypothèse a notamment été construite après une réflexion portant sur les travaux de recherche établis par Véronique Richard et Étienne Candel, dans l'article « Dirigeant, un rôle de composition », partant du postulat que : « le discours médiatique construit la figure du dirigeant⁴². »

Enfin, ces travaux de recherche viseront à vérifier l'hypothèse suivante : **le discours du dirigeant dans le rapport de développement durable lui permet d'incarner les enjeux de l'entreprise par l'usage de la rhétorique**, puisque, d'après Thierry Libaert et Karine Johannes : « le patron porte la vision de l'organisation, il offre une personnification et constitue un symbole solide dans un environnement où les entreprises sont de plus en plus dématérialisées et déterritorialisées⁴³. »

Corpus et méthodologie

Afin de vérifier ces trois hypothèses, des ouvrages de Thierry Libaert, comme *La Communication verte*⁴⁴ ou encore *La Communication corporate*⁴⁵, m'ont permis d'appréhender avec le plus de précision et de recul possibles les conséquences réputationnelles et environnementales de la marée noire. Les ouvrages *Être à l'écoute du risque d'opinion*⁴⁶, de Jean-Pierre Beaudoin, et *La Société du jugement : essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*⁴⁷, de Nicole D'Almeida, m'ont par ailleurs aidé à préciser les problématiques sous-jacentes à ce type de crise, et notamment celles touchant à l'opinion publique. D'autres références comme *Ce que parler veut dire*⁴⁸, ou encore *Langage et pouvoir symbolique*⁴⁹, de Pierre Bourdieu, ont appuyé mes travaux de recherche sur les discours et leur influence sur le réel et la symbolique. Puis, c'est notamment l'ouvrage *Discours et analyse de discours*⁵⁰, de Dominique Maingueneau, qui m'a permis d'analyser avec précisions, et de façon systémique (interdiscours), les discours des dirigeants et les discours de presse. Des articles scientifiques, parfois d'auteurs similaires, ont par ailleurs appuyé ces travaux de recherche, comme par exemple « Des comptes aux contes ⁵¹ », de Nicole D'Almeida, ou encore « Communication de crise⁵² », de Thierry Libaert. Mais parmi ceux-ci, ce sont en particulier les

⁴² CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.* p. 85.

⁴³ LIBAERT, Thierry, *La communication corporate*, Paris : Dunod, 2016, p. 69.

⁴⁴ LIBAERT, Thierry, *La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise*, Paris : Ed. Liaisons, 1992.

⁴⁵ LIBAERT, Thierry, *La communication corporate*, Paris : Dunod, 2016.

⁴⁶ BEAUDOIN, Jean-Pierre, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, Paris : Ed. d'Organisation, 2001.

⁴⁷ D'ALMEIDA, Nicole, *La société du jugement, Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, Paris : Armand Colin, 2007.

⁴⁸ BOURDIEU, Pierre, *Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1982.

⁴⁹ BOURDIEU, Pierre, *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Éditions du Seuil, 2001.

⁵⁰ MAINGUENEAU, Dominique, *Discours et analyse du discours : une introduction*, Paris : Armand Colin, 2014.

⁵¹ D'ALMEIDA, Nicole, « Des comptes aux contes ». *MEI*, 2008, n° 29.

⁵² LIBAERT, Thierry, « Communication de crise : le choix des messages », *La Revue de la Gendarmerie Nationale*, 2001.

recherches initiées par Étienne Candel et Véronique Richard⁵³ qui m'ont aiguillées dans la définition et l'étude des différentes figures de dirigeants de BP. Bien d'autres ouvrages, articles scientifiques, articles de presse, ou encore études et travaux de recherche⁵⁴, ont soutenu les travaux de recherche présentés dans ce mémoire.

Les hypothèses seront par ailleurs étudiées au travers d'un corpus hétérogène. L'hétérogénéité du corpus est due au fait que la borne chronologique débute en avril 2010, au moment de la marée noire : en effet, les discours étudiés des deux derniers dirigeants (Bob Dudley et Bernard Looney) sont ceux figurant dans leur premier rapport de développement durable, tandis que le discours étudié de Tony Hayward est celui issu de la campagne TV diffusée en juin 2010, pendant la crise. Les discours des dirigeants dans les rapports de développement durable choisis étant les premiers faisant suite à leur nomination, alors celui de Tony Hayward ne pouvait être sélectionné, puisque la borne chronologique débutait en 2010, alors qu'il avait été nommé en 2007 à la tête de BP. Évidemment, le choix d'étudier le corpus qu'à partir de 2010 est justifié : la marée noire étant considérée comme la crise ayant bouleversé l'entreprise, sur les plans financier, organisationnel ou encore réputationnel, alors il était pertinent de débiter le corpus à partir de cette période, afin d'étudier notamment l'évolution des figures des dirigeants à travers le discours, et selon les priorités de l'entreprise à ces périodes.

« Un corpus peut n'être constitué que d'un seul texte, posé dans une irréductible singularité, si sa sélection résulte d'un questionnement associé à une problématique. Dans ce cas, le chercheur considère que ce texte, par la manière même dont il émerge en un certain lieu, est une sorte de carrefour, qu'il donne accès à un réseau diversifié de phénomènes jugés pertinents pour comprendre une configuration plus vaste⁵⁵. » En reprenant les termes de Dominique Maingueneau, le choix de n'étudier qu'un seul discours par dirigeant se justifie par le questionnement associé à la problématique posée par ce mémoire. En effet, des moyens de communication aussi officiels qu'une campagne TV et qu'un rapport de développement durable sont soumis à une telle précision et à une telle représentation de l'entreprise et de son dirigeant qu'ils suffisent à appréhender les fonctions du discours et ses objectifs. Ces analyses ont de plus été approfondies au travers d'une grille d'analyse mettant en évidence des éléments de discours suffisamment précis pour en tirer des tendances plus globales.

Ainsi, le **corpus** se compose de **discours de dirigeants** :

- **D'un discours au format vidéo** : le discours de Tony Hayward dans la campagne TV de communication de crise, diffusée le 3 juin 2010.
- **De deux discours de dirigeants écrits** : les premiers discours de Bob Dudley (22 mars 2011) et de Bernard Looney (27 mars 2020) dans les rapports de développement durable de BP.

⁵³ CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.*

⁵⁴ Bibliographie, p. 99.

⁵⁵ MAINGUENEAU, Dominique, *Discours et analyse de discours*, *op. cit.* p. 78.

Aussi, le **corpus** se compose de **discours médiatiques** :

- **D'un discours au format vidéo** : la parodie par South Park du discours de Tony Hayward dans sa campagne télé diffusée en pleine marée noire.
- De **trente discours de presse écrits**, au total, soit dix pour chacun des trois derniers dirigeants de BP, issus de médias variés, et choisis selon leur représentativité, d'après des recherches plus générales réalisées au préalable, grâce à l'outil Factiva.
 - Au départ, ce sont 75 articles de presse qui ont été sélectionnés, portant sur Tony Hayward. Ceux-ci ont été réduits à un échantillon représentatif de dix articles de presse, selon qu'ils évoquaient dans leur titre : les « responsabilités de BP face à la marée noire » ou les « fautes de discours de Tony Hayward pendant la marée noire ».
 - Initialement, ce sont 50 articles de presse qui ont été référencés, portant sur Bob Dudley, au sujet cette fois de sa nomination (du 27 juillet 2010 au premier octobre 2010, sa nomination ayant été davantage médiatisée avant son officialisation le premier octobre 2010). Par la suite, un échantillon représentatif de dix articles de presse, selon qu'ils mentionnaient en titre : soit uniquement la « nomination de Bob Dudley », soit uniquement la « marée noire », soit, de façon cumulée, « nomination de Bob Dudley & marée noire », « nomination de Bob Dudley et dimension financière », « nomination de Bob Dudley & dimension sécuritaire », ou encore « départ de Tony Hayward et marée noire » (puisque le départ de Tony Hayward a été très médiatisé à cette période, en raison des critiques portant sur sa gestion de la crise liée à la marée noire, érigeant ainsi Bob Dudley en dirigeant sauveur de BP).
 - Enfin, 23 articles ont été trouvés, portant sur la nomination de Bernard Looney (du 5 janvier 2020 au 5 mars 2020, en tant que période de forte médiatisation). Ces articles de presse ont quant à eux été réduits à un échantillon représentatif de dix articles, d'après ce qu'évoquait leur titre, à savoir : soit, seulement la « nomination de Bernard Looney », la « transition énergétique », le « greenwashing », soit, de façon cumulée « nomination de Bernard Looney & transition énergétique ».

La **méthodologie** utilisée pour analyser les **discours des dirigeants** a porté sur :

- de l'analyse de discours, comprenant des analyses lexicale, morphologique, syntaxique, sémantique, thématique et/ou d'énonciation. En effet, une grille d'analyse⁵⁶ a été construite, référençant, pour chacun des trois discours, des indices énonciatifs (modalisateurs), référentiels (champs sémantiques liés à l'environnement et la sécurité, en lien direct avec les conséquences de la marée noire, et nature des arguments -ethos, pathos, logos-) et organisationnels (progression thématique du discours et construction de l'argumentation).
- de l'analyse sémiologique de discours, en tant que systèmes de signes linguistiques ou non linguistiques, en tant que communications écrites ou orales des dirigeants. Ainsi, ce sont surtout

⁵⁶ Annexes 1, 2 ou 3 : grille d'analyse 1.

les différentes formes d'ethos, telles que théorisés par Dominique Maingueneau⁵⁷ (ethos catégoriel, idéologique et expérientiel) qui ont permis d'élucider des éléments verbaux et non-verbaux, construisant des systèmes de signes spécifiques.

- de l'analyse sémio-discursive afin de faire ressortir les enjeux de pouvoir et d'influence propres aux discours analysés. Les grilles d'analyse ont été construites de façon à mettre en évidence les positions de chaque dirigeant par rapport à certains champs qu'ils souhaitaient plus ou moins incarner.

Enfin, les **discours de presse** ont porté sur la même **méthodologie** :

- une analyse de discours réalisée à partir d'une grille d'analyse⁵⁸ semblable, c'est-à-dire comprenant des indices énonciatifs et référentiels, mais sans les indices organisationnels, car jugés non légitimes à étudier, au vu du support et de la fonction non argumentation du discours de presse.
- Par ailleurs, aucune analyse sémiologique n'a été réalisée car jugée moins pertinente que pour les discours des dirigeants eux-mêmes, qui usaient de signes en rapport avec la stratégie de l'entreprise comme nous le verrons (par exemple, Bob Dudley qui incarne la sécurité à travers des éléments non-verbaux plutôt rassurants et fermes).
- Nous ne pouvons pas vraiment parler d'analyse sémio-discursive dans ce cadre, hormis concernant les rapports de force créés entre un dirigeant sur le départ et un nouveau dirigeant (par exemple, la presse a tenu un discours dévalorisant vis-à-vis de Tony Hayward suite à son départ de BP, valorisant ainsi la figure de dirigeant de Bob Dudley, qui venait d'être nommé).

Quant au **discours de South Park**, il a fait l'objet d'une grille d'analyse différente, afin de faire ressortir les traits caricaturaux de la figure de dirigeant de Tony Hayward. La grille d'analyse a alors porté sur les indices suivants : la présentation (sujet caricaturé, technique et support utilisés, source), la description (composition des plans, couleurs globales, slogan ou titre de la caricature), et enfin, l'interprétation (aspects exagérés, explications, relations avec le contexte et portée/influence de la caricature). Cette analyse de discours caricatural est particulière car construite en rapport avec l'analyse du discours initial (celui de la campagne télé officielle).

Afin de répondre à notre problématique, nous approfondirons ces trois hypothèses, qui constituent les trois grands chapitres de ce mémoire. Il s'agira d'élucider les différentes formes de responsabilités que le dirigeant peut incarner à travers ses discours et de vérifier si celles-ci légitiment sa figure (première partie). Puis, nous nous pencherons sur le rôle des discours de presse dans le renforcement ou l'affaiblissement de la figure du dirigeant, vis-à-vis de l'opinion publique, des médias, et de BP (seconde partie). Enfin, nous étudierons le premier discours des deux derniers dirigeants de BP dans le rapport de développement durable afin de vérifier s'il leur permet d'incarner les enjeux de l'entreprise.

⁵⁷ MAINGUENEAU, Dominique, *Discours et analyse du discours*, op. cit.

⁵⁸ Annexes 1, 2 ou 3 : grille d'analyse 1.

1. Le discours responsable est un moyen de légitimer sa figure de dirigeant

Qu'est-ce qu'un discours « responsable » est la première interrogation à se poser avant de débiter la réflexion que pose cette hypothèse. Il semblerait que « responsable » soit aujourd'hui assimilé à l'image que souhaite véhiculer un dirigeant ou une entreprise à travers un discours. Cette image de responsabilité s'apparente en fait à la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Bien qu'un dirigeant puisse évidemment être responsable écologiquement parlant, il s'avère d'une part difficile de le vérifier dans un discours, et d'autre part, légitime d'attribuer le terme de « responsable » à une stratégie de communication environnementale, puisque cela répond aux enjeux sociétaux actuels, se présentant comme une solution.

« Responsable » serait-il un mot-valise qui tente d'incarner l'ensemble des thématiques environnementales, que sont le développement durable, la RSE, l'écologie, la politique climatique, la transition énergétique... ? Le choix de qualifier le discours de « responsable » dans cette première hypothèse relève d'une volonté de faire transparaître la réalité actuelle de la sémantique associée à la problématique environnementale dans son ensemble. Aujourd'hui, être responsable, ou tenir un discours responsable relève surtout de cette thématique, ancrée dans l'opinion publique et dans la culture d'une majeure partie des entreprises. A ce titre, en France, 70% des PME/ETI et 75% des grandes entreprises disposent désormais d'un système de gestion de la RSE « adapté » à « exemplaire⁵⁹ ».

De la marée noire du 20 avril 2010 à l'ambition zéro carbone d'ici 2050, quels discours « responsables » ont été adoptés par Tony Hayward et Bernard Looney ? Quelles formes de responsabilité ont été véhiculées, et pour se donner quelles figures de dirigeant ? En quoi le sens donné à la responsabilité pour Tony Hayward et pour Bernard Looney est-il différent ?

Nous étudierons ici des discours ayant mis en évidence différentes formes de responsabilités qu'ont incarné Tony Hayward pendant la marée noire et Bernard Looney face aux enjeux de la transition énergétique, pour vérifier l'hypothèse selon laquelle le discours responsable est un moyen de légitimer sa figure de dirigeant.

A. Remise en contexte : la marée noire de 2010, l'incarnation du chaos par Tony Hayward

« Si l'entreprise possède une image de confiance, de proximité, d'attention portée à l'environnement, son image peut sortir d'un accident écologique dont elle serait responsable⁶⁰. » BP

⁵⁹ ECOVADIS, *Comparatif de la performance RSE des entreprises françaises avec celle des pays de l'OCDE et des BRICS*, Édition 2019, https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/mediateur-des-entreprises/barometre_ecovadis.pdf, 14/01/2021.

⁶⁰ LIBAERT, Thierry, *La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise*, Paris : Ed. Liaisons, 1992.

est une entreprise qui a connu de nombreux accidents industriels aux conséquences environnementales négatives multiples. La marée noire de 2010 symboliserait-elle la limite tolérée par l'opinion publique et les médias en matière de catastrophes écologiques causées par BP ?

i. Présentation de l'entreprise BP

Fondée par William Knox D'Arcy, le 14 avril 1909, à Londres, BP, anciennement Anglo-Persian Oil Company (APOC) est une compagnie britannique de recherche, d'extraction, de raffinage et de vente de pétrole.

En 2000, BP acquiert Arco ainsi que Burmah Castrol. En 2001, elle fusionne avec Amoco (anciennement Standard Oil of Indiana) et devient BPAmoco. BPAmoco fut formée en 2001 par ce qui a été officiellement décrit comme la fusion de British Petroleum et d'Amoco pour éviter toute concurrence. Mais après un an d'opérations communes, les deux géants ont regroupé la plupart des opérations et se sont renommés BP.

Après sa fusion avec Amoco, Atlantic Richfield (Arco) et Burmah Castrol, elle est devenue la plus grande société du Royaume-Uni et la troisième compagnie pétrolière mondiale, sa division londonienne étant évaluée à environ 50 milliards USD, soit environ 39 milliards d'euros.

BP est aujourd'hui présente dans près de 80 pays et compte plus de 70 000 collaborateurs⁶¹.

En 2010, la plateforme pétrolière *Deepwater Horizon*, exploitée par BP, explose, donnant lieu à une des plus grandes catastrophes environnementales liée au pétrole. En juillet 2010, elle cède une partie de ses activités à Apache Corporation pour la somme de 7 milliards USD. En août 2010, elle vend ses « activités d'exploration » en Colombie à Ecopetrol et à Talisman Energy pour 1,9 milliard USD.

En 2020, et touchée de plein fouet par la crise sanitaire, BP a vendu en moyenne son pétrole à un prix compris entre 39 et 42 dollars, contre entre 57 et 64 dollars en 2019. Son chiffre d'affaires annuel a chuté de 35% à 180,4 milliards de dollars⁶².

L'ambition affichée du groupe est de devenir neutre en carbone d'ici 2050, par l'intensification des investissements bas carbone, le recentrage de la production vers le gaz et le pétrole, et la progression dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre⁶³.

Depuis peu, ses activités s'orientent également vers les énergies renouvelables, en prévoyant de produire 50 Gigawatts (GW) d'énergies renouvelables, d'ici 2030, telle que l'éolien, le solaire et l'hydroélectricité contre seulement 2.5 GW actuellement⁶⁴.

⁶¹ BP, *Le groupe BP en un coup d'œil*, https://www.bp.com/fr_fr/france/home/qui-sommes-nous/bp-group-at-a-glance.html (18/02/2021).

⁶² « Le géant du pétrole BP accuse une perte gigantesque », *Capital.fr*, 02/02/2021, <https://www.capital.fr/entreprises-marches/le-geant-du-petrole-bp-accuse-une-perde-gigantesque-1392716>.

⁶³ BP, *Our transformation*, <https://www.bp.com/en/global/corporate/who-we-are/our-ambition.html> (18/02/2021).

⁶⁴ BEN YAHIA, Myriam, « En pleine transition écologique, BP désinvestit dans certaines activités pétrolières », *ilboursa.com*, 24/08/2020, https://www.ilboursa.com/marches/en-pleine-transition-ecologique-bp-desinvestit-dans-certaines-activites-petrolieres_23776 (14/04/2021).

La marque BP est aujourd'hui présente sur tous les réseaux sociaux traditionnels comme Facebook⁶⁵, Twitter⁶⁶, LinkedIn⁶⁷ ou encore Instagram⁶⁸, et son dirigeant actuel, Bernard Looney, privilégie la communication depuis son compte Instagram⁶⁹.

Depuis le 26 juillet 2019, Helge Lund est le Président de BP, et, depuis le 5 février 2020, Bernard Looney est son Directeur Général. Par ailleurs, c'est Geoff Morrell, qui est actuellement en charge de la communication et des affaires publiques du Groupe.

Le choix de cette entreprise est intéressant du fait du paradoxe discursif dans lequel elle se trouve aujourd'hui : entre volonté d'incarner la responsabilité environnementale par une ambition zéro carbone et celle de continuer à produire du pétrole.

D'autre part, l'ensemble des crises industrielles et environnementales qu'a connues l'entreprise, et qui seront détaillées plus loin, constituent un mystère quant à sa capacité à continuer d'exister depuis sa fondation, en 1909.

Le choix d'étudier le cas de BP et de ses dirigeants constitue une opportunité de se plonger au cœur d'une problématique complexe : celle de se donner une image d'entreprise dotée d'une responsabilité environnementale, d'incarner la légitimité grâce à des discours de dirigeants adaptés, tout en produisant du pétrole. Mais la matière à étudier prend tout son sens, d'autant plus que, d'après Thierry Libaert : « Les grandes entreprises sont à l'avant de la scène. En raison de leur taille, leurs incidences sur l'environnement sont plus visibles, ne serait-ce qu'au niveau des rejets industriels. Elles chercheront prioritairement à contre-attaquer sur leur point sensible, à savoir leur absence de prise de conscience des nécessités écologiques au profit d'impératifs économiques à court terme⁷⁰. »

ii. Les accidents environnementaux de BP : l'opportunité de se saisir de la RSE

De plus en plus d'entreprises sont concernées par leur niveau de responsabilité sociale et environnementale. D'une part, parce que la légitimité de l'entreprise augmente à mesure qu'elle se montre responsable comme ont pu le démontrer D. Neu, H. Warsame et K. Pedwell (1998) : « il y a légitimité quand il y a concordance entre les actions des entreprises et les valeurs de leurs parties prenantes⁷¹. » Or, les valeurs des parties prenantes d'une entreprise ont évolué vers un intérêt fort pour l'environnement. On le voit notamment à travers la création d'agences de notations

⁶⁵ FACEBOOK, *British Petroleum*, [https://www.facebook.com/British-Petroleum-163741680427487/\(14/03/2021\)](https://www.facebook.com/British-Petroleum-163741680427487/(14/03/2021)).

⁶⁶ TWITTER, *bp*, https://twitter.com/bp_plc (14/03/2021).

⁶⁷ LINKEDIN, *bp*, <https://www.linkedin.com/company/bp/> (14/03/2021).

⁶⁸ INSTAGRAM, *BritishPetrol*, https://www.instagram.com/bp_petrol/ (14/03/2021).

⁶⁹ INSTAGRAM, *Bernard Looney*, https://www.instagram.com/bernardlooney_bp/ (15/03/2021).

⁷⁰ LIBAERT, Thierry, *La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise*, op. cit. p. 173.

⁷¹ BOUAISS, Karima, LAFONTAINE, Jean-Philippe, et VIVIANI, Jean-Laurent, « Crises environnementales, marchés financiers et communication environnementale des entreprises : proposition d'une méthode d'évaluation des accidents industriels et des crises environnementales », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 263-264, n° 5-6, 2013, p. 199.

spécialisées dans l'évaluation non financières des entreprises, c'est-à-dire concernant les performances sociales, environnementales et sociétales des entreprises, ou encore à travers l'émergence d'indices boursiers regroupant les sociétés les plus performantes en matière de développement durable et l'importance pour les gestionnaires de fonds d'évaluer les critères sociaux et environnementaux pour proposer des investissements socialement responsables (ISR). Ainsi, l'entreprise en quête de légitimité cherchera à créer cette concordance entre ses actions et les valeurs de ses parties prenantes. Cela passe notamment par la publication volontaire d'informations environnementales dans les rapports annuels et par des prises de décisions stratégiques orientées vers ces valeurs, par les dirigeants. D'autre part, parce que la RSE a démontré qu'elle favorisait une hausse du cours de Bourse. Autrement dit, les crises environnementales qu'a connu une entreprise causeraient la baisse de son cours de Bourse. Les chercheurs G. Capelle-Blancard et M-A. Laguna (2010) ont à ce titre démontré que la baisse des cours était proportionnelle à l'historique des incidents d'une société. Ce risque serait aggravé lorsque l'entreprise en question a connu des crises environnementales à répétition : le marché financier intégrerait alors « le fait que l'entreprise ne maîtrise pas ses risques environnementaux⁷² ».

Finalement, une entreprise engagée écologiquement et socialement sera mieux évaluée financièrement, et pourra donc mieux traverser les crises environnementales. La communication environnementale constitue un moyen pour l'entreprise de faire valoir ses engagements en matière de RSE, et de les faire connaître à ses parties prenantes. En conséquence, la communication environnementale est un moyen de faire savoir qu'il y a une concordance entre les actions (en communiquant dessus) et les valeurs de parties prenantes (portant sur la préservation de l'environnement par exemple). Ce sont notamment les auteurs W. Blaconnière et D. Patten (1994) qui ont théorisé le lien entre communication environnementale des entreprises et réaction des marchés financiers. En étudiant le cas de la crise de Bhopal, ils ont constaté que l'ensemble des entreprises du secteur avaient enregistré une baisse importante des cours de Bourse dans les 5 jours suivant l'incident, mais que ceux des entreprises ayant diffusé le plus d'informations environnementales pendant les dix années précédant l'incident avaient davantage résister à la diminution des cours de Bourse.

Afin d'avoir une vision globale des crises environnementales les plus connues, nous allons désormais nous pencher sur le cas de la marée noire Exxon Valdez, et sur celui de l'explosion de l'usine AZF. De ce fait, il sera plus évident d'avoir une vision comparative de la marée noire survenue suite à l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon, de BP.

L'Exxon Valdez était un navire transportant du pétrole, et appartenant à la compagnie Exxon Shipping Company, qui, le 24 mars 1989, a fait naufrage, provoquant une importante marée noire aux Etats-Unis. Cette catastrophe naturelle a même entraîné des modifications significatives de la législation américaine sur le transport maritime, et en particulier, celui du pétrole : tous les pétroliers transitant par le détroit de Prince William doivent avoir une double coque et être escortés par deux

⁷² *Ibid.*

remorqueurs⁷³. L'échouement de l'Exxon Valdez a entraîné le déversement de 40 000 tonnes de pétrole brut, causant la mort de plus de 250 000 oiseaux, des milliers de baleines, de loutres de mer, de poissons⁷⁴. Un procès a alors été engagé par le Gouvernement américain.

En réaction, 11 000 bénévoles, 1 400 navires, 85 hélicoptères se sont mobilisés pour sauver les oiseaux et mammifères marins, et nettoyer le littoral. Plus de 3,4 milliards de dollars ont été dépensés dans les opérations de nettoyage des côtes et des fonds pollués, pour le dédommagement de plus de 30 000 pêcheurs et professionnels locaux et pour mettre un terme aux poursuites judiciaires. Néanmoins, les coûts engendrés par cette catastrophe naturelle restent beaucoup moins importants que ceux liés à la marée noire causée par l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon de BP, en avril 2010, qui s'élevaient à 63 milliards de dollars (comprenant les amendes et différentes indemnisations)⁷⁵. En 2013, soit presque de 25 ans après l'incident, l'état américain de l'Alaska ne s'était pas totalement remis du naufrage de l'Exxon-Valdez : « Aujourd'hui encore, il reste beaucoup d'amertume⁷⁶ », notait Steve Rothchild, en tant que membre d'une association qui surveillait les activités du secteur des hydrocarbures dans la Baie du Prince-William où avait eu lieu la marée noire.

Enfin, la crise environnementale due à l'explosion de l'usine AZF est aussi un exemple comparatif intéressant. Le 21 septembre 2001, un stock d'environ 300 à 400 tonnes de nitrate d'ammonium⁷⁷ explose au sein de l'usine AZF, située à Toulouse. Le nitrate d'ammonium présente des risques de combustion plus ou moins rapide, avec dégagement de gaz toxiques (oxydes d'azote). Il présente également des risques d'explosion complexes. L'explosion a provoqué la formation d'un cratère d'une quarantaine de mètres de diamètre et de sept mètres de profondeur par rapport au sol naturel⁷⁸, et a entraîné le décès de 22 personnes sur le site de l'usine⁷⁹. Le 31 octobre 2017, soit plus de seize ans après l'incident, la cour d'appel de Paris condamne l'ancien directeur de l'usine, Serge Biechlin, à quinze mois de prison avec sursis, ainsi que la société Grand Paroisse, alors propriétaire d'AZF, à 225 000 euros d'amende.

Ces deux exemples de crises environnementales historiques, en France et aux États-Unis, témoignent de l'importance de considérer et mesurer les risques environnementaux et sociaux de son entreprise, afin d'anticiper d'éventuelles catastrophes. Néanmoins, l'avantage reste aujourd'hui

⁷³ « Il y a 25 ans, l'Exxon-Valdez faisait naufrage », *LeFigaro.fr*, 24/03/2014, <https://www.lefigaro.fr/flash-actu/2014/03/24/97001-20140324FILWWW00429-il-y-a-25-ans-l-exxon-valdez-faisait-naufrage.php>.

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ « BP moins affecté par le coût de la marée noire du golfe du Mexique », *Capital.fr*, 01/08/2017, <https://www.capital.fr/entreprises-marches/bp-moins-affecte-par-le-cout-de-la-maree-noire-du-golfe-du-mexique-1238760>.

⁷⁶ « Il y a 25 ans, l'Exxon-Valdez faisait naufrage », *op. cit.*

⁷⁷ « Usine de la société Grande Paroisse à Toulouse Accident du 21 septembre 2001 », *Rapport de l'inspection générale de l'environnement*, 24/10/2001, p. 6, <http://archive.wikiwix.com/cache/index2.php?url=http%3A%2F%2Fwww.ecologie.gouv.fr%2FIMG%2Fpdf%2F1024-explosion-toulouse-rapport.pdf> (18/04/2021).

⁷⁸ « Usine de la société Grande Paroisse à Toulouse Accident du 21 septembre 2001 », *op. cit.* p. 7.

⁷⁹ *Ibid.*

l'évolution vers davantage d'outils de communication environnementale, obligeant les entreprises, d'une part, à agir pour l'environnement, et d'autre part, à communiquer sur leurs actions.

Nous verrons que le cas de la marée noire qu'a connu BP en 2010 se rapproche de ces deux exemples dans la mesure où les conséquences ont été catastrophiques, tant sur le plan humain que sur le plan environnemental. A l'époque du naufrage de l'Exxon Valdez et de l'explosion de l'usine AZF, les moyens alloués à la communication environnementale, et sa simple considération, étaient encore émergents. Mais BP avait en revanche déjà choisi la communication environnementale, avant même que la marée noire ne survienne en 2010, notamment à travers la création du slogan « Beyond Petroleum » (« au-delà du pétrole »). Cet exemple démontre justement que la communication environnementale est à considérer pour limiter les conséquences négatives d'une crise, mais qu'elle ne suffit pas nécessairement, lorsqu'on voit les conséquences réputationnelles qu'a subi BP, pendant et après la marée noire. A ce titre, nous verrons que la construction préalable d'un discours environnemental est nécessaire, mais que les discours portés par le dirigeant pendant et après la crise peuvent tout de même décupler ses effets négatifs, allant jusqu'à toucher des terrains initialement non concernés, comme par exemple le portrait du dirigeant à la tête de l'entreprise pendant la crise, dressé d'après des qualificatifs péjoratifs.

iii. Retour sur la crise Deepwater Horizon

Comprendre le contexte de la marée noire de 2010 est primordial pour prendre du recul sur les prises de position des dirigeants qui ont tous été touchés par la crise, même indirectement, dix ans après⁸⁰.

Le premier mai 2007, Tony Hayward prend la tête de l'entreprise. Le 20 avril 2010, la plateforme pétrolière Deepwater Horizon explose, dans le golfe du Mexique. L'ONG Oceana a rendu un rapport public⁸¹, présentant les conséquences de la plus grande marée noire de l'histoire des Etats-Unis, dix ans après : onze travailleurs de la plateforme sont décédés le jour de la catastrophe, du pétrole a jailli du fond marin pendant 87 jours et plus de 200 millions de gallons de pétrole ont été rejetés dans le golfe, dont 60 millions sont restés dans l'environnement. Le pétrole a tué des dizaines de milliers d'oiseaux, de tortues de mer, de dauphins et de poissons et s'est échoué sur 1 300 milles de rivage, du Texas à la Floride. Ce même rapport souligne que cette marée noire a eu des répercussions encore visibles aujourd'hui : l'industrie des loisirs dans son ensemble a perdu plus de 500 millions de dollars et plus de 10 millions de jours-utilisateurs d'activités de plage, de pêche et de navigation de plaisance. La pêche a fermé et la demande de fruits de mer du Golfe a

⁸⁰ LE BILLON, Véronique, « Dix ans après, la marée noire de Deepwater Horizon laisse encore des traces », *Les Echos*, 20/04/2020, <https://www.lesechos.fr/monde/etats-unis/dix-ans-apres-la-maree-noire-de-deepwater-horizon-laisse-encore-des-traces-1196265> (11/03/2021).

⁸¹ OCEANA, *Lessons we cannot ignore from the BP disaster*, 2020, https://usa.oceana.org/sites/default/files/2020/10/22/drill-19-0004_bp_deepwater_horizon_anniversary_report_m1_finalwdoio_spreads.pdf (14/04/2021).

chuté, coûtant à l'industrie des fruits de mer près d'un milliard de dollars. Enfin, les marchés du logement de la région ont connu une baisse des prix comprise entre 4% et 8%, qui a duré au moins cinq ans.

Depuis 2010, l'image de BP s'est énormément ternie, notamment parce que la société a été condamnée, en novembre 2012, à verser 4,5 milliards de dollars de dommages et intérêts au Gouvernement américain, suite aux conséquences écologiques, économiques et sociales désastreuses de la marée noire. Durant la même période, le gouvernement fédéral américain exclut BP « de toute nouvelle attribution de contrats fédéraux en invoquant son « manque d'intégrité » lors de la marée noire de 2010 dans le golfe du Mexique⁸² ». Financièrement, BP doit de nouveau rendre des comptes : le 2 juillet 2015, BP verse au Gouvernement fédéral et aux États touchés par la marée noire 18,7 milliards de dollars, une amende sans précédent aux États-Unis.

La nomination de Bob Dudley à la direction de BP, le premier octobre 2010, soulagera l'entreprise financièrement. Après avoir déboursé un total de 63 milliards de dollars face à la crise (comprenant les amendes et différentes indemnisations)⁸³, BP a cédé une bonne partie de ses actifs, comme en témoigne par exemple le passage d'un article paru le premier octobre 2010 dans *Leilgaro.fr*⁸⁴ : « Sur le plan financier, la priorité du nouveau PDG est de poursuivre la cession d'actifs à hauteur de 30 milliards de dollars. Il s'agit de pouvoir payer l'addition de la marée noire sans aggraver l'endettement du groupe. La compagnie a pour l'heure cédé des actifs à l'Américain Apache, pour 7 milliards de dollars. La santé financière de BP ne préoccupe plus les marchés qui viennent de sursouscrire à un emprunt obligataire de 3,5 milliards de dollars émis mardi par le pétrolier. Les spéculations sur une possible OPA lorsque l'action s'est effondrée jusqu'à 53 % ne sont plus d'actualité. »

Enfin, le 5 février 2020, Bernard Looney est nommé Directeur Général de BP, donnant ainsi un élan stratégique différent des précédents, avec une orientation écologique forte : l'identité visuelle de BP ainsi que les discours du dirigeant évoluent en ce sens. A titre d'exemple, en 2020, BP s'engage à ne pas forer près des sites classés, dans le cadre de ses activités d'exploration et d'exploitation de pétrole et de gaz, une décision qui sera saluée par l'UNESCO.

La crise causée par l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon aura révélé l'importance d'anticiper les risques sécuritaires et écologiques, et de considérer davantage l'opinion publique pour sauver sa réputation. Les erreurs de communication, qui ont entraîné le départ de Tony Hayward, témoignent quant à elles de l'importance de former ses équipes dirigeantes aux prises de parole publiques, avec des outils et des conseils adaptés.

⁸² « De marée noire à liste noire », *LeDevoir.com*, 29/11/2012, <https://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/365119/de-maree-noire-a-liste-noire>.

⁸³ « BP moins affecté par le coût de la marée noire du golfe du Mexique », *op. cit.*

⁸⁴ Annexe 6, article 3 : NODÉ-LANGLOIS, Fabrice, « Bob Dudley, choisi pour restaurer l'image de BP », *LeFigaro.fr*, <https://www.lefigaro.fr/societes/2010/09/30/04015-20100930ARTFIG00713-bob-dudley-choisi-pour-restaurer-l-image-de-bp.php> (13/02/2021).

B. Le discours télévisé de Tony Hayward en pleine crise : la construction rhétorique de la responsabilité avant une désincarnation parodique

« Dans les moments de crise liés à un échec, cette conception de la responsabilité personnelle se traduit à plein régime ; dans les moments de crise liés à des exactions, la responsabilité devient culpabilité, elle relève d'une rupture contractuelle dans laquelle l'intérêt privé a pris le pas sur l'intérêt général⁸⁵. »

Le 3 juin 2010, BP consacre 50 millions de dollars⁸⁶ à la production d'une campagne TV, également déclinée à la radio, dans les journaux, et même sur une pleine page du New York Times, dans laquelle Tony Hayward s'excuse et évoque les actions menées par la société pour limiter les conséquences de la marée noire. Le discours que Tony Hayward tient dans cette campagne rend compte de sa volonté d'incarner la responsabilité des conséquences de la marée noire. Mais les discours qu'il a pu tenir avant, ainsi que la déformation parodique de son discours dans la campagne par la série américaine South Park n'ont pas joué en sa faveur.

i. L'ethos préalable de Dominique Maingueneau : l'étude des interdiscours qui décrédibilisent Tony Hayward depuis la crise

Dominique Maingueneau⁸⁷ a alimenté la réflexion communément admise sur l'ethos, qui de façon synthétique, renvoie à l'image que le locuteur souhaite véhiculer à son destinataire. En effet, la linguiste parle d'un ethos préalable, désignant la représentation que s'est déjà faite le destinataire du locuteur. Cet ethos préalable se construisant par le biais de discours, Dominique Maingueneau préfère la notion d'« ethos préalable » à celle d'« ethos pré-discursif ». L'ethos préalable est particulièrement fort chez les personnalités médiatisées, d'où la pertinence de s'y intéresser à propos de Tony Hayward.

Tony Hayward dispose pour sa part d'un ethos préalable qui s'est surtout construit à travers les interdiscours circulant à son sujet dans les médias. La notion d'interdiscours a aussi été définie par Dominique Maingueneau, comme suit : « Le discours ne prend sens qu'à l'intérieur d'un immense *interdiscours*. Pour interpréter le moindre énoncé, il faut le mettre en relation, consciemment ou non, avec toutes sortes d'autres sur lesquels il s'appuie de multiples manières⁸⁸. » En l'occurrence, se pencher sur les interdiscours dans la presse a permis de mettre en lumière un ethos préalable spécifique, construit par la pluralité d'énoncés issus d'acteurs et institutions variés,

⁸⁵ « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.* p. 83.

⁸⁶ SENGÈS, Anne, « BP fait sa pub pour sauver son image », *Terraeco.net*, 07/05/2010, https://www.terraeco.net/BP-Hayward-publicite-maree-noire_10803.html (11/05/2021).

⁸⁷ MAINGUENEAU, Dominique, « Le recours à l'ethos dans l'analyse du discours littéraire », *Fabula / Les colloques*, 2014, Posture d'auteurs : du Moyen Âge à la modernité, <http://www.fabula.org/colloques/document2424.php>.

⁸⁸ MAINGUENEAU, Dominique, *Discours et analyse du discours*, *op. cit.* p. 22.

et influençant directement ou indirectement les représentations que se fait le destinataire vis-à-vis du locuteur.

Ainsi, pour comprendre quel ethos préalable incarnait Tony Hayward au moment de la diffusion de cette campagne, nous nous intéresserons aux discours d'acteurs externes portant sur le dirigeant, et aux discours énoncés par le dirigeant lui-même. Les interdiscours étudiés prendront la forme de citations, en tant que reprises d'énonciations, en tant que « trace de ces énonciations⁸⁹ », parus dans des articles de presse. Ces analyses ont porté sur dix articles, représentatifs d'un échantillon initial d'articles, entre le 20 avril 2010, date de l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon, et le 30 mars 2010, jour précédant la nomination officielle de Bob Dudley, au titre de Directeur Général de BP. Avoir recueilli et affiner le corpus, de façon représentative⁹⁰, sur cette période, a permis d'avoir une vision suffisamment large de l'image qu'a renvoyé Tony Hayward durant sa gestion de la marée noire, lorsqu'il était encore Directeur Général de BP. Les dix articles ont été choisis selon qu'ils faisaient allusion, dans leur titre, aux responsabilités de BP face à la marée noire, ou aux fautes de discours de Tony Hayward pendant la marée noire. En effet, après avoir consulté l'ensemble des articles de presse sur la période, la majorité des titres faisaient référence à l'un de ces sujets. De façon représentative, ce sont finalement trois articles portant sur les responsabilités de BP face à la marée noire et sept articles reprenant les fautes de discours de Tony Hayward pendant la marée noire qui ont été étudiés. La grille d'analyse de ces dix articles a consisté à référencer, pour une part d'entre eux, l'ensemble des citations⁹¹ issues d'acteurs internes et externes à l'entreprise, et du dirigeant Tony Hayward lui-même, rangées dans la rubrique des « indices référentiels⁹² » ; et pour l'autre part, à répertorier l'ensemble des éléments appartenant au « champ lexical de la responsabilité⁹³ ». La définition d'un champ lexical portant sur la notion de responsabilité a permis de dégager les différentes façons dont le média ainsi que les différents locuteurs cités percevaient le sens des responsabilités de Tony Hayward et de BP plus globalement, face à la crise provoquée par la marée noire de 2010. D'autre part, la nature des arguments, toujours parmi les indices référentiels, a parfois permis de mettre en exergue le fait qu'une citation reprenant les propos du dirigeant soit plutôt de l'ordre de l'ethos, du pathos ou du logos, d'après la définition de la rhétorique d'Aristote, et son appropriation par Dominique Maingueneau⁹⁴. Enfin, cette grille d'analyse tient aussi compte des modalisateurs, parmi les indices énonciatifs⁹⁵, qui dressent un portrait du dirigeant, par différents mots (adjectifs, adverbes, verbes etc.).

⁸⁹ MAINGUENEAU, Dominique, *Discours et analyse du discours*, *op. cit.* p. 163.

⁹⁰ Annexe 5 : méthodologie de définition du corpus.

⁹¹ Annexe 5 : articles de presse & grilles d'analyse « Fautes de discours de Tony Hayward pendant la marée noire ».

⁹² SEIGNOUR, Amélie, « Méthode d'analyse des discours. L'exemple de l'allocation d'un dirigeant d'entreprise publique », *Revue française de gestion*, 2011, vol. 211, n° 2, pp. 29-45.

⁹³ Annexe 5 : articles de presse & grilles d'analyse « Responsabilité de BP face à la marée noire ».

⁹⁴ MAINGUENEAU, Dominique, « Le recours à l'ethos dans l'analyse du discours littéraire », *op. cit.*

⁹⁵ SEIGNOUR, Amélie, « Méthode d'analyse des discours. L'exemple de l'allocation d'un dirigeant d'entreprise publique », *op. cit.*

Tout d'abord, parmi les articles mentionnant le sens des responsabilités de BP face à la marée noire, nous pouvons lire des passages de discours de presse tels que : « La compagnie pétrolière BP ne veut pas porter seule la responsabilité de la marée noire qui a souillé le golfe du Mexique⁹⁶. », « Surtout, « il semble improbable que le design du puits soit à l'origine de l'accident, dans la mesure où l'enquête a prouvé que les hydrocarbures ont envahi le tubage de production à partir du fond du puits », affirme le directeur général de BP, Tony Hayward. Un point de défense qui désengage BP dans la mesure où le pétrolier a assuré le design du puits⁹⁷. », ou encore « L'explosion de la plateforme Deepwater Horizon, à l'origine de la marée noire dans le golfe du Mexique, a été provoquée par une série d'erreurs dont "les responsabilités sont partagées par plusieurs compagnies", estime le groupe BP dans une enquête interne publiée mercredi⁹⁸. » Nous voyons explicitement ici que BP se décharge complètement de ses responsabilités face à la marée noire, à travers des expressions comme « les responsabilités sont partagées » ou encore « la compagnie ne veut pas porter seule la responsabilité de la marée noire ».

Comme a pu le souligner Jean-Philippe Beaudoin, dans son ouvrage intitulé *Être à l'écoute du risque d'opinion* : « Le "bon coupable" doit réunir au moins deux des trois critères qui le qualifient pour ce rôle : il doit pouvoir être reconnu par l'opinion comme puissant, disposer d'une notoriété suffisante pour que son nom retienne l'attention du public, donc des médias, et présenter dans son image publique un point de faiblesse qui le fragilise face à une mise en cause de sa responsabilité⁹⁹. » Et Tony Hayward semble réunir ces trois critères, faisant de lui un « bon coupable » : il est reconnu par l'opinion publique comme puissant de par sa fonction de dirigeant, octroyant symboliquement et officiellement une autorité suffisante ; il est très médiatisé à ce moment précis et donc joui d'une certaine notoriété ; enfin, il présente un, voire plusieurs points de faiblesse, qui le fragilisent face à une mise en cause de sa responsabilité, comme justement le fait de rejeter la responsabilité de la marée noire sur d'autres acteurs. Être un « bon coupable », c'est donc pouvoir être accusé de responsable face à un problème. Nous voyons ici qu'il est accusé de coupable et que la figure de « bon coupable » se renforce par le fait qu'il tente de rejeter ou partager les responsabilités de l'événement. D'autant plus qu'à l'intérieur de la volonté de se dédouaner de toute responsabilité se manifestent des interdiscours issus d'élus américains : « Plusieurs élus américains ont particulièrement ciblé BP, l'accusant d'avoir négligé la sécurité pour faire des économies et désactivé par exemple certains systèmes d'alerte sur la plateforme Deepwater Horizon¹⁰⁰. »

Ce sont bien les médias, représentants de l'opinion publique, qui ont dans le cas de cette crise, aggravé les conséquences de la marée noire, d'un point de vue réputationnel. D'après Jean-Philippe Beaudoin, « l'activation du mécanisme de la responsabilité d'un pouvoir par une minorité s'estimant exposée à un risque ou victime d'un risque quelconque montre la nature du processus

⁹⁶ Annexe 5, article 1 : « Le groupe BP tente de partager les responsabilités de la marée noire », *Tribune de Genève*, 10/09/2010.

⁹⁷ Annexe 5, article 2 : « Deepwater : BP insiste sur la multiplicité des facteurs », *LesEchos.fr*, 08/09/2010

⁹⁸ Annexe 5, article 3 : BP : "responsabilités de la marée noire partagées par plusieurs", *awp*, 08/09/2010.

⁹⁹ BEAUDOIN, Jean-Pierre, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, Paris : Ed. d'Organisation, 2001, p. 56.

¹⁰⁰ Annexe 5, article 3 : BP : "responsabilités de la marée noire partagées par plusieurs", *awp*, 08/09/2010.

ainsi mis en œuvre : le processus du risque d'opinion¹⁰¹. » La marée noire a principalement touché les populations locales, en tant que minorités, vivant de la pêche principalement. Ces minorités ont notamment enclenché ce processus de risque d'opinion, mettant en cause la responsabilité de BP et de Tony Hayward, en tant que représentant de la société. De plus, Jean-Philippe Beaudoin ajoute que « saisis par une minorité militante, les médias deviennent un élément de la manifestation de ce risque aux yeux de l'opinion et de l'assignation de la responsabilité du risque à un pouvoir. » C'est ce qui a été observé dans le cas de la médiatisation des interdiscours portant sur la responsabilité de BP et de son dirigeant face à la marée noire : une miroïté militante a au départ été fortement touchée, puis la crise s'est aggravée, atteignant finalement encore d'autres parties de la société, représentant l'opinion publique plus largement. BP a été, en tant qu'organisation de « pouvoir », accusée de responsable face à cette crise. Pire encore, la remise en question de sa propre responsabilité a été contestée par ces médias par la suite. Il s'est en fait produit le phénomène déconseillé par l'auteur, consistant à « minimiser un accident ou décharger sa responsabilité sur d'autres¹⁰² ». En effet, ces pratiques seraient perçues par l'opinion publique comme des tentatives de manipulation. Nous pouvons résumer tout cela à travers cette phrase : « Être présent et accepter ses responsabilités est souvent un moyen efficace pour limiter l'ampleur d'une crise¹⁰³. »

Enfin, l'ethos préalable s'est construit au travers de citations reprises dans les discours de presse, issus d'acteurs internes, externes ou du dirigeant lui-même, ne faisant que renforcer le discrédit qui lui était alors accordé. Par exemple, nous retrouvons des interdiscours tels que « Hier, le secrétaire général de la Maison-Blanche a jugé que le patron de la compagnie pétrolière « avait commis une grave erreur » en prenant un jour de congé alors que le pétrole se déverse toujours depuis que la plateforme Deepwater Horizon a explosé le 20 avril¹⁰⁴. », « le président des États-Unis a enfoncé le clou le 8 juin dernier en lâchant : « S'il avait travaillé pour moi, je l'aurais viré. »¹⁰⁵ », ou encore cette phrase : « Vous savez, si Tony Hayward veut installer un dispositif de récupération du pétrole sur ce voilier et le faire venir dans le Golfe, nous serons heureux d'avoir son aide¹⁰⁶ ». Et parmi les citations de Tony Hayward reprises dans les discours de presse étudiés figurent les exemples suivants : « Le golfe du Mexique est un très vaste océan. Le volume de pétrole et de dispersant que nous avons injecté est infime par rapport au volume total des eaux. », prononcé le 14 mai au journal *The Guardian*, ou encore « Je veux retrouver ma vie d'avant », prononcé quelques semaines après l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon.

Nous pouvons en déduire que l'ethos préalable, tel que défini par Dominique Maingueneau, peut se manifester par des citations du locuteur lui-même concerné, en l'occurrence Tony Hayward,

¹⁰¹ BEAUDOIN, Jean-Pierre, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, op. cit. p. 58.

¹⁰² BEAUDOIN, Jean-Pierre, « Etre à l'écoute du risque d'opinion », op. cit. p. 200.

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ Annexe 5, article 5 : « Marée noire – L'incroyable « boulette » du patron de BP », *Le Parisien*, 21/06/2010.

¹⁰⁵ Annexe 5, article 6 : « S'il avait travaillé pour moi, je l'aurais viré » [à propos du directeur général de BP]; Derrière les mots de... Barack Obama », *La Tribune*, 21/06/2010.

¹⁰⁶ Annexe 5, article 7 : « La Maison Blanche se moque du yacht du patron de BP, défend le golf d'Obama », *AFDate*, 21/06/2021.

et par l'énonciation d'autres acteurs, internes ou externes à BP, mais influençant en grande partie la figure de dirigeant qu'il incarne. Comme en témoignent les analyses réalisées, chaque interdiscours évoquant le rôle joué par le dirigeant est à compter parmi les éléments qui construisent les représentations que se font les destinataires du locuteur initial, qu'est Tony Hayward. D'ailleurs, nous pouvons résumer cette perte de crédibilité, due à la désincarnation de la responsabilité, par cette phrase tirée d'un article publié par l'AFP, le 24 juin 2010¹⁰⁷ : « Cheveu blond et fin, cinquantaine bien entamée, Robert Dudley contraste en tout avec son prédécesseur à ce poste ultra-exposé, dont les gaffes ont eu raison de la patience des riverains du golfe du Mexique, excédés par la lenteur des opérations de secours et l'arrogance du Britannique ». A ce titre, et d'après Véronique Richard et Étienne Candel, dans leur article scientifique, intitulé « Dirigeant, un rôle de composition » : « dans les interactions entre le dirigeant et ses publics, un patron qui pêche par incompetence ou par orgueil rompt le contrat tacite qui légitime symboliquement la position de pouvoir¹⁰⁸. » Tony Hayward souffre d'un ethos préalable négatif et dévalorisant, qu'a construit l'opinion publique, faisant de lui un dirigeant irresponsable, incompetent (« la lenteur des opérations de secours ») et orgueilleux (« l'arrogance du Britannique »).

Cet « ethos préalable » permet de mieux appréhender la figure de dirigeant qu'incarnait Tony Hayward au moment de la diffusion de la campagne. Nous remarquons que ses niveaux de crédibilité et de légitimité étaient très faibles, le prédisposant ainsi davantage à la controverse et la critique.

ii. Une campagne de communication de crise analysée sous le prisme de la rhétorique d'Aristote

« En abordant cette décennie qui s'ouvre, la fonction de relations publiques doit aussi être en mesure non seulement de continuer à exercer les missions qui sont les siennes depuis qu'elle existe, c'est-à-dire principalement de *répondre* à des demandes et des attentes que l'opinion adresse à l'entreprise, mais aussi d'assumer les enjeux que l'évolution de la société lui confie, qui sont de rendre l'entreprise capable de *répondre de* ses actes et ses comportements devant la société qui la juge¹⁰⁹. » a écrit Jean-Philippe Beaudoin.

Il semblerait que ce soit justement l'intention de BP à cette période. Mais comment s'est traduit cette volonté de se manifester face à l'opinion publique ? Comment s'est construit ce discours, dans un contexte de crise profond ? A-t-il été accepté par les médias et autres parties prenantes ?

Le 3 juin 2010, BP consacre 50 millions de dollars¹¹⁰ à la production d'une campagne TV, également déclinée à la radio, dans les journaux, et même sur une pleine page du *New York Times*,

¹⁰⁷ « Bob Dudley, le nouveau "M. marée noire" de BP, un Américain rompu aux crises », *AFP*, 27 juin 2010.

¹⁰⁸ CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.* p. 87.

¹⁰⁹ BEAUDOIN, Jean-Pierre, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, *op. cit.* p. 35.

¹¹⁰ SENGÈS, Anne, « BP fait sa pub pour sauver son image », *op. cit.*

dans laquelle Tony Hayward s'excuse (« *je suis profondément désolé* », en abordant le sujet des familles locales touchées), insistant aussi sur les efforts déployés et sur la responsabilité que BP compte assumer jusqu'à ce que la situation soit résorbée. Le budget dédié à la production de cette campagne est notamment critiqué par le Président de l'agence de publicité Hacker Group, Spyro Kourtis¹¹¹ : « *Je ne sais pas si c'est le moment de dépenser de l'argent en publicité-marketing* », « *Je ne pense pas qu'ils ont le contrôle de la situation. C'est le problème*¹¹². »

Reconnaître sa responsabilité semble être la stratégie recommandée : Thierry Libaert reprend la conclusion tirée de l'université de Dakota du Nord, après vingt ans d'analyses de crises aux États-Unis, selon laquelle, en situation de crise, « la stratégie la plus efficace consiste à assumer¹¹³ ». Mais l'auteur ajoute qu'« assumer ne veut pas dire s'excuser¹¹⁴ » : les chercheurs Timothy Coombs et Sherry Holladay ont en effet démontré qu'il fallait avant tout « se mettre dans une posture d'empathie » (ou « victim-centred strategy »). Or, dans cette campagne, les excuses représentent une bonne part du discours, notamment par une mise en scène où on voit le dirigeant et par une intonation prononcée.

Dans ce contexte, il semble compliqué d'entendre avec conviction les propos tenus par Tony Hayward dans la campagne TV. En déplaçant la responsabilité sur la société Transocean, et en minimisant les conséquences de la crise, Tony Hayward ne fait que confirmer ce que l'opinion publique pense de lui à ce moment-là : il perd le contrôle et refuse de prendre ses responsabilités de dirigeant au sérieux. Dans *La communication de crise*, Thierry Libaert rappelle que, pour fonctionner, « la stratégie de reconnaissance doit être rapide¹¹⁵ » et « cohérente par rapport aux actes antérieurs¹¹⁶ ». Or, déplacer la responsabilité vers un autre acteur, pour ne reconnaître la sienne qu'un mois après, démontre l'inverse.

D'autre part, Thierry Libaert précise que la reconnaissance doit s'accompagner de mesures explicatives¹¹⁷ : Tony Hayward présente des chiffres et des actions concrètes qui sont en cours pour limiter la marée noire, à savoir notamment le déploiement de « 30 avions », et la présence de 1 000 personnes pour nettoyer les plages du golfe du Mexique. Ce point d'attention peut être bien vu, dans la mesure où il respecte les attendus en matière de communication de crise. En revanche, cette campagne est diffusée le 3 juin 2010, alors qu'une solution ne sera apportée que le 16 juillet 2010, pour complètement stopper le déversement de pétrole en mer. En effet, en parallèle à l'incohérence qui ressort des discours tenus par Tony Hayward devant les médias, la gestion opérationnelle de la crise s'avère peu fructueuse. Les tentatives de réparation d'urgence sous l'eau, et celles de pose

¹¹¹ SMITH, Aaron, « BP's television ad blitz », *CNN.com*, 04/06/2010, https://money.cnn.com/2010/06/03/news/companies/bp_hayward_ad/index.htm (02/04/2021).

¹¹² Traduits de l'anglais : "I don't know if now's the time to be spending the money on advertising-marketing", "I don't think they have control of the situation. That's the problem."

¹¹³ LIBAERT, Thierry, « Chapitre 1 : Définition et principaux concepts », *Pearson*, p. 21, https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100209020/extras/F0170_Chap1.pdf.

¹¹⁴ *Ibid.*

¹¹⁵ LIBAERT, Thierry, « Communication de crise : le choix des messages », *La Revue de la Gendarmerie Nationale*, 2001, p. 3.

¹¹⁶ *Ibid.*

¹¹⁷ LIBAERT, Thierry, « Communication de crise : le choix des messages », *op. cit.* p. 2.

d'un couvercle sur la structure endommagée ne fonctionnent pas en raison de la profondeur sous-marine. Le 25 mai 2010, BP avait diffusé un communiqué de presse pensant avoir trouvé une solution alternative (« Top Kill »), qui permettrait d'opérer directement dans la structure du puits, par l'injection d'eau, de minerai et de ciment dans les conduits, mais cette opération échoue trois jours après son déploiement, le 29 mai 2010. C'est seulement le 27 mai 2010, soit un peu plus d'un mois après le début de la marée noire, que Tony Hayward présente des excuses en son nom propre ainsi qu'au nom de BP, exprimant sa compréhension à l'égard de la colère des communautés côtières affectées, et affirmant que BP agira pour remédier à la situation et ne se retirera pas de la région avant que les conditions environnementales soient revenues à la normale. Il annonce également un premier programme de compensation, visant à préserver la santé économique des individus touchés par la pollution de l'eau et des côtes américaines. Finalement, l'arrêt de la fuite de pétrole n'arrive que le 16 juillet 2010, avec l'opération « Statik Kill ». Autrement dit, des solutions efficaces et opérationnelles ne sont mises en place que deux mois après le début de la marée noire.

Pour analyser le discours de Tony Hayward dans cette campagne, réalisée par l'agence américaine de relations publiques Purple Strategies, une grille d'analyse¹¹⁸ a été construite.

Sur le fond, l'étude a porté sur les indices énonciatifs, comme les modalisateurs, afin d'évaluer le niveau d'affectivité du discours et les affinités que peut porter le locuteur à certains sujets. Les indices organisationnels ont aussi été analysés, en l'occurrence, concernant la progression thématique. Aussi, il s'agissait de répertorier les indices référentiels, comprenant d'une part, la nature des arguments (ehtos, pathos, logos, comme théorisés par Aristote), et d'autre part, le champ sémantique lié à la thématique environnementale et celui relatif à la sécurité. En effet, l'environnement et la sécurité sont les sujets qui ont le plus préoccupé les dirigeants de BP, les parties prenantes de l'entreprise (dont les médias et les autorités publiques), ainsi que l'opinion publique pendant et après la marée noire. Ces choix de champs sémantiques semblaient donc pertinents à étudier au vu du contexte de la marée noire, et surtout, au vu de l'évolution, de 2010 à aujourd'hui, des discours des dirigeants, qui ont d'abord porté sur la sécurité, pour s'orienter de plus en plus vers la transition énergétique et zéro carbone. Cette grille d'analyse est inspirée de celle d'Amélie Seignour¹¹⁹.

Par ailleurs, la forme du discours a été analysée à partir de l'ethos, comme il est perçu et présenté par Dominique Maingueneau¹²⁰, c'est-à-dire sous ses dimensions catégorielle, qui associe l'ethos à des manières de parler, se référant à des catégories sociales ou ethniques par exemple ; idéologique, « liée aux positionnements des locuteurs dans un champ conflictuel de valeurs (politique, esthétique, religieux, philosophique...) ¹²¹ » ; et expérientielle, représentée par un « garant », ici le dirigeant étudié, en tant que figure construite par le destinataire du message, à

¹¹⁸ Annexe 1 : grille d'analyse 1.

¹¹⁹ SEIGNOUR, Amélie, « Méthode d'analyse des discours. L'exemple de l'allocution d'un dirigeant d'entreprise publique », *op. cit.*

¹²⁰ MAINGUENEAU, Dominique, « Le recours à l'ethos dans l'analyse du discours littéraire », *op. cit.*

¹²¹ *Ibid.*

travers des représentations psycho sociales (stéréotypes, représentations sociales) qui lui font écho. Le garant permet aussi d'authentifier le message. L'analyse de l'ethos catégoriel permet de comprendre les ressorts du discours d'un dirigeant, à travers le référencement d'éléments verbaux et non verbaux propres aux thématiques de la responsabilité par exemple. L'ethos idéologique quant à lui soulève les idées et représentations propres à Tony Hayward pendant son discours, passant notamment par le choix de l'illustration à outrance et de la transparence, pour prouver et faire adhérer les publics à une certaine forme de vérité. La transparence constitue ici un choix stratégique, ressemblant à une tentative d'attribuer à BP une forme d'éthique, légitimant la figure de dirigeant que tente d'incarner Tony Hayward. A ce titre, Jean-Philippe Beaudoin évoque dans *Être à l'écoute du risque d'opinion* : « L'entreprise devra établir la figure d'un dirigeant fort (ou d'une équipe dirigeante), c'est-à-dire dont l'autorité est reconnue, mettant en œuvre des politiques intelligibles, appuyé par un conseil d'administration, donc des actionnaires de référence, solidaires, et elle devra pratiquer une « transparence » qui éloigne tout soupçon de pratiques suspectes au regard de l'éthique¹²². » Et enfin, l'ethos expérientiel, qui finalement vise à faire concorder ce que représente le locuteur avec ce qu'attend de lui le destinataire, se réfère dans ce discours à tous les éléments, verbaux et non verbaux, qui confirment les stéréotypes que l'opinion publique peut construire et attendre d'un dirigeant, à savoir par exemple le sens des responsabilités, ou encore l'empathie et la reconnaissance.

L'analyse du discours de Tony Hayward dans la campagne TV a finalement mis en exergue, dans la plupart des champs étudiés, l'importance de la responsabilité pour une personnalité dirigeante. Tout d'abord, les modalisateurs, signalant « le degré d'adhésion (forte ou mitigée, incertitude ou rejet) de l'énonciateur aux contenus énoncés¹²³ », au nombre de quinze¹²⁴, sont péjoratifs et négatifs quand ils touchent à la thématique de la marée noire, qualifiée par exemple de « *tragédie*¹²⁵ » ; mélioratifs lorsqu'ils se réfèrent aux moyens déployés par BP pour limiter les effets négatifs de cette catastrophe naturelle (« *plus de 1 300 bateaux*¹²⁶ »). Le contraste entre l'univers sombre attribué à la marée noire et celui éclairant, porteur de solutions, en référence aux moyens déployés, est révélateur d'une volonté de positionner Tony Hayward en tant que dirigeant conscient des conséquences de cette crise écologique, et apportant des solutions concrètes (démonstration de preuves de résultats par l'usage de chiffres). Néanmoins, mettre l'accent sur ces solutions peut être perçu de deux manières : la responsabilité de résoudre un problème, ou bien le manque de considération de l'ampleur du problème, à travers des mots qui survalorisent ces solutions (« *plus de* »), qui devraient plutôt être perçues comme « normales », comme étant le « minimum » obligatoire dans sa position de dirigeant. D'ailleurs, on retrouve aussi des modalisateurs tels que « *tout notre possible* », faisant référence aux efforts déployés pour ne plus avoir à faire face à ce

¹²² BEAUDOIN, Jean-Pierre, *Être à l'écoute du risque d'opinion*, op. cit. p. 117.

¹²³ SEIGNOUR, Amélie, « MÉTHODE D'ANALYSE DES DISCOURS L'exemple de l'allocution d'un dirigeant d'entreprise publique », op. cit.

¹²⁴ Annexe 1 : grille d'analyse 1.

¹²⁵ *Ibid.*

¹²⁶ *Ibid.*

type de catastrophe. De la même façon, ces termes restent quelque peu subjectifs et impossibles à mesurer, et pourraient être mal vus par l'opinion publique, dans la mesure où faire tout son possible dans de telles circonstances est nécessaire et obligatoire, ne devant donc pas faire l'objet d'une quelconque valorisation par l'énonciateur.

Dans le contexte de la diffusion de cette campagne TV, en pleine marée noire, le champ sémantique de l'environnement était nécessaire à analyser, pour mieux appréhender le sens que souhaite donner Tony Hayward à la question écologique. Nous remarquons que l'environnement (5 occurrences¹²⁷) est uniquement associé à des actes curatifs, de « nettoyage¹²⁸ » suite à l'écoulement du pétrole dans la mer. La responsabilité du dirigeant n'est pas préventive concernant la thématique environnementale, alors que c'est un sujet qui se doit d'être anticipé. La sécurité est aussi un sujet clé dans le contexte de la marée noire, puisque c'est l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon qui en est à l'origine, et qu'avec des contrôles techniques plus réguliers, cela n'aurait peut-être jamais eu lieu. Pourtant, aucune occurrence portant sur le champ sémantique de la sécurité n'a été identifiée, ce qui prouve plutôt ici un manque de responsabilité et de conscience vis-à-vis des causes de la marée noire et des mesures à mettre en place, de façon préventive également.

Les trois composantes de la rhétorique d'Aristote¹²⁹ ont été reprises dans la grille d'analyse¹³⁰ de ce discours de Tony Hayward. Néanmoins, Dominique Maingueneau¹³¹ distingue l'ethos non discursif et l'ethos discursif, faisant à lui seul l'objet de deux distinctions : « celle entre *ethos discursif* et *ethos pré-discursif*, d'une part, celle entre *ethos dit* et *ethos montré*, d'autre part¹³². » C'est finalement au sein de l'ethos dit que l'auteur distingue l'ethos verbal et l'ethos non verbal, qui « concerne la personnalité du locuteur¹³³ ».

Nous allons nous intéresser dans cette grille d'analyse à l'ethos dit verbal, portant « sur les propriétés de l'énonciation elle-même¹³⁴. » L'analyse de l'ethos discursif, dit et verbal de Tony Hayward a mis en évidence cinq occurrences, qui laisse supposer que Tony Hayward souhaite véhiculer une image de dirigeant responsable. La phrase « *Je suis Tony Hayward. BP a assumé l'entière responsabilité du nettoyage du déversement dans le golfe*¹³⁵ » est construite de sorte à associer Tony Hayward à la responsabilité de la marée noire et de son nettoyage, puisque les deux phrases s'enchaînent sans transition, laissant penser que c'est une suite logique. D'autre part la mise en parallèle des deux débuts de phrases « *Je suis* » et « *BP a assumé* » illustrent une forme de similitude et d'association logique entre la personne qui dirige BP et la société elle-même. De même, « être » et « avoir assumé » se succèdent signifiant finalement « être responsable ». Tony

¹²⁷ *Ibid.*

¹²⁸ *Ibid.*

¹²⁹ « Pathos, ethos et logos : la rhétorique d'Aristote », *op. cit.*

¹³⁰ Annexe 1 : grille d'analyse 1.

¹³¹ MAINGUENEAU, Dominique, « Le recours à l'ethos dans l'analyse du discours littéraire », *op. cit.*

¹³² *Ibid.*

¹³³ *Ibid.*

¹³⁴ *Ibid.*

¹³⁵ Annexe 1 : grille d'analyse 1.

Hayward souhaite également véhiculer l'image d'un dirigeant travaillant au sein d'une société compétente, qui sait prendre en main une problématique environnementale comme quiconque (« *Nous avons aidé à organiser la plus grande intervention environnementale dans le système de ce pays.* »). Ces passages se réfèrent directement au lien entre ethos et crédibilité, par la démonstration d'une expertise. Pour terminer, il remercie le Gouvernement américain et les bénévoles pour son soutien dans la gestion de la marée noire, mais ajoute par la suite « *Nous savons qu'il est de notre responsabilité de vous tenir informés* ». Or, il peut sembler paradoxal de remercier et donc de marquer le soutien du Gouvernement américain et des bénévoles, tout en se montrant responsable, la responsabilité tenant également à assumer les conséquences de ses actes et donc à limiter la mobilisation d'autres acteurs qui ne seraient pas responsables. Bien qu'il soit logique et respectueux de les remercier pour leur aide, cela marque finalement un contraste entre ce qui est dit et véhiculé et ce qui est fait : BP aurait pu ne pas mobiliser autant d'acteurs externes et non responsables depuis le départ, ce qui lui aurait valu une certaine cohérence entre son sens des responsabilités et l'image véhiculée dans ce discours. La responsabilité du dirigeant ne ressort pas nécessairement de façon induite et honnête dans ce passage du discours. Par ailleurs, Tony Hayward conclut son discours en souhaitant susciter chez ses auditeurs des émotions d'empathie envers lui, en tant que dirigeant (« *Vous savez, j'aimerais retrouver ma vie*¹³⁶. »). Cela est contradictoire et incohérent avec l'image de dirigeant responsable qu'il souhaite véhiculer. De plus, les habitants de la côte sont les premiers à souhaiter retrouver leur vie d'avant, avec leur travail et leurs revenus.

iii. Le discours caricatural : la mise en scène de la désincarnation du rôle de dirigeant de Tony Hayward par South Park

La célèbre série américaine South Park a parodié, dans l'épisode 14 de la saison 11, du 27 octobre 2010, cette campagne TV, dans laquelle Tony Hayward présente notamment ses excuses aux familles victimes de la marée noire. Comme le souligne Florian Pennanech : « la parodie passe ainsi par la désacralisation de figures héroïques¹³⁷ », comme ce fut le cas pour Héraclès, vu comme un « fanfaron glouton ». Il est pertinent de mentionner que cette parodie de la campagne officielle de BP constitue une reprise ou une transformation d'une partie des propos tenus dans la campagne officielle, participant ainsi à la mise en récit de « traces d'énonciation¹³⁸ ». Cette parodie constitue le « reconstruit » du construit qu'est la campagne officielle d'origine.

Nous allons ici nous intéresser à la façon dont cette parodie tend à la désincarnation du rôle de dirigeant de Tony Hayward. Comme le souligne Florian Pennanech¹³⁹, « L'héroï-comique, en outre, semble un type de réécriture propre à fournir ou à ébaucher une théorisation de sa cible (...).

¹³⁶ Annexe 1 : grille d'analyse 1.

¹³⁷ PENNANECH, Florian, « Aristote et la comédie », *Littérature*, 2016, vol. 182, n° 2, p. 110.

¹³⁸ MAINGUENEAU, Dominique, *Discours et analyse du discours*, op. cit. p. 172.

¹³⁹ PENNANECH, Florian, « Aristote et la comédie », op. cit. p. 92.

Cela suppose d'identifier un certain nombre de traits stylistiques et thématiques récurrents, pour fabriquer une sorte d'idéal de ce que serait l'épopée, afin de fabriquer la sienne¹⁴⁰. » C'est pourquoi la méthodologie adoptée à consister à identifier les aspects exagérés, et les raisons de la caricature de certains traits, la relation avec le contexte, ainsi que la portée et l'influence de la caricature. L'analyse de ces différents éléments nous permettra notamment de faire émerger la figure de dirigeant qu'a souhaité fabriquer et partager South Park.

Tout d'abord, il semble pertinent de s'intéresser à la forme du contenu produit par South Park, en tant que fiction et dessin animé. En effet, les premiers mots prononcés par le personnage de Tony Hayward dans la parodie sont « *Bonjour, je suis Tony Hayward, président et chef de la direction de BP. Tous les accidents de forage se répandent à nouveau dans le golfe, c'est une tragédie qui n'aurait jamais dû se produire.* ». L'emploi du terme « tragédie » peut paraître à l'origine inapproprié, faisant référence aux œuvres théâtrales, excluant ainsi tout ancrage dans la réalité, dans le factuel, et signifiant que Tony Hayward ne serait qu'un comédien, victime de la marée noire. Au contraire, l'opinion publique attendait de lui qu'il incarne pleinement son rôle de dirigeant, en agissant concrètement, de façon responsable. En reprenant ce passage, South Park met en scène ce manque de responsabilité et cette victimisation : la série montre Tony Hayward, dans un rôle de fiction, qui crédibilise finalement la notion de « tragédie », puisqu'appropriée dans un contexte théâtral, incluant un jeu de rôle.

Aussi, South Park a décidé de supprimer le titre de « CEO, BP », qui apparaît dans la version originale de la campagne :



Dans la grille d'analyse de la version originale¹⁴¹, les trois dimensions de l'ethos présentées par Dominique Maingueneau¹⁴² ont été étudiées, à savoir : l'ethos catégoriel, associé à des manières de parler, se référant à des catégories sociales ou ethniques par exemple ; l'ethos idéologique, lié « aux positionnements des locuteurs dans un champ conflictuel de valeurs (politique, esthétique, religieux, philosophique...)»¹⁴³ ; et l'ethos expérientiel, représenté par un « garant », ici le dirigeant étudié, en tant que figure construite par le destinataire du message, à travers des représentations psycho sociales (stéréotypes, représentations sociales) qui lui font écho.

¹⁴⁰ *Ibid.*

¹⁴¹ Annexe 1 : grille d'analyse 1.

¹⁴² MAINGUENEAU, Dominique, « Le recours à l'ethos dans l'analyse du discours littéraire », *op. cit.*

¹⁴³ *Ibid.*

L'ethos catégoriel porte sur le statut social de Tony Hayward, en tant que dirigeant, qui se manifeste par différents indicateurs, notamment non-verbaux comme son titre de « CEO, BP¹⁴⁴ », censé illustrer et prouver son identité et son titre de dirigeant. Finalement, le supprimer dans la version parodiée par South Park est le signe de la désincarnation de son statut de dirigeant, et ce par le simple retrait de son titre écrit.

D'autre part, la destruction de la figure de dirigeant de Tony Hayward par South Park passe aussi par l'exagération de sa présentation : ce passage est beaucoup plus long dans cet épisode (18 secondes) que dans la version originale de la campagne (5 secondes). De plus, on voit Tony Hayward dans chaque scène (en premier plan de chaque décor), tandis que dans la version originale, il n'apparaît nulle part devant les décors qui défilent, et on le voit à trois reprises, toujours devant le même décor. En étant toujours présent à l'écran, avec un temps de parole d'introduction beaucoup plus long, Tony Hayward voit sa figure de dirigeant tomber. En effet, paradoxalement, en le surexposant, South Park exagère les traits qu'il souhaitait valoriser initialement, et les décrédibilise. D'autre part, South Park a aussi inversé l'ordre des deux phrases d'introduction : dans la version originale, Tony Hayward évoque la marée noire avant de se présenter (« *Le déversement du Golfe est une tragédie qui n'aurait jamais dû se produire. Je suis Tony Hayward. BP a assumé l'entière responsabilité du nettoyage du déversement dans le golfe.* ») alors qu'à travers cette caricature, il se présente avant d'évoquer la marée noire (« *Bonjour, je suis Tony Hayward, président et chef de la direction de BP. Tous les accidents de forage se répandent à nouveau dans le golfe, c'est une tragédie qui n'aurait jamais dû se produire.* »). Commencer par la présentation du dirigeant lui-même laisse supposer que c'est le point essentiel de la campagne TV, mettant peut-être en avant une forme de narcissisme.

Dans le Chapitre 2 de la *Poétique*, Aristote distingue les personnages meilleurs, représentés par Homère, et ceux semblables à nous, représentés par Cléophon, et présente Hégémon de Thasos, comme étant « le premier auteur de parodie » sous la forme dramatique, ayant notamment parodié des poèmes épiques. Ainsi, la parodie permettrait à la fois d'imiter le style de l'épopée et de changer de genre, passant du narratif au dramatique. Dans *La littérature au second degré*, Gérard Genette introduit à ce titre la notion de « quart-monde de sa *Poétique*¹⁴⁵ » pour qualifier cette double portée du genre parodique, relevant par exemple du « pastiche héroï-comique », dans le cas de la Deillade de Nicocharès, ainsi marqué par « l'intertextualité¹⁴⁶ », conditionnant le choix des exemples par Aristote dans ce chapitre. En passant du « je » au « nous » dans la prononciation des excuses par Tony Hayward (« *We're sorry* » à répétition versus « *I am deeply sorry* » initialement, une seule fois), la parodie de South Park rend compte de l'héroï-comique, « qui a ainsi en commun avec la

¹⁴⁴ Annexe 1 : grille d'analyse 2.

¹⁴⁵ GENETTE, Gérard, *Palimpsestes. La littérature au second degré*, Paris, Éditions du Seuil, 1982, rééd. « Points essais », 1992, p. 20, cité par Florian PENNANECH dans « Aristote et la comédie », *Littérature*, 2016.

¹⁴⁶ PENNANECH, Florian, « Aristote et la comédie », *op. cit.* p. 92.

comédie de produire des types, et de créer le comique en jouant sur le fait que là où on croyait avoir affaire à de l'individuel, on a en réalité affaire à du collectif¹⁴⁷ ».

D'autre part, la répétition de la phrase « *We're sorry* », tout au long de la vidéo, accentue paradoxalement le poids de la responsabilité personnelle de Tony Hayward. En effet, en ayant connaissance du contexte et des différents discours énoncés par l'ancien dirigeant de BP, le « nous » est tout à fait parodique, dans la mesure où il met en exergue le manque de responsabilité personnelle de Tony Hayward. Tony Hayward pendant la crise n'a cessé d'installer un climat de défiance autour de lui et de BP et de délégitimer son rôle de dirigeant (confère l'ensemble des discours et interdiscours repris par la presse dans la partie consacrée à l'ethos préalable). Certains des discours qu'il a pu tenir, comme : « Une cause unique n'est pas à l'origine de la tragédie du puits Macondo. C'est plutôt une série d'erreurs impliquant plusieurs parties qui a conduit à l'explosion et à l'incendie ayant provoqué la mort de onze personnes et une pollution majeure. », dans un rapport publié par BP, le 8 septembre 2010, d'après un article publié par *La Tribune de Genève*, le 10 septembre 2010¹⁴⁸, illustrent ce manque de responsabilité. D'ailleurs, Aristote présente aussi, dans le Chapitre 2 de la *Poétique*, Nicocharès, l'auteur de la Deillade. En tant qu'imitation de l'épopée, le mot « deilos » signifie « lâche, couard », des qualificatifs opposés à ceux attendus d'un héros épique. Tony Hayward, en déportant la responsabilité sur d'autres acteurs, incarne justement ces qualificatifs, opposés à la figure de dirigeant et ses symboles.

Il est également pertinent de se pencher sur la mise en scène de ces excuses, comprenant notamment le décor et l'intonation donnée au personnage de Tony Hayward. L'intonation est globalement plus dynamique que dans la campagne originale. Or, le choix de son intonation dans la version originale faisait partie de l'ethos expérientiel étudié¹⁴⁹, représentant l'ethos de la solution, du calme et de l'équilibre, égales aux stéréotypes et représentations psycho sociales construits à propos d'un dirigeant. Mais, *South Park*, en dynamisant son intonation a cherché à décrédibiliser le trait de personnalité calme connu initialement. Le calme est une qualité pour un dirigeant qui doit gérer des situations compliquées, voire des crises, sans perdre ses moyens. D'autre part, le dynamisme créé par *South Park* ne vise pas à montrer la réactivité du dirigeant, mais plutôt à accentuer l'inconscience qu'il représentait dans la campagne initiale, dans laquelle il était, à l'inverse, calme. En effet, le ton dynamique associé aux scènes de la vie quotidienne dans cette parodie représentent plutôt une personne qui profite de la vie et s'excuse par principe, sans se rendre compte des problématiques posées. Le dynamisme de son intonation est en particulier prononcé dans le passage « *We are deeply sorry* », contrastant avec le reste de la vidéo, comme pour mettre en exergue l'incohérence et la malvenue de tels propos. D'autre part, la série met en scène Tony Hayward prononçant de manière répétitive les excuses « *We're sorry* », dans différents

¹⁴⁷ *Ibid.*

¹⁴⁸ Annexe 5, article 1 : « Le groupe BP tente de partager les responsabilités de la marée noire », *Tribune de Genève*, 10/09/2010.

¹⁴⁹ Annexe 1: grille d'analyse 2.

environnements¹⁵⁰, qui défilent assez rapidement, et qui sont très peu représentatifs de la situation d'urgence que présente la marée noire. Nous voyons par exemple Tony Hayward près de glaciers, en train de caresser un phoque ; dans sa cuisine, en train de placer un plat dans son four, avec une bouteille de Chardonnay dessinée sur un tableau de sa cuisine ; ou encore dans son lit, s'apprêtant à dormir¹⁵¹. Montrer Tony Hayward s'excusant dans des scènes quotidiennes comme celles-ci illustre la volonté de South Park de dénoncer l'écart entre les mots utilisés par Tony Hayward et la réalité de sa conscience personnelle, pour pointer du doigt le contraste entre les moyens mis dans la communication et ceux mis dans la gestion opérationnelle de la crise. Par ailleurs, le contexte médiatique se prêtait mal à crédibiliser son discours : sur la chaîne américaine NBC, le 30 mai 2010, soit quelques jours avant la diffusion de la campagne TV officielle, Tony Hayward a tenu le discours suivant : « *Nous sommes désolés pour le bouleversement que cela a provoqué dans leurs vies. Personne ne veut plus que moi que cela se termine. J'aimerais retrouver ma vie d'avant*¹⁵² ».

Dans la version originale de la campagne, Tony Hayward énumère les actions et mesures mises en place par BP pour pallier les conséquences de la marée noire, positionnant Tony Hayward en héros, à travers des exploits presque présentés comme légendaires, à travers un ton spécifique et des images sensées illustrer les efforts de l'entreprise. Or, ces passages sont totalement absents¹⁵³ de la parodie de South Park, démontrant la volonté des réalisateurs de désacraliser la figure héroïque, représentée dans la version originale de la campagne.

La parodie de la campagne TV de BP tend finalement à la désincarnation officieuse du rôle de dirigeant de Tony Hayward, par la mise en exergue de traits stylistiques et par l'exagération de traits de personnalité, à travers¹⁵⁴ : l'allongement de la durée des plans, notamment ceux de l'introduction ; le changement d'intonation, passant d'un dirigeant calme à un dirigeant dynamique, la reformulation de certaines phrases et leur changement d'ordre. Mais aussi, par l'exagération de traits physiques, notamment : des yeux tombants et des sourcils levants, présentant un dirigeant étonné et désespéré. Aussi, la simple répétition des excuses décrédibilise leur portée, le tout étant accentué par le défilé d'environnements quotidiens dans lesquels elles sont prononcées, renforçant l'opposition entre les mots, la réalité du ressenti et le niveau de conscience du dirigeant.

C. Le discours « zéro carbone » de Bernard Looney dans le rapport de développement durable : la construction « verte » d'une figure de dirigeant

« Il n'y a pas de pouvoir symbolique sans une symbolique du pouvoir¹⁵⁵. » Bernard Looney semble l'avoir bien compris : le discours figurant dans le rapport de développement durable, datant

¹⁵⁰ Annexe 4 : grille d'analyse 1.

¹⁵¹ *Ibid.*

¹⁵² *Ibid.*

¹⁵³ *Ibid.*

¹⁵⁴ *Ibid.*

¹⁵⁵ BOURDIEU, Pierre, et DE SAINT MARTIN, Monique, « Le patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 20-21, p. 112.

du 27 mars 2020, présente un ensemble de signes représentant la « responsabilité verte » qu'il souhaite incarner.

i. La communication verte d'après Thierry Libaert : le moyen de répondre aux attentes de l'opinion publique

Thierry Libaert, dans *La communication verte*, s'est intéressé à la façon dont les entreprises s'emparent de la problématique écologique pour communiquer et accroître leur légitimité auprès du grand public.

Le cas de BP s'inscrit dans ce choix stratégique de communication : depuis la marée noire de 2010, l'entreprise a de plus en plus communiqué sous l'angle de la transition énergétique, notamment à travers l'ambition « Net Zero » (neutralité carbone) d'ici 2050, mise en avant par le dirigeant actuel, Bernard Looney. C'est notamment ce que nous approfondirons par la suite dans ce mémoire : la façon dont ce dirigeant souhaite incarner la transition écologique, pour légitimer la position de l'entreprise, et être mieux acceptée, perçue par l'opinion publique. Thierry Libaert dit à ce titre que « c'est le rôle de l'entreprise qui a considérablement évolué. De simple producteur, elle apparaît de plus en plus comme un acteur social aux multiples activités. L'entreprise devient citoyenne, et d'elle-même, sans demande extérieure, agit et anticipe les évolutions¹⁵⁶. » Cette citation permet de faire le lien entre le choix de l'entreprise de la communication verte, et celui de l'opinion publique, de consommer de façon plus responsable, et plus globalement, d'adhérer, de soutenir une entreprise engagée dans une cause porteuse de sens, une cause « citoyenne ». L'auteur mentionne également Philippe Ansel, chercheur en sciences humaines, qui a écrit, dans un article intitulé « Le Blues de la planète » : « Un nouveau paradigme du rapport à l'homme à l'environnement émerge et se diffuse : la nature n'est plus un univers sauvage dont l'homme doit se protéger, mais un monde qu'il a exploré, exploité puis dominé au point d'en subir maintenant les rétroactions. Le développement de ce paradigme du jardin devrait conférer un caractère durable aux préoccupations du public en matière d'environnement¹⁵⁷. »

La communication « responsable » passerait donc par la prise en compte des valeurs de l'opinion publique, gage de reconnaissance dans certains cas : « Cette image de l'entreprise se doit d'être en concordance avec les valeurs sociales de l'époque. Il ne suffit pas d'avoir une image, encore faut-il qu'elle soit adaptée au contexte économique et social¹⁵⁸. »

¹⁵⁶ LIBAERT, Thierry, *La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise*, op. cit. p. 48.

¹⁵⁷ ANSEL, Philippe, « Le blues de la planète », cité par LIBAERT, Thierry, dans *La Communication Verte*, Editions Liaisons, 1992, p. 47.

¹⁵⁸ LIBAERT, Thierry, *La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise*, op. cit. p. 153.

ii. BP, où le choix d'une communication environnementale dès 2000

Par le passé, BP a déjà mis en place une stratégie de communication verte. Dans « Rôle et responsabilité des hauts dirigeants face aux changements climatiques : réflexions à partir du cas de BP », Corinne Gendron, ainsi que d'autres chercheurs, analysent la façon dont le groupe pétrolier s'est engagé dans les problématiques environnementales, avant que survienne l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon en 2010.

Dès 2000, BP s'est engagé dans une campagne, pour un montant de 200 millions de dollars, introduisant le fameux slogan « Beyond Petroleum » (« Au-delà du pétrole »), visant à positionner l'entreprise en tant que pionnière en matière d'environnement et de sécurité. Le groupe pétrolier a été le premier à reconnaître le lien entre l'utilisation d'énergie et le changement climatique et à mettre l'accent sur le potentiel des énergies renouvelables. Lord Browne, Directeur Général de BP pendant douze ans, de 1995 à 2007, est allé jusqu'à dire que « Beyond Petroleum » avait « été pendant de nombreuses années un succès sans réserve¹⁵⁹. », notamment par le doublement du prix des actions de BP.

Mais BP a traversé plusieurs crises aux conséquences écologiques importantes. En 2002, BP a été poursuivie en justice pour avoir falsifié des rapports d'inspection d'une raffinerie de Los Angeles. Le 23 mars 2005, une raffinerie exploitée par BP à Texas City a explosé, faisant 15 morts et 170 blessés. Un an plus tard, la fuite d'un oléoduc d'une exploitation pétrolière à Prudhoe Bay, en Alaska, a répandu entre 760 000 et un million de barils de pétrole brut dans la toundra. Le 21 mai 2019, la fédération allemande pour l'environnement et la protection de la nature révèle, par l'intermédiaire des données fournies par l'agence fédérale de l'environnement allemande comme par l'Agence européenne des produits chimiques (AEPIC), que 654 entreprises opérant en Europe n'ont pas respecté, entre 2014 et 2019, le protocole européen d'enregistrement, d'évaluation et d'autorisation des produits chimiques, censé protéger la santé et l'environnement des Européens. BP faisait alors partie des entreprises concernées, employant massivement des substances de synthèse interdites et potentiellement dangereuses. Enfin, une étude publiée en 2019 par des chercheurs de l'institut américain Climate Accountability Institute indique que BP est la sixième entreprise mondiale la plus émettrice de gaz à effet de serre depuis 1965, avec 34,02 milliards de tonnes d'équivalent CO₂¹⁶⁰. Et, bien sûr, le 20 avril 2010, l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon, qui, seulement cinq jours plus tard, relâchait 191 000 litres de pétrole par jour dans le Golfe du Mexique, d'après un article paru le 28 avril 2010 dans *La Tribune*¹⁶¹. D'après une étude produite par Statista, cette explosion a déversé au total 4,9 millions de barils de pétrole (données de Mars 2011). La marée noire a aussi entraîné la mort de onze personnes. D'après un

¹⁵⁹ Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland.

¹⁶⁰ « Revealed: the 20 firms behind a third of all carbon emissions », *TheGuardian.com*, 09/10/2019, <https://www.theguardian.com/environment/2019/oct/09/revealed-20-firms-third-carbon-emissions> (23/02/2021).

¹⁶¹ « Une énorme marée noire menace les côtes américaines, BP accusé », *LaTribune.fr*, 28/04/2010.

autre article de La Tribune, paru le 25 juillet 2010¹⁶², « l'explosion de la plateforme Deepwater Horizon, que gère le pétrolier britannique, a causé la plus grande catastrophe écologique que les États-Unis aient jamais connue. »

Comme le souligne Corinne Gendron¹⁶³, il existait au sein de BP un réel contraste entre l'intérêt porté aux problématiques de conformité, de sécurité et d'environnement, et celui porté aux résultats financiers. Par exemple, d'après le rapport de 2007, « BP US Refineries Independent Safety Review Panel », chargé d'analyser l'explosion de la raffinerie de Texas City : « le thème commun (...) était le non-respect des propres procédures de BP et le refus d'arrêter le travail en cas de problème¹⁶⁴. » D'autre part, d'après Carolyn Windsor et Patty McNicholas¹⁶⁵, le rapport annuel de BP de 2009 ne mentionnait même pas l'explosion d'une plateforme pétrolière en Azerbaïdjan, en septembre 2008, durant laquelle BP avait pu évacuer ses 212 employés à temps¹⁶⁶ : « En janvier 2009, BP a blâmé un « mauvais travail de ciment » pour la fuite de gaz, qui ressemble à Tony Hayward blâmant en partie un "mauvais travail de ciment" par l'entrepreneur Halliburton pour l'incident GOM OCS. »

Conscients du contraste entre les discours tenus par l'entreprise et la réalité, plusieurs acteurs de la société civile ont alors accusé ouvertement BP d'écoblanchiment, ou *greenwashing*, défini par Thierry Libaert et Karine Johannes comme consistant « à survaloriser une action écologique au détriment d'une information plus objective sur l'ensemble des activités¹⁶⁷. »

C'est par ailleurs Tony Hayward qui a souhaité délaissé la campagne de communication attribuant à BP le slogan « Beyond Petroleum ». Il souhaitait en effet se concentrer sur les activités premières de BP, à savoir l'extraction et la distribution de pétrole. Aussi, la sécurité devait être la priorité de BP, mais les discours de presse ne se sont pas privés de le critiquer, comme en témoigne ce passage issu de l'article paru dans *LeFigaro.fr*, le premier octobre 2010¹⁶⁸ : « À son arrivée à la tête de BP en 2007, deux ans après l'explosion meurtrière de la raffinerie BP de Texas City, Tony Hayward, le PDG sortant, avait promis de se focaliser « tel un laser » sur la sécurité. » D'après l'enquête menée par Corinne Gendron, les thématiques les plus fréquentes dans les discours avant

¹⁶² « Marée noire : démission imminente du patron de BP », *LaTribune.fr*, 25/07/2010, <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/energie-environnement/20100725trib000533290/maree-noire-demission-imminente-du-patron-de-bp.html> (02/03/2021).

¹⁶³ GENDRON, Corinne, et al. « Rôle et responsabilités des hauts dirigeants face aux changements climatiques : réflexions à partir du cas de BP », *Entreprises et histoire*, 2017, vol. 86, n° 1, pp. 34-53.

¹⁶⁴ Traduit de l'anglais : "common theme . . . was a failure to follow BP's own procedures and an unwillingness to stop work when something was wrong", CHAZAN, Guy, cité par A. CHERRY, Miriam et SNEIRSON, Judd F, dans « Beyond Profit: Rethinking Corporate Social Responsibility and Greenwashing After the BP Oil Disaster », *Saint Louis University School of Law*, 2011, <https://scholarship.law.slu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1375&context=faculty> (13/03/2021).

¹⁶⁵ WINDSOR, Carolyn et MC NICHOLAS, Pratty, « The BP Gulf Oil Spill: Public and Corporate Governance Failures », 2012, <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=acsear2012> (13/03/2021).

¹⁶⁶ GENDRON, Corinne, et al. « Rôle et responsabilités des hauts dirigeants face aux changements climatiques : réflexions à partir du cas de BP », *Entreprises et histoire*, 2017, *op. cit.* 38.

¹⁶⁷ LIBAERT, Thierry, *La communication corporate*, *op. cit.* p. 65.

¹⁶⁸ Annexe 6, article 3 : NODÉ-LANGLOIS, Fabrice, « Bob Dudley, choisi pour restaurer l'image de BP », *LeFigaro.fr*, 30/09/2010, <https://www.lefigaro.fr/societes/2010/09/30/04015-20100930ARTFIG00713-bob-dudley-choisi-pour-restaurer-l-image-de-bp.php> (05/05/2021).

2010, énoncés par Tony Hayward, étaient : 1. les investissements ; 2. la sécurité ; 3. les changements climatiques. Dans les discours étudiés par Corinne Gendron, Tony Hayward mettait apparemment en évidence l'opportunité d'avenir que présentaient les énergies renouvelables, mais pointait du doigt les coûts qu'elles engendraient. Or, d'après A. Grandjean et M. Martini¹⁶⁹, rester sous les 2°C coûterait 93 000 milliards de dollars d'investissements sur quinze ans, contre 89 000 milliards de dollars dans un cadre similaire. Aussi, selon ce travail de recherche, les priorités de BP changeaient selon le destinataire du discours : « les questions environnementales et sociales de l'entreprise sont évoquées plus souvent lors des discours prononcés à l'occasion de conférences internationales que lors des rencontres avec des étudiants et des chercheurs, et encore moins lors des assemblées générales¹⁷⁰. »

L'ensemble de ces catastrophes écologiques démontrent que BP est une entreprise orientée vers les intérêts de ses actionnaires plus que vers ceux des autres acteurs de la société. Or, comme nous l'avons vu précédemment, d'après D. Neu, H. Warsame et K. Pedwell (1998), « il y a légitimité quand il y a concordance entre les actions des entreprises et les valeurs de leurs parties prenantes¹⁷¹. » BP ne s'est finalement jamais inscrite, malgré un discours qui tentait de démontrer l'inverse, dans une démarche concrètement orientée vers le développement durable. En revanche, nous pouvons dire que Tony Hayward a été plutôt authentique dans sa communication, avant 2010, puisqu'il a préféré supprimer le slogan « Beyond Petroleum », qui ne correspondait pas aux activités et à la réalité concrète de l'entreprise, plutôt que de le conserver pour représenter une apparence différente de la réalité.

Finalement, nous pourrions résumer cela par cette citation de Bourdieu et De Saint Martin¹⁷² : « peu de groupes dirigeants ont jamais réuni autant de principes de légitimation aussi différents, mais qui, bien qu'en apparence contradictoires, comme l'aristocratie de la naissance et le méritocratie du succès scolaire ou de la réussite économique, ou comme l'idéologie du « service public » et le culte du profit déguisé en exaltation de la productivité, se combinent harmonieusement pour assurer une sorte de légitimité totale. » Aujourd'hui plus que jamais, les dirigeants sont en quête de cette « légitimité totale », bien qu'elle regroupe aujourd'hui des aspects différents de ceux avancés par les auteurs, à savoir la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Il s'agit en effet de « principes de légitimation différents » que de vouloir protéger l'environnement tout en produisant du pétrole. Pourtant, Bernard Looney, Directeur Général de BP depuis le 5 février 2020, tente d'incarner tant le cœur de métier de BP que la transition zéro carbone.

¹⁶⁹ GRANDJEAN, A. et MARTINI, M, *Financer la transition énergétique*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier, 2016, cité par GENDRON, Corinne, dans « Rôle et responsabilités des hauts dirigeants face aux changements climatiques : réflexions à partir du cas de BP », *Entreprises et histoire*, 2017, p. 52.

¹⁷⁰ GENDRON, Corinne, et al. « Rôle et responsabilités des hauts dirigeants face aux changements climatiques : réflexions à partir du cas de BP », *Entreprises et histoire*, 2017, *op. cit.* p. 47.

¹⁷¹ BOUAISS, Karima, LAFONTAINE, Jean-Philippe, et VIVIANI, Jean-Laurent, « Crises environnementales, marchés financiers et communication environnementale des entreprises : proposition d'une méthode d'évaluation des accidents industriels et des crises environnementales », *La Revue des Sciences de Gestion*, *op. cit.* p. 199.

¹⁷² BOURDIEU, Pierre, et DE SAINT MARTIN, Monique, « Le patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 20-21, p. 77.

iii. L'incorporation de la problématique écologique par Bernard Looney à travers la mise en scène d'un ethos idéologique de la transition

Bernard Looney a été nommé Directeur Général le 5 février 2020. Depuis, il n'a cessé de véhiculer l'image d'un dirigeant « responsable » d'un point de vue environnemental, en attribuant à BP une nouvelle ambition zéro carbone, d'ici 2050.

Pour analyser davantage les ressorts de cette volonté d'incarnation de la responsabilité environnementale, le plus pertinent a semblé être l'étude du discours de Bernard Looney, figurant dans le rapport de développement durable, en date du 27 mars 2020, soit plus d'un mois après sa nomination. Étudier ce discours, si tôt après sa prise de fonction, implique de l'appréhender en tenant compte du devoir d'incarnation symbolique de son nouveau rôle de dirigeant. C'est justement tout l'intérêt de ce choix, qui a donc permis, par l'analyse du discours, à travers une certaine méthodologie et grille d'analyse¹⁷³, de mettre en lumière les thématiques ainsi que les modes d'énonciation et d'argumentation auxquels il souhaite être attribué.

D'après Nicole d'Almeida, « les rapports environnementaux ou de développement durable se situent à l'intersection entre députation et imputation, en cela ils sont au cœur de la question de la réputation. Existant dans la plupart des grandes entreprises avant leur caractère obligatoire et légal, ils réunissent en un même document une volonté et une obligation¹⁷⁴. » Le rapport de développement durable constitue pour l'entreprise l'opportunité de partager ses intentions en matière environnementale. Or, connaissant désormais le passé de BP, en matière de catastrophes écologiques et de stratégie de communication environnementale, ce type de document s'est présenté comme étant le support de discours le plus pertinent à étudier.

Afin de mieux comprendre comment Bernard Looney tente d'incarner la responsabilité environnementale, nous allons nous focaliser principalement sur ce que Dominique Maingueneau¹⁷⁵ a nommé l'« ethos idéologique ». L'ethos idéologique, qu'il définit comme lié « aux positionnements des locuteurs dans un champ conflictuel de valeurs (politique, esthétique, religieux, philosophique...) » a permis de comprendre comment se positionne Bernard Looney face à la problématique écologique. Karl Jaspers, dans *Origine et sens de l'histoire*, a défini l'idéologie comme « un complexe d'idées ou de représentations qui passe aux yeux du sujet pour une interprétation du monde ou de sa propre situation, qui lui représente la vérité absolue, mais sous la forme d'une illusion par quoi il se justifie, se dissimule, se dérobe d'une façon ou d'une autre, mais pour son avantage immédiat¹⁷⁶. » En fait, l'étude de l'ethos idéologique a permis de mettre en lumière les éléments de discours, verbaux et non-verbaux, qui manifestent implicitement ou explicitement les idées et représentations que porte Bernard Looney sur cette thématique. La notion de l'idéologie,

¹⁷³ Annexe 3 : grille d'analyse 1.

¹⁷⁴ D'ALMEIDA, Nicole, *La société du jugement, Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, op. cit. p. 127.

¹⁷⁵ MAINGUENEAU, Dominique, « Le recours à l'ethos dans l'analyse du discours littéraire », op. cit.

¹⁷⁶ JASPERS, Karl, *Origine et sens de l'histoire*, Paris, Plon, 1954, cité par *Toupie.com*, <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Ideologie.htm> (25/05/2021).

telle que définie par Karl Jaspers, prend tout son sens dans la mesure où, comme le soulève cette première hypothèse, le discours « responsable » est indéfinissable en tant que tel, mais tout le monde a pourtant une idée de ce à quoi il fait référence, c'est-à-dire, sur quel complexe d'idées et de représentations il repose. Le discours « responsable » a donc été analysé sous le prisme de l'idéologie écologique, prônée par Bernard Looney dans son discours, par sa volonté de renvoyer une image de dirigeant respectueux de l'environnement et engagé dans la transition énergétique. En fait, l'ethos idéologique peut être perçu comme un filtre de perception qu'impose le locuteur à son destinataire.

L'ethos idéologique de Bernard Looney repose finalement sur les champs lexicaux du changement et de la transition zéro carbone. Par exemple, il énonce¹⁷⁷ : « **L'année 2019 semble déjà bien loin.** Mais les **changements qui étaient alors en projet**, et que nous avons annoncés le 12 février de cette année, **semblent encore plus importants aujourd'hui**¹⁷⁸. », « En même temps, je pense qu'il est important de dire que BP **veut changer**. Non seulement c'est la bonne chose à faire, mais c'est aussi une formidable opportunité commerciale pour nous. », ou encore « **Notre destination est désormais fixée** et nous ne pouvons **plus faire marche arrière**. » Mais d'autres éléments non-verbaux viennent affirmer cette idéologie du changement, notamment : tous les titres du discours, qui ne sont pas énoncés oralement s'agissant d'un discours écrit, et qui font donc parties des éléments non-verbaux du discours : « Reimagining energy » (« Ré imaginer l'énergie »), « Reinventing BP » (« Réinventer BP ») et « Performing while Transforming » (« Performer tout en se transformant ») qui symbolisent le changement et la transition énergétique de façon très explicite. Aussi, performer tout en se transformant est propre à la RSE et à la nécessité pour les entreprises de devoir tenir des engagements en lien avec le développement durable, tout en survivant, impliquant d'être rentable (notion de performance). Voici la mise en page des messages, avec une police très authentique, ressemblant à la réalité de l'écriture manuscrite, et de couleur verte :



« La subversion de la réalité dans l'apparence semble de prime abord relative à une intention délibérée d'effectuer une mise en scène¹⁷⁹. » Nous pouvons parler d'une mise en scène de l'ethos

¹⁷⁷ Annexe 3 : grille d'analyse 2.

¹⁷⁸ Certains passages seront mis en gras afin de souligner les champs de recherche spécifiques étudiés (notamment consultables en détails dans les grilles d'analyse correspondantes, en annexes).

¹⁷⁹ CARFANTAN, Serge, « Leçon 155 : Apparence et réalité », *Philosophie-Spiritualité.com*, 2007, <http://www.philosophie-spiritualite.com/cours/percept2.htm> (18/05/2021).

idéologique dans la mesure où tous les éléments étudiés peuvent être assimilés à une subversion de la réalité, la réalité de la nature étant verte, tout comme la couleur de l'écriture, et authentique, tout comme la typographie manuscrite. Aussi, la mise en scène de la figure du dirigeant responsable passe ici par la « construction d'un système de signes destinés à faciliter ou accélérer la reconnaissance¹⁸⁰ » d'un ethos idéologique relatif au changement et à la transition énergétique.

Nous pouvons conclure de cette analyse sémio-discursive que le discours de Bernard Looney dans ce rapport de développement durable semble crédible par la mise en scène d'un ethos idéologique du changement et de la transition énergétique. En effet, d'après Thierry Libaert, la communication verte crée « son incidence sur le temps de l'entreprise : elle tire sur le passé (équipement de dépollution, modernisation, etc.) afin de permettre une communication crédible et elle appelle le futur, en contribuant à une mobilisation interne, une prise de conscience ; en ce sens, elle joue le rôle d'un accélérateur¹⁸¹. » Or, nous remarquons que l'appel au passé est observable à travers les éléments de discours comme « l'année 2019 semble déjà bien loin », « nous ne pouvons plus faire marche arrière », « réimaginer l'énergie » ou encore « réinventer BP », qui rendent la communication crédible. Il est également important de rappeler que chez les poètes grecs du VI^{ème} siècle « le discours vrai -au sens fort et valorisé du mot- (...) c'était le discours qui, prophétisant l'avenir, non seulement annonçait ce qui allait se passer, mais contribuait à sa réalisation, emportait avec soi l'adhésion des hommes et se tramait ainsi avec le destin¹⁸². » Or, son discours fait appel au futur, en cherchant l'adhésion du public et sa volonté commune de changer le monde de l'énergie, à travers des propos tels que : « De ces conversations, **partout dans le monde**, nous sommes arrivés à une conclusion inéluctable. **BP doit changer**, et **plus vite que jamais**, car **le monde évolue rapidement**, tout comme les **attentes de la société à notre égard**. »

Quant à l'apparence donnée au discours, elle tente d'incarner la nature par ses couleurs et sa typographie, incitant le destinataire à remplacer les choses par les mots et à donner à penser que le mot est la chose. Ce mode de mise en scène du discours et de sa figure de dirigeant renforce à la fois l'ethos idéologique porté sur le changement et la transition énergétique et la crédibilité accordée au discours, par une apparence de la nature se rapprochant de sa réalité.

Enfin, la légitimité de Bernard Looney et de son discours passe par l'incorporation d'un ensemble de signes faisant échos aux représentations qu'a l'opinion publique du changement et de la transition énergétique, les deux composantes de l'ethos idéologique du dirigeant étudié. En effet, Pierre Bourdieu a étudié dans *Langage et pouvoir symbolique* l'importance de représenter les attributs symboliques reconnus comme légitimes pour tenir un discours spécifique. A ce titre, il cite l'exemple du port de l'hermine ou de la toge, qui déclarent que le juge ou le médecin sont reconnus comme fondés à se définir comme tels. Ces exemples sont comparables à celui du dirigeant d'un grand groupe comme BP, qui fait appel à un ensemble d'attributs symboliques permettant de

¹⁸⁰ D'ALMEIDA, Nicole, *La société du jugement, Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, op. cit. p. 170.

¹⁸¹ LIBAERT, Thierry, *La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise*, op. cit. p. 173.

¹⁸² FOUCAULT, Michel, *L'Ordre du Discours*, op. cit. p. 17.

légitimer un discours, comme le port du costume par exemple. Néanmoins, dans le cas de l'étude de ce discours, ces attributs symboliques sont justement différents et atypiques : Bernard Looney ne porte pas de cravate, lui donnant une allure plutôt décontractée, et surtout, confirmant l'incarnation de l'ethos idéologique du changement et de la transition énergétique. En effet, le changement se manifeste par le port quelque peu atypique du costume, l'assimilant à un style progressiste, non conservateur. Le message non-verbal qui en ressort lui attribue une légitimité au sens où il incarne son discours. Ainsi, sa tenue vestimentaire lui permet d'incarner légitimement son ethos idéologique, tout comme « l'hermine et la toge déclarent que le juge ou le médecin sont reconnus comme fondés (dans la reconnaissance collective) à se déclarer juge ou médecin : que leur imposture -au sens de prétention affirmée dans les apparences- est légitime¹⁸³. » Cette incarnation par les vêtements et l'attitude peut être lue sous le prisme de l'ethos catégoriel théorisé par Dominique Maingueneau¹⁸⁴, en tant que manifestation d'éléments caractérisant la catégorie sociale ou professionnelle par exemple. Bernard Looney incarne ainsi l'ethos catégoriel du dirigeant responsable, au sens du changement et de la transition énergétique, grâce à sa posture, qui semble dynamique (il est en action, en train de s'exprimer), sa tenue qui ne ressemble à aucune autre des deux dirigeants précédents (Bob Dudley et Tony Hayward), ainsi que son allure décontractée et accessible.

Pour conclure, il faut nuancer la réponse à l'hypothèse selon laquelle le discours responsable est un moyen de légitimer sa figure de dirigeant.

D'une part, pour être légitime, le discours « responsable », en particulier quand il vise à manifester sa responsabilité imminente face à une crise industrielle et environnementale, doit s'inscrire dans un contexte médiatique, à l'intérieur d'un système d'interdiscours, qui crédibilise en amont le discours du dirigeant lui-même.

D'autre part, la légitimité du discours « responsable », sur le plan environnemental, est possible par la mise en récit et la mise en scène d'un ethos idéologique fort, incarnant vraisemblablement la réalité « verte » que souhaite véhiculer le dirigeant, et donc, l'entreprise.

¹⁸³ BOURDIEU, Pierre, *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Éditions du Seuil, 2001, p. 112.

¹⁸⁴ MAINGUENEAU, Dominique, « Le recours à l'ethos dans l'analyse du discours littéraire », *op. cit.*

2. Le discours de presse construit la figure d'un dirigeant incarnant la culture de son entreprise

« Deux thèmes président au portrait qui peut être dressé du dirigeant à son entrée en fonction : les enjeux de l'entreprise à cet instant de la vie économique, et le passé du dirigeant¹⁸⁵ » ont conclu Véronique Richard et Étienne Candel, d'après leur travail de recherche sur la construction de la figure du dirigeant par le discours de presse.

Afin de répondre à l'hypothèse selon laquelle le discours de presse construit la figure d'un dirigeant incarnant la culture de son entreprise, nous nous intéresserons justement tant à la construction biographique, qui tend à ériger le dirigeant en figure héroïque, qu'aux enjeux de l'entreprise au moment où le discours de presse se produit.

Nous approfondirons cette hypothèse en nous intéressant à la relation interdépendante qu'entretiennent le dirigeant et l'entreprise, afin d'élucider la façon dont l'entreprise peut se lire à travers le dirigeant, et vice versa.

A. Le dirigeant : un acteur qui fait figure auprès des médias et de l'opinion publique

Le dirigeant, de plus en plus médiatisé, se doit d'incarner au mieux sa figure d'autorité, avec légitimité. L'opinion publique, représentée voire déterminée par les médias, joue un rôle crucial dans ce processus : ses interdiscours se mêlent à la figure de dirigeant, la renforçant ou l'affaiblissant.

i. La mise en récit médiatique de la figure du dirigeant

La construction de ce travail de recherche a reposé en grande partie sur les travaux de recherche réalisés par Étienne Candel et Véronique Richard¹⁸⁶. L'objectif était « d'aboutir à une meilleure compréhension de l'image des dirigeants de grandes entreprises dans l'opinion publique¹⁸⁷ ». Ces chercheurs ont démontré l'influence qu'exerçaient les médias sur la construction de la figure du dirigeant et ont élucidé les « grands modèles¹⁸⁸ » qui la structuraient, pour en déduire que « le discours médiatique construit la figure du dirigeant¹⁸⁹ ». Véronique Richard, dans un article scientifique rédigé pour le CNRS, intitulé « Les traces de représentation d'un ethos patronal laissées dans le documentaire "La France des grands patrons" » a aussi dressé une analyse poussée sur la manière dont les médias télévisuels s'emparent de la figure du grand patron.

¹⁸⁵ CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.* p. 89.

¹⁸⁶ CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.*

¹⁸⁷ *Ibid.* p. 82.

¹⁸⁸ *Ibid.*

¹⁸⁹ *Ibid.* p. 85.

Ce constat vise à insister sur le fait que le discours du dirigeant est un élément déterminant dans la construction de la figure du dirigeant, mais qu'il n'est pas le seul, et que des discours médiatiques, doivent être pris en compte, d'une part pour leur apport subjectif, leur perception du sujet (dirigeant), et d'autre part, parce qu'ils permettent de contextualiser l'analyse de discours plus précise émanant du dirigeant lui-même. Il s'agit, pour répondre à cette seconde hypothèse, de montrer que les discours de dirigeants ne se construisent pas indépendamment d'un contexte médiatique : ils doivent être analysés en tenant compte, quand cela est pertinent, des « interdiscours ». Dominique Maingueneau a écrit à ce titre : « le discours ne prend sens qu'à l'intérieur d'un immense *interdiscours*. Pour interpréter le moindre énoncé, il faut le mettre en relation, consciemment ou non, avec toutes sortes d'autres sur lesquels il s'appuie de multiples manières¹⁹⁰. » Ainsi, étudier les discours de presse sur les dirigeants de BP depuis 2010, en l'occurrence, Tony Hayward, Bob Dudley et Bernard Looney, a permis d'élucider les différents modèles qui construisaient leur figure.

« La figure patronale est une figure en action, saisie à un instant t¹⁹¹ », impliquant une construction dans le temps. De surcroît, les discours de presse étudiés ont été choisis selon qu'ils se rapprochaient des dates de départ ou de nomination des dirigeants étudiés, considérant que ces événements d'entreprise sont des événements médiatiques importants. En effet, l'investiture marque « le moment où s'enclenche l'investissement médiatique dans sa figure¹⁹² », impliquant la mise en récit médiatique de la figure du dirigeant, et faisant ressortir les grands modèles qui la structurent. Nous étudierons notamment les constructions biographiques des trois dirigeants dans les discours de presse. L'appel au passé personnel ou professionnel du dirigeant, voire même sa description physique, démontrent à quel point le rôle du dirigeant a évolué, allant désormais bien au-delà d'un pouvoir décisionnel uniquement interne et confidentiel.

Aussi, Étienne Candé et Véronique Richard attribuent à la « figure du dirigeant » un rôle avant tout symbolique et communicationnel, assimilant le dirigeant à un « média de l'entreprise¹⁹³ », à travers « une personnification récurrente de l'entreprise¹⁹⁴ » et « une personnalisation des choix stratégiques¹⁹⁵ ». Cette perception du rôle de dirigeant appuiera par la suite l'étude des discours de presse qui construisent la figure d'un dirigeant incarnant la culture de BP, selon la période alors traversées par l'entreprise. Par exemple, après la marée noire de 2010, les discours de presse dressaient plutôt le portrait d'un dirigeant sauveur, détenant les clés d'une stratégie orientée vers la sécurité (alors considérée comme la priorité de BP, orientant ainsi sa culture d'entreprise).

« La figure du dirigeant a partie liée avec l'image de l'entreprise, et l'interrelation entre le dirigeant et l'entreprise est signifiante. » Ce lien étroit fait que l'image et la réputation de l'un et de l'autre s'influencent réciproquement. Chacun des trois dirigeants de BP, de 2010 à aujourd'hui, a

¹⁹⁰ MAINGUENEAU, Dominique, *Discours et analyse du discours*, *op. cit.* p. 22.

¹⁹¹ CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.* p. 87.

¹⁹² CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.* p. 88.

¹⁹³ *Ibid.* p. 84.

¹⁹⁴ *Ibid.*

¹⁹⁵ *Ibid.*

incarné son rôle, de façon plus ou moins légitime, en fonction des événements marquants que l'entreprise traversait. Par exemple, Tony Hayward, face à la crise de Deepwater Horizon a vu sa réputation et sa crédibilité couler, allant jusqu'à la nomination d'un nouveau Directeur Général. Ainsi, dans certains cas, la question de la crédibilité de l'incarnation de la figure du dirigeant se pose : comment un dirigeant peut-il incarner une figure crédible si les médias l'assimilent à un événement mettant en lumière ses points négatifs ? « Si le patron est la tête de l'entreprise, il doit en être le visage, l'apparence, l'incarnation », mais si l'entreprise traverse une crise ou un changement important, quelle figure de dirigeant la presse construit-elle ?

« Il n'y a pas, il n'y a jamais eu nulle part aucun peuple sans récit¹⁹⁶ », disait Roland Barthes. Les dirigeants semblent l'avoir compris : leur parole, de plus en plus publicisée, sert à construire le récit de leur figure d'autorité. Nicole D'Almeida et Sylvie Merran-Ifrac ont d'ailleurs approfondi le sujet, dans « Le récit patronal, La tentation autobiographique » : « le dirigeant se veut être l'auteur, le propre constructeur de son identité publique¹⁹⁷. » Mais, comme évoqué précédemment, ce récit de dirigeant doit être située à l'intérieur d'autres discours, que l'on nommera donc « interdiscours ». Ces derniers comprennent les discours médiatiques notamment, et plus spécifiquement, dans le cadre de la marée noire de 2010, les discours de presse, les discours gouvernementaux ou encore les discours des organisations non gouvernementales (ONG). Ainsi, la figure de dirigeant de Tony Hayward ne s'est pas uniquement construite à travers ses propres discours : elle a été remise en question, voire déconstruite, par les interdiscours d'autres acteurs. De ce fait, la construction de la figure du dirigeant dépendrait, d'une part, de l'image que souhaite véhiculer le dirigeant, et d'autre part, de la façon dont le perçoivent les acteurs externes, que nous pourrions qualifier de « parties prenantes », à travers un récit supplémentaire, renforçant ou affaiblissant cette figure d'autorité. Finalement, il s'agit d'une confrontation entre statut et reconnaissance, entre vérité et perception, pouvant se résumer ainsi : « l'efficacité symbolique des mots ne s'exerce jamais que dans la mesure où celui qui la subit reconnaît celui qui l'exerce comme fondé à l'exercer ou, ce qui revient au même, s'oublie et s'ignore, en s'y soumettant, comme ayant contribué, par la reconnaissance qu'il lui accorde, à la fonder¹⁹⁸. »

ii. L'opinion publique, soit la manifestation d'interdiscours représentatifs de la période de changement que connaît l'entreprise

Nicole D'Almeida, dans son ouvrage *La société du jugement*, définit l'opinion publique comme suit : « l'opinion publique est une opinion qui se dit, qui se fait connaître, qui s'exprime en

¹⁹⁶ BARTHES, Roland, « Introduction à l'analyse structurale des récits », *Communications*, 1966, vol. 8, Recherches sémiologiques : l'analyse structurale du récit, p. 1.

¹⁹⁷ D'ALMEIDA, Nicole, et MERRAN-IFRAH, Sylvie, « Le récit patronal. La tentation autobiographique », *Revue française de gestion*, 2005, vol. n° 159, n° 6, p. 112.

¹⁹⁸ BOURDIEU, Pierre, *Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1982, p. 119.

public, se donne à voir ou à penser et prend le risque de l'exposition et de la confrontation¹⁹⁹. » La notion de « risque » présentée dans cette définition est intéressante : quels risques existent-ils à exposer l'opinion publique ? L'opinion ferait-elle preuve de courage en se révélant au public ? Si l'opinion publique rencontre des risques à s'exposer, c'est parce que la confrontation entre minorités et majorités, entre pensées minoritaires et « lieux communs²⁰⁰ » présente toujours le risque de la conflictualité et du désaccord. Dans le cas d'une crise, et en particulier de l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon, des acteurs aux intérêts divergents se sont rencontrés sur la place publique pour défendre leurs idées, leurs valeurs, leur propre vérité, face à l'un des plus grands groupes pétroliers mondiaux. Les discours de chaque partie prenante se sont révélés majoritairement contre BP. Comment la construction de la figure du dirigeant dans les discours de presse a-t-elle été empreinte de ces moments de crise et de bouleversement ? En quoi les discours de presse co-construisent-ils, avec l'opinion publique, les figures des dirigeants de BP ?

La construction de l'opinion publique, et de son risque, a été étudiée sous le prisme des minorités et des majorités, par Jean-Philippe Beaudoin, qui dit : « une minorité qui alerte l'opinion sur un risque qu'elle court elle-même du fait d'une situation décrite comme injuste désigne immédiatement un pouvoir auquel elle en assigne la responsabilité²⁰¹. » Dans le cadre de l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon, ce sont plusieurs catégories de minorités qui ont été touchées, à savoir en priorité, les populations locales, comme le démontre ce passage issu d'un article paru dans *Les Echos*, le 30 avril 2010, soit dix jours après le début de la marée noire : « plusieurs plaintes en nom collectif ont déjà été déposées contre BP et Transocean (propriétaire de la plate-forme) de la part de pêcheurs et d'éleveurs de crevettes du Golfe du Mexique touchés financièrement par la catastrophe, qui les empêche d'exercer leur activité²⁰². » Nous pouvons également lire que ce sont ces deux sociétés, en tant qu'organisations de pouvoir, à qui la responsabilité de la marée noire a été assignée.

Par ailleurs, l'opinion publique serait le fruit d'un « cheminement », se construisant au fil du temps, et en évoluant, passant d'un acteur à un autre. Or, les médias font partie de ces acteurs qui représentent l'opinion publique, comme en témoigne le schéma ci-dessous, proposé par Jean-Philippe Beaudoin²⁰³. C'est pourquoi il est nécessaire d'étudier les discours de presse, s'inscrivant dans un système de discours plus vaste appelé « interdiscours²⁰⁴ », puisqu'ils influencent l'image que l'on se fait du dirigeant. Cela pose également la question de la légitimité du dirigeant, possible principalement grâce à sa reconnaissance par l'opinion publique.

¹⁹⁹ D'ALMEIDA, Nicole, *La société du jugement, Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, op. cit. p. 19.

²⁰⁰ *Ibid.*

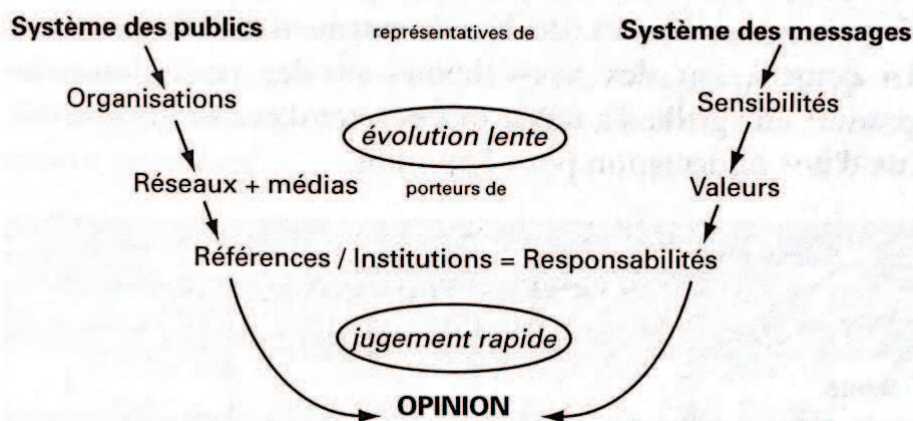
²⁰¹ BEAUDOIN, Jean-Pierre, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, op. cit. pp. 55-56.

²⁰² LANDRIEU, Valerie, « Marée noire : BP assume la « pleine responsabilité » », *LesEchos.fr*, 30/04/2010, <https://www.lesechos.fr/2010/04/maree-noire-bp-assume-la-pleine-responsabilite-439811> (14/03/2021).

²⁰³ BEAUDOIN, Jean-Pierre, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, op. cit. p. 83.

²⁰⁴ MAINGUENEAU, Dominique, *Discours et analyse de discours*, op. cit. p. 22.

Le cheminement de l'opinion



« Le cheminement de l'opinion », BEAUDOIN, Jean-Pierre, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*²⁰⁵.

D'après le schéma ci-dessus, les médias détermineraient et représenteraient l'opinion publique. Ainsi, ils construiraient une figure de dirigeant selon les représentations et valeurs de celle-ci. Le portrait du dirigeant dressé par le média, ainsi que son assimilation à un événement, auraient donc le pouvoir d'affaiblir ou de renforcer l'état de l'opinion publique à son égard. Par exemple, une majeure partie de l'opinion publique est contre BP au moment de la marée noire, incitant les médias à représenter l'entreprise ainsi que son dirigeant sous un prisme négatif. En résumé : « les médias ont en effet un statut particulier pour la communication d'organisation. Ils sont à la fois des parties prenantes et des amplificateurs des informations, des relais et des leaders d'opinion²⁰⁶. »

Finalement, la réputation d'un dirigeant serait la « trace des opinions et jugements portés²⁰⁷ » à son encontre. Abordée comme une « méta-opinion²⁰⁸ », comme « l'agencement collectif des opinions d'un groupe²⁰⁹ », la réputation pourrait ainsi révéler les « dynamiques de groupe nécessaires à la formulation d'une évaluation collective²¹⁰ ». La réputation du dirigeant serait donc la somme des évaluations portées à son égard, soit l'opinion publique. Cette dernière étant représentée dans les médias, il a donc semblé pertinent et nécessaire d'étudier les discours de presse afin de comprendre quelle figure de dirigeant y est construite, et donc attendue par l'opinion publique.

Avant de nous pencher sur la façon dont la presse parlait de Bob Dudley avant sa nomination officielle, voici les détails de la méthodologie choisie : dix articles de presse ont été analysés, issus de *La Tribune*, *La Correspondance Economique*, *ATS*, *LeFigaro.fr*, *BFM (La Radio de l'Eco)*, *Les Echos* et *l'AFP*, allant du 27 juillet au 1er octobre 2010. La grille d'analyse a fait ressortir les

²⁰⁵ BEAUDOIN, Jean-Pierre, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, op. cit. p. 83.

²⁰⁶ LIBAERT, Thierry, *La communication corporate*, op. cit. p. 97.

²⁰⁷ ALLOING, Camille, « La réputation pour questionner l'autorité informationnelle : vers une "autorité réputationnelle" ? », *Quaderni*, 2017, vol. 93, n° 2, p. 34.

²⁰⁸ *Ibid.*

²⁰⁹ *Ibid.*

²¹⁰ *Ibid.*

« événements », au sens de phrases ou terminologies faisant référence à un moment clé (« départ du patron » par exemple) ; les « qualificatifs » pour dresser un portrait du dirigeant (« l'américain » par exemple) ; et enfin, les citations du dirigeant lui-même, permettant de faire le parallèle entre le discours choisi par la presse et celui véhiculé par le dirigeant, au sein du support médiatique lui-même.

« La réputation a besoin de signes forts, de raccourcis saisissants qui frappent les imaginations et structurent l'espace de perception mutuelle mais elle a tout autant besoin d'une trame, d'un drame qui la dit et la met en scène. La réputation se contracte en un nom mais doit aussi s'étirer en une histoire, en une légende qui développe une identité. Le passage par le récit construit par un sujet individuel ou collectif et présenté à un public est un passage imposé, l'identité sociale suppose une identité discursive et la création de légendes, de récits à dire ou à lire²¹¹. »

Comment est finalement mise en récit la figure du dirigeant dans la presse, pour construire sa réputation, et entrer en relation avec l'opinion publique ?

B. La construction de la figure de dirigeant par l'héroïsation dans les discours de presse

« Il n'y a pas de héros sans auditoire », écrivait André Malraux dans *L'Espoir*, d'où l'importance d'avoir défini précédemment l'opinion publique, et l'importance de la considérer dans le discours médiatique. De plus, le héros serait avant tout « un révélateur des sociétés, qui lui confèrent son statut d'exception²¹². »

« Victorieux ou vaincu, le héros est à l'origine d'un culte. Son action, réelle ou inventée, n'est connue que parce qu'elle est portée par un discours (épitaphe, épopée, chant, leçon d'histoire, article de journal, photographie, film...)»²¹³ ». Dans quelle mesure les discours de presse construisent ou déconstruisent la figure héroïque du dirigeant par la mise en récit de son passé et de ses actions ?

i. Tony Hayward : la désincarnation de son rôle de dirigeant par la mise en récit de la défaite

L'étude des discours de presse sur Tony Hayward a porté ici sur le même échantillon de dix articles que pour l'analyse des discours de presse au sujet de la nomination de Bob Dudley. En effet, les discours de presse se sont en quelques sortes emparés des deux sujets en même temps, puisque la nomination de Bob Dudley faisait suite au départ « forcé » de Tony Hayward. Ainsi, Tony Hayward constitue un exemple de dirigeant controversé, dont la figure a été déconstruite par les médias.

²¹¹ D'ALMEIDA, Nicole, *La société du jugement, Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, op. cit. p. 178.

²¹² TOURET, Marc, « Qu'est-ce qu'un héros ? », *Inflexions*, 2011, vol. 16, n° 1, p. 96.

²¹³ *Ibid.* p. 95.

La grille d'analyse a porté sur les indices énonciatifs, à savoir les modalisateurs qui dressent le portrait de Tony Hayward, et sur les indices référentiels, concernant le champ lexical de la responsabilité. Mais, dans cette partie, nous allons nous focaliser sur les modalisateurs, afin d'appréhender la façon dont les discours de presse ont déconstruit la figure de dirigeant de Tony Hayward.

Au moment de l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon en 2010, Tony Hayward est le Directeur Général de BP, depuis déjà trois ans. À cette époque, les discours de presse, issus de médias américains comme internationaux, associent son nom à des champs lexicaux dévalorisants. Nous pouvons ainsi lire les propos suivants : dans *La Tribune*, le 26 juillet 2010 : « **vivement critiqué pour sa gestion de la marée noire du golfe du Mexique**²¹⁴ », en parlant de Tony Hayward. Le média renforce sa critique de la gestion de crise du dirigeant en positionnant son propos comme « populaire », parce que déjà énoncé par d'autres (« très critiqué »), et donc légitime. Le média se pose ainsi comme porte-parole du public, voire comme défenseur des droits des citoyens. En effet, en inscrivant son récit médiatique dans un ensemble de récit a priori similaire, le média construit une rhétorique, au sens donné précédemment, dans la mesure où il considère les « opinions d'autrui », « autrui » étant une expression vague, n'apportant aucun détail, tout comme *La Tribune* l'insinue en employant l'expression « très critiqué ». Nous ne savons en effet ni de qui ont viennent ses critiques au départ, ni pour quelles raisons spécifiques.

Dans *Les Echos*, le 30 septembre 2010, nous pouvons également lire : « **Tony Hayward emporté par la tragédie de la marée noire dans le golfe du Mexique**²¹⁵ ». Le dirigeant semble ici n'incarner aucun des « lieux communs » ainsi nommés par Aristote²¹⁶, s'éloignant ainsi de l'opinion publique, qui s'est plutôt construit l'image de dirigeants qui ne se laissent pas « emporter ». Ici, Tony Hayward est placé comme « soumis », sans pouvoir (« emporté ») face à cette catastrophe écologique, allant jusqu'à être qualifiée de « tragédie », ce qui est absolument paradoxal quant au rôle de domination, de pouvoir et d'autorité attendu chez un dirigeant. Gérer une crise revient à prendre le contrôle d'une situation. Nous voyons que dans la construction même de ce récit médiatique, les rôles sont inversés et les pouvoirs naturels et décisionnels semblent se confronter : ce n'est pas le dirigeant qui gère la crise mais la marée noire qui l'emporte.

De la même manière, *l'ATS (Agence Télégraphe Suisse)*, dans un article datant du 29 septembre 2010, présente le dirigeant comme un être passif, qui subit la crise : « **Tony Hayward, poussé vers la sortie après avoir été très critiqué aux Etats-Unis sur sa communication au plus fort de la catastrophe écologique**²¹⁷ ». Tony Hayward a été « poussé vers la sortie » : il ne

²¹⁴ « BP s'apprête à se séparer de son directeur général; PÉTROLE », *La Tribune*, 26/07/2010.

²¹⁵ Annexe 6, article 7 : « Robert Dudley réorganise BP pour tourner la page de la marée noire », *Les Echos*, 30/09/2010.

²¹⁶ Aristote, cité par D'ALMEIDA, Nicole, *La société du jugement, Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, Paris : Armand Colin, 2007.

²¹⁷ Annexe 6, article 9 : « BP crée une division consacrée à la sécurité, aux pouvoirs "étendus" », *ATS*, 29/09/2010.

l'a pas choisi, son départ n'est pas « volontaire ». D'autre part, le dirigeant n'a pas su communiquer de façon convenable, face à une telle « catastrophe écologique », illustrant le fait que l'opinion publique en attendait davantage.

Pour résumer, « si le dirigeant réussit, il apparaît dans l'accomplissement normal de sa fonction ; s'il échoue, il est dans l'issue codifiée de son rôle²¹⁸. » Dès lors que Tony Hayward a échoué dans sa gestion de la crise liée à la marée noire, il a laissé l'opportunité aux médias de déconstruire sa figure de dirigeant, tant sur le plan symbolique que sur le plan officiel, puisque sa perte de crédibilité l'a conduit à quitter le groupe.

ii. **Bob Dudley : le dirigeant Américain qui va sauver BP**

La méthodologie de recherche adoptée pour analyser les discours de presse sur Bob Dudley a été construite d'après plusieurs étapes. Tout d'abord, il s'agissait de chercher l'ensemble des articles mentionnant la nomination du dirigeant (qui a officiellement eu lieu le premier octobre 2010), entre le premier juin 2010 et le premier octobre 2010. Le choix de cette borne chronologique est dû au fait que la nomination de Bob Dudley en tant que Directeur Général a été davantage médiatisée avant sa date officielle qu'après, notamment en raison de la marée noire qui avait mis en avant sa réactivité. En effet, il était en charge de l'organisation des travaux liés à la marée noire dans le golfe du Mexique. Puis, parmi les cinquante articles sur sa nomination, un tri a été effectué selon que leur titre abordait plutôt : la nomination simple de Bob Dudley, le départ de Tony Hayward, la marée noire, la dimension financière et/ou la dimension sécuritaire. A partir de cela, une grille d'analyse a été construite²¹⁹, permettant de définir un échantillon de dix articles, représentatif des thématiques évoquées qui pouvaient par ailleurs se cumuler (par exemple : un article pouvait mentionner dans son titre le départ de Tony Hayward ainsi que la marée noire). Finalement, l'échantillon de discours de presse étudiés a porté sur un total de dix articles, dont cinq (mentions seules) sur la nomination de Bob Dudley et un sur la marée noire, puis (mentions cumulées) un sur la nomination de Bob Dudley associée à la marée noire, un sur sa nomination en lien avec la dimension financière, un sur sa nomination liée à la dimension sécuritaire, et enfin, un sur le départ de Tony Hayward en rapport avec la marée noire.

Concernant la grille d'analyse, elle a été construite d'après certains éléments d'analyse de discours proposés par Amélie Seignour, à savoir les modalisateurs qui dressent un portrait du dirigeant (indices énonciatifs), les indices référentiels que sont les champs sémantiques liés à l'environnement et à la sécurité, ainsi que la nature des arguments (ethos, pathos ou logos), appliquée uniquement aux citations des dirigeants reprises par la presse. En l'occurrence, nous nous focaliserons davantage sur les modalisateurs (indices énonciatifs), qui ont valorisé ou dévalorisé le dirigeant, par l'usage de certains adverbes, adjectifs ou verbes par exemple. Le reste

²¹⁸ CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.* p. 91.

²¹⁹ Annexe 6.

de la grille d'analyse, à savoir les indices référentiels, seront davantage exploités pour étudier le dirigeant selon son rôle au sein de l'entreprise, selon sa priorité stratégique, et son incarnation par certains éléments discursifs.

Les modalisateurs dressant le portrait du dirigeant (du négatif au positif) ont été étudiés selon les sous-thématiques suivantes : le lien avec son prédécesseur (Tony Hayward), la nouveauté (c'est-à-dire la simple information sur sa nomination, en tant que nouveauté), les éléments sur sa nationalité, les éléments biographiques plus largement, le progressisme et le changement, et enfin, les éléments faisant directement allusion à la volonté de mise en récit médiatique d'une figure héroïque.

Tout d'abord, ces discours de presse révèlent la place qu'occupe et qu'occupera Bob Dudley, en tant que successeur de Tony Hayward, en valorisant sa nomination par la dévalorisation de son prédécesseur : « **le successeur de Tony Hayward, éreinté par sa gestion maladroite de la marée noire aux États-Unis**, n'a pas attendu sa nomination officielle pour engager le « changement de culture » promis²²⁰ » ; « **Joignant les actes à la parole**²²¹ », qui, de manière subliminale, laisse entendre que Tony Hayward ne le faisait pas ; « **Tony Hayward avait déjà promis** de se focaliser sur les questions de sécurité « comme un laser²²² » », supposant de nouveau que son prédécesseur n'avait pas su traduire ses engagements par des actes ».

Enfin, les deux extraits qui suivent font la transition avec la seconde sous thématique, qui porte sur l'identification de Bob Dudley par sa nationalité américaine : « Officiellement, M. Dudley ne doit s'installer que vendredi, le 1er octobre, **dans le fauteuil du Britannique Tony Hayward, poussé vers la sortie cinq mois après l'explosion de la plateforme Deepwater Horizon**²²³ » ; « Il doit prendre vendredi le poste du **Britannique Tony Hayward, poussé vers la sortie après avoir été très critiqué aux États-Unis sur sa communication au plus fort de la catastrophe écologique**²²⁴. Ces passages mettent effectivement en évidence d'une part la mauvaise gestion de la marée noire par Tony Hayward (dévalorisation), et d'autre part le fait que Tony Hayward soit britannique, information mise en opposition avec des sujets plutôt « américains », comme celui de la marée noire (survenue aux États-Unis, dans le Golfe du Mexique) ou celui des États-Unis directement (« très critiqué -Tony Hayward- aux États-Unis »).

Pour poursuivre, voici quelques extraits de discours de presse, qui poussent à l'identification de Bob Dudley par sa nationalité américaine. Tout d'abord, en voici deux qui se rapprochent d'une antithèse par leur tournure et l'usage des mots : « **premier Américain** à diriger la **major britannique**²²⁵ » ; « **premier DG de nationalité américaine de la compagnie britannique**

²²⁰ Annexe 6, article 1 : Le patron de BP dévoile ses priorités; PÉTROLE, *La Tribune*, 01/10/2010.

²²¹ *Ibid.*

²²² Annexe 6, article 7 : Robert Dudley réorganise BP pour tourner la page de la marée noire, *Les Echos*, 30/09/2010.

²²³ Annexe 6, article 5 : « Le nouveau patron de BP devance l'appel pour annoncer du « changement » », *AFP*, 29/09/2010.

²²⁴ Annexe 6, article 9 : « BP crée une division consacrée à la sécurité, aux pouvoirs « étendus » », *ATS*, 29/09/2010.

²²⁵ Annexe 6, article 1 : « Le patron de BP dévoile ses priorités ; PÉTROLE », *La Tribune*, 01/10/2010.

centenaire²²⁶ ». En effet, ces passages opposent deux terminologies proches, d'un point de vue thématique (les mots « américain »/« américaine » et « britannique » relèvent tous deux d'une origine ou nationalité), mais éloignées par leur association à l'adjectif qui les précèdent, à savoir « premier » et « major » dans le premier passage, et « premier » et « centenaire » dans le second. Le « premier » sous-entend une forme de révolution, de changement radical par son caractère nouveau, tandis que la « major britannique », désignant la société BP, la positionne explicitement comme la meilleure/la première. Bob Dudley est aussi vu sous sa nationalité américaine à travers les extraits suivants : « le nouveau directeur général, **de nationalité américaine**²²⁷ » ; « **L'américain** Robert Dudley prend demain la tête de BP²²⁸ ». Nous comprenons à travers les mots employés par ces médias que sa nationalité américaine est un atout, en particulier parce que la marée noire s'est passée aux Etats-Unis : « Le fait que Dudley soit **américain** était important psychologiquement pendant la marée noire²²⁹ » ; « **Né aux Etats-Unis et élevé dans le Mississippi**, Robert Dudley ne manque pas d'**atouts** pour atteindre cet objectif²³⁰. » Enfin, ces discours de presse vont jusqu'à dire qu'il n'est pas britannique, sans préciser pour autant sa nationalité : « Bob Dudley est le **premier dirigeant non britannique** de BP²³¹. » Ce qualificatif illustre l'intérêt porté par les médias au point commun entre l'entreprise et le dirigeant à sa tête : le dirigeant « non britannique » pourrait alors être de n'importe quelle nationalité, l'important ici étant surtout de montrer la différence entre l'origine de l'entreprise et celle de son dirigeant. Par ailleurs, cela met en lumière la différence entre l'origine de Tony Hayward (britannique) et celle de Bob Dudley.

Il aurait par ailleurs déjà fait ses preuves pendant la marée noire : « **il occupe déjà le terrain**²³² », « très attendu sur les questions de sécurité, Bob Dudley devance là aussi les attentes²³³ ». De plus, il aurait tous les atouts attendus par l'opinion publique et par les parties prenantes de BP : « Cet Américain de cinquante-quatre ans est **diplômé** en chimie et titulaire d'un MBA. Il a **travaillé pendant dix-neuf ans** chez Amoco, jusqu'à son achat par BP en 1998. Chez BP, il a dirigé la société commune russe TNK-BP. Mais les Russes l'ont finalement contraint à lâcher ce poste. Il a ensuite été **chargé d'organiser la réponse à la marée noire**²³⁴. », « Dudley a trente ans de pétrole à son actif. Il est entré chez Amoco en 1979, compagnie absorbée par BP en 1998

²²⁶ Annexe 6, article 3 : Bob Dudley, choisi pour restaurer l'image de BP, *LeFigaro.fr*, 01/10/2010.

²²⁷ Annexe 6, article 2 : « L'arrivée du nouveau directeur général de BP Bob DUDLEY, qui prend officiellement ses fonctions aujourd'hui, est saluée par la City », *La Correspondance Economique*, 01/10/2010.

²²⁸ Annexe 6, article 7 : Robert Dudley réorganise BP pour tourner la page de la marée noire, *Les Echos*, 30/09/2010.

²²⁹ Annexe 6, article 3 : Bob Dudley, choisi pour restaurer l'image de BP, *LeFigaro.fr*, 01/10/2010.

²³⁰ Annexe 6, article 7 : Robert Dudley réorganise BP pour tourner la page de la marée noire, *Les Echos*, 30/09/2010.

²³¹ *Ibid.*

²³² Annexe 6, article 2 : « L'arrivée du nouveau directeur général de BP Bob DUDLEY, qui prend officiellement ses fonctions aujourd'hui, est saluée par la City », *La Correspondance Economique*, 01/10/2010.

²³³ Annexe 6, article 4 : « Le nouveau patron de BP annonce du changement », *BFM (La Radio de l'Eco)*, 30/09/2010.

²³⁴ Annexe 6, article 7 : Robert Dudley réorganise BP pour tourner la page de la marée noire, *Les Echos*, 30/09/2010.

où il a gravi les échelons en passant par la direction de la coentreprise russe, TNK BP, de 2003 à 2008, où il disputa un épique bras de fer avec le Kremlin²³⁵. », « nouvel **homme fort** du groupe pétrolier²³⁶ ».

Cette mise en récit de qualités personnelles et professionnelles, comme sa nationalité ou son passé dans le secteur de BP, se rapproche de la « domination charismatique », théorisée par Max Weber²³⁷, et propre à une forme d'adhésion émotionnelle et purement personnelle de la part du public, liée aux qualités personnelles et extra-quotidiennes de la personne. Bob Dudley est par ailleurs érigé en figure de héros à travers celle d'un sauveur de l'entreprise. « Dans l'esprit du peuple, le pouvoir d'un homme devient légitime quand il devient, à la suite d'une révolution, celui d'un « sauveur », d'un « chef », d'un « guide suprême », d'un conductor, d'un führer, d'un grand *leader* etc.²³⁸ » Nous pourrions qualifier la marée noire de grand bouleversement, dans la mesure où son impact écologique a été sans précédent : « après l'explosion d'une plate-forme pétrolière dans le Golfe du Mexique le 20 avril 2010, les Etats-Unis redoutaient une marée noire historique. C'est maintenant une réalité puisqu'il s'agit de la pire marée noire de l'histoire du pays : entre 2 et 3 millions de litres de pétrole brut se sont échappés quotidiennement du puits d'extraction...²³⁹ ». Et Bob Dudley est présenté comme le sauveur de cette crise dans les discours de presse. D'une part, les modalisateurs faisant allusion à son passé et ses origines sont énoncés comme des avantages pour BP face à la marée noire, laissant penser qu'en étant américain, il a toutes les chances de faire sortir l'entreprise de la crise qu'elle traverse. D'autre part, la valorisation du dirigeant par la dévalorisation de son prédécesseur démontre une volonté du discours de presse de le présenter comme meilleur, de le rattacher à un avenir porteur d'espoir. Bob Dudley prend parfois même cette position de héros sauveur de façon plus explicite et directe, faisant référence aux modalisateurs appartenant à la sous-catégorie de l'héroïsation : « Le nouveau patron de BP est en fait **entré en scène**²⁴⁰ » ; ou de héros épique : « **prend** aujourd'hui officiellement **les rênes** du groupe pétrolier BP²⁴¹ ». On retrouve également des discours de presse comme ceux-ci : « BP doit **reconquérir**. Nous pouvons aussi observer une opposition entre les expressions « prend aujourd'hui officiellement les rênes » et « coûté la tête » (« La marée noire a empoisonné la vie de milliers d'Américains, pêcheurs et commerçants en tête, mis en péril l'écosystème du Golfe, bouleversé l'agenda du président Barack Obama (...) et **coûté la tête** du patron de BP, Tony Hayward²⁴². »)

²³⁵ Annexe 6, article 3 : Bob Dudley, choisi pour restaurer l'image de BP, *LeFigaro.fr*, 01/10/2010.

²³⁶ Annexe 6, article 1 : « Le patron de BP dévoile ses priorités ; PÉTROLE », *La Tribune*, 01/10/2010.

²³⁷ WEBER, Max, « Les trois types purs de la domination légitime » (Traduction d'Elisabeth Kauffmann), *op. cit.* p. 297.

²³⁸ CARFANTAN, Serge, « Leçon 50 : Le pouvoir et les pouvoirs », *Philosophie-Spiritualité.com*, 2002, <http://www.philosophie-spiritualite.com/cours/pouvoir1.htm> (21/05/2021).

²³⁹ MAGDELAINE, Christophe, « Les Etats-Unis connaissent la pire marée noire de leur histoire », *Notre-Planète.info*, 30/05/2010, https://www.notre-planete.info/actualites/2403-pire_maree_noire_USA (14 mai 2021).

²⁴⁰ Annexe 6, article 8 : « Le nouveau patron de BP séduit la Bourse, l'action s'envole », *ATS*, 01/10/2010.

²⁴¹ Annexe 6, article 3 : Bob Dudley, choisi pour restaurer l'image de BP, *LeFigaro.fr*, 01/10/2010.

²⁴² Annexe 6, article 6 : « Le puits de BP dans le golfe du Mexique définitivement scellé », *ATS*, 19/09/2010.

Bob Dudley est érigé en figure de dirigeant sauveur, conquérant, dont la mission est de reconstruire BP après une marée noire sans précédent. Bien que cette figure de dirigeant soit littéralement héroïsante, il semblerait que cette construction médiatique soit attendue, notamment en raison du contexte de la crise liée à la marée noire : « le dirigeant « conquérant » est une figure initiale : il est placé en situation d'agir et son action est censée se dérouler dans le cadre d'une conjoncture problématique²⁴³. »

iii. Bernard Looney : le mythe du self-made man par la mise en récit biographique

Bernard Looney, Directeur Général de BP depuis le 5 février 2020, a été très médiatisé au moment de sa nomination, notamment parce qu'il mettait en avant la transition énergétique, comme nouvelle priorité de BP.

L'étude des discours de presse portant sur ce dirigeant a suivi une méthodologie de recherche et une grille d'analyse similaires aux discours de presse analysés précédemment : elle a porté sur dix articles de presse mentionnant la nomination du nouveau dirigeant, choisis selon la représentativité des sujets qui apparaissaient dans les titres des articles entre le 5 janvier 2020 et le 5 mars 2020. Tout comme pour les discours de presse de Bob Dudley, ce choix chronologique est représentatif des dates des articles trouvés sur le sujet. Ainsi, l'échantillon d'articles retenus comprend quatre articles qui parlent de sa nomination sous le prisme de la transition énergétique (mentions seules²⁴⁴), trois autres qui l'abordent sous l'angle du *greenwashing* (mentions seules²⁴⁵), et enfin, trois qui font le lien directement dans le titre, entre la transition énergétique et la nomination du nouveau dirigeant (mentions cumulées²⁴⁶).

Quant à la grille d'analyse²⁴⁷, elle a permis de mettre en évidence les modalisateurs dressant un portrait du dirigeant, et ainsi de relever les éléments qui l'érigent en figure de héros. Parmi l'ensemble des modalisateurs relevés, ce sont ceux qui mentionnent la nomination du dirigeant, avec des éléments biographiques et héroïsans, qui se distinguent des autres. Plusieurs modalisateurs de ce type ont été relevés dans les articles portant sur la transition énergétique, alors utilisée par la presse comme un moyen de dresser un portrait de héros, de dirigeant sauveur du monde, de personnalité morale et éthique. D'ailleurs, pour les philosophes, le héros se définit comme « une incarnation morale du bien²⁴⁸ ».

Tout d'abord, parmi les articles qui relèvent des éléments biographiques, il y a celui de *La Croix*²⁴⁹, qui décrit Bernard Looney comme un dirigeant carriériste et fidèle à BP : « **ingénieur de 49 ans** », « a fait **toute sa carrière** dans le groupe ». Les autres modalisateurs rappelant le parcours

²⁴³ CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.* p. 92.

²⁴⁴ Annexe 7.

²⁴⁵ *Ibid.*

²⁴⁶ *Ibid.*

²⁴⁷ *Ibid.*

²⁴⁸ TOURRET, Marc, « Qu'est-ce qu'un héros ? », *op. cit.* p. 96.

²⁴⁹ Annexe 7, article 1 : « Les nouvelles ambitions vertes de BP », *La Croix*, 24/02/2020.

du dirigeant se trouvent dans les articles dont les titres abordent sans détour le sujet de sa nomination et de la transition énergétique (parmi les mentions cumulées)²⁵⁰. Par exemple, un article paru dans *l'AFP (Agence France-Presse)*²⁵¹, reprend de nombreux passages sur sa vie personnelle et professionnelle : « **fils de fermier irlandais âgé de 49 ans** », « **entré son diplôme d'ingénieur en poche** », « a commencé sa **carrière** dans les forages en mer du Nord », etc. Un article de *L'Echo*²⁵² assimile aussi Bernard Looney à son passé, avec des éléments biographiques comme : « **Toute une carrière à BP** », « a rejoint BP **dès l'âge de 20 ans**, après avoir obtenu un **diplôme d'ingénieur** à l'University College Dublin », « **Issu d'une famille d'agriculteurs irlandais avec cinq enfants** », « **le seul à avoir fréquenté l'université** » valorisant ainsi le courage et la détermination de Bernard Looney.

Ces passages relèvent tout particulièrement du mythe américain du « self-made man », selon lequel une personne se construit elle-même, par ses décisions et ses actions, sans avoir à reposer sur un environnement extérieur. Bernard Looney serait issu d'une classe sociale « inférieure » à celle des dirigeants et cadres d'entreprises, car fils d'une famille de fermiers, mais aurait su gravir les échelons au sein de BP, jusqu'à atteindre le poste de Directeur Général. Il n'aurait alors bénéficié d'aucune aide relationnelle proche et aurait obtenu ce statut par mérite individuel, en obtenant des diplômes. D'après Véronique Richard et Étienne Candel, ces passages biographiques relèvent d'un « travail de mythographie²⁵³ » au sein duquel on retrouve le portrait médiatique du dirigeant, doté de « figures stéréotypées qui surdéterminent la description²⁵⁴. » Son passé personnel et professionnel légitime sa nomination par une carrière réussie socialement, faisant de lui une « légende méritocratique²⁵⁵ », pour reprendre les mots de Bourdieu. Bernard Looney est ainsi érigé en héros, qui s'est socialement construit seul, et qui a su gravir les échelons, pour atteindre le graal du pouvoir : la direction générale d'une entreprise aussi grosse que BP.

Cette construction héroïque du dirigeant ne s'arrête pas là. Tout d'abord, dans un article de *l'AFP*²⁵⁶, dont le titre porte sur la thématique de la transition énergétique²⁵⁷, Bernard Looney est qualifié de « **grand patron** du secteur pétrolier ». L'expression « grand patron » est souvent mal perçue par l'opinion publique, car sémantiquement construite sur un rapport de force (« grand »), ou en tous cas, sur l'impression d'une grandeur qui dépasserait d'une part les autres patrons, considérés donc comme « petits », et d'autre part, l'ensemble des lecteurs. Ce mode de construction sémantique rejoint la figure du héros, en tant qu'être admirable par sa grandeur et sa supériorité. Aussi, parmi les articles cumulant les thématiques « Nomination de Bernard Looney & Transition

²⁵⁰ Annexe 7, articles 8 à 10.

²⁵¹ Annexe 7, article 8 : « Bernard Looney, un homme du sérail qui prend les rênes de BP à l'heure de l'urgence climatique », *AFP*, 04/02/2020.

²⁵² Annexe 7, article 10 : « Bernard Looney, Monsieur soleil vert du géant pétrolier britannique BP », *L'Echo*, 15/06/2020.

²⁵³ CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.* p. 89.

²⁵⁴ *Ibid.*

²⁵⁵ BOURDIEU, Pierre, et DE SAINT MARTIN, Monique, « Le patronat », *op. cit.* p. 14.

²⁵⁶ Annexe 7, article 2 : « Sous pression, BP va dévoiler sa stratégie de lutte contre le changement climatique », *AFP*, 11/02/2020.

²⁵⁷ Annexe 7, articles 1 à 4.

énergétique²⁵⁸ », celui paru dans *l'AFP*²⁵⁹ utilise des modalisateurs comme : « **homme du sérail** », pour dire qu'il connaît tout de son métier dans BP, et qu'on ne peut rien lui cacher. En l'identifiant ainsi, le média le présente comme un expert, et lui attribue du crédit. Aussi, « qui prend les **rônes** de BP » lui donne une image de héros associé au mythe chevaleresque, par lequel il dirige et décide de l'orientation de l'entreprise. Le média dit aussi qu'il « prend le **gouvernail** de BP » et ajoute « près de 10 ans après **la pire catastrophe de son histoire** ». Il est alors présenté comme une figure héroïque, qui va réussir à relever le défi écologique au sein d'une entreprise qui a connu la pire marée noire de l'histoire des États-Unis.

Bernard Looney est érigé en figure héroïque à travers son passé professionnel et personnel, qui l'assimile au mythe du self-made man et à sa grande connaissance du fonctionnement de BP.

C. La construction d'une cohérence entre changement de dirigeant et priorité de l'entreprise pour renforcer l'événement médiatique

« En termes de communication, le dirigeant et l'entreprise composent ensemble une entité synthétique, dont le statut s'explique par le rôle central du dirigeant dans les grandes options stratégiques de l'entreprise²⁶⁰. » Le discours de presse ne se limite pas à la construction de la figure du dirigeant indépendamment de son rôle au sein de l'entreprise. Au contraire, la mise en récit de sa figure est alimentée par l'impulsion qu'il donne à l'entreprise. Le dirigeant joue finalement le rôle de « média de l'entreprise²⁶¹ » : le discours presse tente de construire un récit cohérent entre la figure du dirigeant, les événements traversés par l'entreprise, ainsi que ses objectifs à court ou long terme.

i. Le dirigeant et l'entreprise : la construction interdépendante de la réputation

Ce que que Véronique Richard et Étienne Candel nomment la « photogénie²⁶² » du patron résume l'idée selon laquelle le rôle du dirigeant est d'être la « tête de l'entreprise²⁶³ », et qu'il doit ainsi en être « le visage, l'apparence et l'incarnation²⁶⁴ ». Les travaux de recherche menés sur les discours de presse ont d'ailleurs révélé l'usage de termes similaires ou semblables : « Robert Dudley succède officiellement vendredi à Tony Hayward **à la tête** du groupe pétrolier²⁶⁵ », ou encore « les investisseurs ont accueilli avec une évidente satisfaction l'arrivée de l'Américain Bob Dudley **à la**

²⁵⁸ Annexe 7 : articles 8 à 10.

²⁵⁹ Annexe 7, article 8 : « Bernard Looney, un homme du sérail qui prend les rônes de BP à l'heure de l'urgence climatique », *AFP*, 04/02/2020.

²⁶⁰ CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.* p. 83.

²⁶¹ *Ibid.* p. 84.

²⁶² *Ibid.*

²⁶³ *Ibid.*

²⁶⁴ *Ibid.*

²⁶⁵ Annexe 6, article 4 : « Le nouveau patron de BP annonce du changement », *BFM – La Radio de l'Eco*, 30/09/2010.

tête de BP²⁶⁶ ». Ces exemples témoignent d'une mise en récit sémantique de la photogénique du dirigeant. Le dirigeant ne se limiterait pas uniquement à diriger l'entreprise, mais l'incarnerait par une mise en récit médiatique assimilant les choix de l'entreprise aux décisions émanant du dirigeant. Ainsi, nous pouvons parler d'une forme de « métonymie » : « le « patron » serait à l'entreprise ce que la tête est au corps²⁶⁷ ».

Par ailleurs, nous pouvons observer une évolution des formes de l'autorité, marquée par « la montée en puissance du genre didactique, consacré à l'explication des objectifs ou des résultats de l'entreprise et par la mobilisation du genre narratif qui relate, situe et interprète²⁶⁸. » Les travaux de recherche menés sur les discours de presse à propos des trois derniers dirigeants de BP en témoignent, d'autant plus que leur nomination ou départ ont toujours eu lieu dans des contextes de crise ou de profondes mutations, des périodes propices aux changements et à la communication de nouveaux objectifs. Il a ainsi été observé que chaque figure de dirigeant était construite en cohérence avec ces nouveaux objectifs. Par exemple, les discours de presse portant sur la nomination de Bernard Looney étaient tous orientés, positivement ou négativement, vers l'ambition de BP d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2030. De la même façon, lorsque Bob Dudley est nommé à la tête du géant pétrolier, la crise suite à l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon n'est pas terminée. Ses enjeux en tant que dirigeant sont différents : il s'agit de redonner confiance aux parties prenantes tant sur le plan financier, que sur le plan sécuritaire ou environnemental. Et certains articles de presse ont d'ailleurs fait de sa nomination un atout sur le plan financier, comme en témoigne l'extrait suivant : « Il avait alors assuré que son **objectif** était de "**restaurer la valeur de l'action de sa compagnie**, ce qui a apparemment **ravi les marchés. Le cours de BP est depuis en nette hausse**, gagnant en moyenne plus de 3% par jour à la Bourse de Londres où l'action cotait 441,50 pence vendredi en milieu de séance²⁶⁹. »

Mais, les entreprises ne peuvent désormais plus se cantonner à leurs résultats financiers. Elles doivent tenir compte de ce qu'attend l'opinion publique à leur égard, en manifestant leur responsabilité sociétale et environnementale. Ce nouveau rôle, au plus proche de la société, expose encore davantage le dirigeant : « culturellement parlant, le patron personifie son entreprise et incarne un rôle social. Les dirigeants sont devenus des hommes publics, l'évolution de leur visibilité et de leur notoriété est directement liée à l'évolution de la place occupée par les entreprises dans la société²⁷⁰. » Or, le rôle social des entreprises est largement observable : 62%²⁷¹ des grandes entreprises et ETI considèrent que la neutralité carbone est aujourd'hui une priorité pour leur

²⁶⁶ Annexe 6, article 8 : « Le nouveau patron de BP séduit la Bourse, l'action s'envole », *ATS*, 01/10/2010.

²⁶⁷ CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.* p. 83.

²⁶⁸ D'ALMEIDA, Nicole, et MERRAN-IFRAH, Sylvie, « Le récit patronal. La tentation autobiographique », *op. cit.* p. 110.

²⁶⁹ Annexe 6, article 8 : « Le nouveau patron de BP séduit la Bourse, l'action s'envole », *ATS*, 01/10/2010.

²⁷⁰ D'ALMEIDA, Nicole, et MERRAN-IFRAH, Sylvie, « Le récit patronal. La tentation autobiographique », *op. cit.* p. 111.

²⁷¹ MAZARS (EN PARTENARIAT AVEC L'IFOP), *Les dirigeants d'entreprises face à la neutralité carbone : au-delà de la volonté, quelle réalité ?*, 2021, <https://www.mazars.fr/Accueil/Insights/Publications-et-evenements/Etudes/Les-dirigeants-face-a-la-neutralite-carbone> (13/03/2021).

entreprise, d'après une étude réalisée par Mazars, en partenariat avec l'IFOP. Les dirigeants doivent donc représenter l'entreprise, mais aussi la société et ses attentes, les obligeant à tenir des objectifs répondant à une problématique citoyenne, comme l'environnement par exemple.

Les discours de presse s'intéressent à l'événement qui fera l'actualité. Une nomination en est un, et peut susciter encore plus d'intérêt selon qu'il présente les objectifs de l'entreprise à cet instant. Comme le mentionnent Véronique Richard et Étienne Candel : « c'est la survenue d'un événement qui provoque le discours de presse sur le dirigeant ; ainsi, l'orientation stratégique adoptée par les entreprises compose la première origine de la médiatisation, suivie par les grandes « affaires » qui font l'actualité, et par les articles qui évoquent -hors contexte particulier- la personne d'un dirigeant²⁷². » Les résultats des travaux de recherche ci-dessous le confirment : la nomination des dirigeants est un événement en soi, qui est encore davantage médiatisé dans notre cas, puisque ces nominations sont survenues dans des moments de crises ou de changements profonds (marée noire de 2010, remise en question sur le rôle écologique et social de son entreprise pendant la crise sanitaire), augmentant l'intérêt consacré aux objectifs donnés par les nouveaux dirigeants.

Avant de présenter les résultats des recherches menées sur les discours de presse qui suivent, il semble pertinent de présenter la méthodologie et la grille d'analyse. Tout d'abord, l'étude menée a reposé sur le même corpus de discours de presse que celui analysé précédemment. Pour rappel, ce sont des échantillons de dix articles à chaque fois qui ont été choisis, de manière représentative, d'après l'ensemble des articles trouvés au départ, et qui mentionnaient la nomination de Bob Dudley ou de Bernard Looney. Par la suite, ils ont été classés selon les mentions qu'ils mettaient en avant dans leur titre (par exemple : nomination simple, ou nomination liée au sujet de la marée noire). Quant aux grilles d'analyse, elles ont tenu compte des indices énonciatifs (modalisateurs) et référentiels (champs sémantiques sur la sécurité et l'environnement). Le choix d'analyser les occurrences et appropriation des champs sémantiques sur la sécurité et l'environnement vient du fait que ces deux thématiques ont été les plus médiatisées et les plus appropriées par les discours de presse et les discours des dirigeants depuis 2010. Les conséquences de la marée noire ont entraîné l'obligation, pour les dirigeants et pour les entreprises, d'incarner une responsabilité environnementale et de conscience face aux enjeux sécuritaires liées aux activités de forage de pétrole en mer.

ii. L'incarnation de la sécurité par Bob Dudley dans les discours de presse, après une marée noire sans précédent

L'analyse a dans un premier temps reposé sur les discours de presse sur Bob Dudley, entre le 27 juillet et le premier octobre 2010, période durant laquelle sa nomination a été la plus médiatisée d'après les recherches menées sur Factiva.

²⁷² CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.* p. 88.

Le premier champ sémantique identité porte sur la sécurité. Dans le contexte du départ du Directeur Général Tony Hayward, suite à une gestion et une communication de crise inappropriées, et surtout, face aux conséquences de la plus grande marée noire de l'histoire des États-Unis, Bob Dudley doit avant tout répondre aux attentes des populations locales, du Gouvernement américain et des actionnaires. Or, ces attentes reposent avant tout sur la sécurité : « **très attendu sur les questions de sécurité**, Bob Dudley devance là aussi les attentes²⁷³ ».

Au total, ce sont 29 occurrences qui concernent la thématique sécuritaire. À l'intérieur de cette même thématique, nous pouvons distinguer deux sous-catégories principales : la première concerne le « progressisme et le changement²⁷⁴ », notamment par l'annonce de la création de la division sécurité au sein de BP ; la seconde porte sur le lien avec son prédécesseur Tony Hayward.

Dans cette première sous-catégorie, voici les occurrences répertoriées : « Une **nouvelle** division "Sécurité et risques opérationnels" sera donc créée, avec des "pouvoirs étendus" qui lui permettront d'intervenir en permanence sur tous les sites du groupe pétrolier²⁷⁵. » ; la sécurité prend aussi le sens d'une « **nouvelle priorité** absolue au sein du nouveau BP²⁷⁶ », ou d'un signal positif envoyé aux marchés financiers : « Un tel versement enverrait aux marchés le message d'un **retour à la normale pour BP**, priorité de la compagnie **après cinq mois de tourmente** et une chute de sa valeur en Bourse²⁷⁷. » Le « **retour à la normale** » est toujours rassurant. On a notamment pu l'observer sous une autre forme durant cette année de crise liée à la Covid-19 : les articles faisant références au « monde d'après » étaient très nombreux, comme par exemple l'un d'entre eux intitulé « Sept pistes pour le « monde d'après » le coronavirus pour ne pas redémarrer comme avant²⁷⁸ », publié par *Le Monde*, le 6 mai 2020. Les discours de presse pendant la marée noire, et surtout à l'occasion de ce changement de Direction Générale, reprennent des champs lexicaux proches de ceux-ci. Un article de *La Correspondance Economique* dit par exemple : « M. DUDLEY a assuré que la compagnie ressortirait de la crise actuelle "**plus** mince, plus **sage** et **plus** forte". Il a aussi espéré qu'elle « parviendra à **rétablir** sa réputation aux Etats-Unis²⁷⁹ ». Ces propos entrent quant à eux dans la catégorie des indices référentiels, en tant qu'arguments relatifs à l'ethos. En effet, ils ont été prononcés dans le but de véhiculer l'image d'une entreprise qui sait apprendre de ses erreurs, qui est résiliente, et qui cherche avant tout à retrouver une pérennité financière. Les promesses d'un avenir meilleur permettent de rassurer les destinataires, en l'occurrences, les acteurs financiers, sur

²⁷³ Annexe 6, article 4 : « Le nouveau patron de BP annonce du changement », *BFM (La Radio de l'Eco)*, 30/09/2010.

²⁷⁴ Annexe 6.

²⁷⁵ Annexe 6, article 5 : « Le nouveau patron de BP devance l'appel pour annoncer du "changement" », *AFP*, 29/09/2010.

²⁷⁶ Annexe 6, article 1 : « Le patron de BP dévoile ses priorités ; PÉTROLE », *La Tribune*, 01/10/2010.

²⁷⁷ Annexe 6, article 2 : « L'arrivée du nouveau directeur général de BP Bob DUDLEY, qui prend officiellement ses fonctions aujourd'hui, est saluée par la City », *La Correspondance Economique*, 01/10/2010.

²⁷⁸ NOVEL, Anne-Sophie, « Sept pistes pour le « monde d'après » le coronavirus pour ne pas redémarrer comme avant », *LeMonde.fr*, 06/05/2020, <https://www.lemonde.fr/blog/alternatives/2020/05/06/sept-pistes-a-suivre-pour-ne-pas-redemarrer-lapres-comme-avant/> (17/05/2021).

²⁷⁹ Annexe 6, article 2 : « L'arrivée du nouveau directeur général de BP Bob DUDLEY, qui prend officiellement ses fonctions aujourd'hui, est saluée par la City », *La Correspondance Economique*, 01/10/2010.

lesquels doit compter BP. L'article le citera de nouveau plus loin, disant « Il a prédit que BP allait **redevenir "un bon investissement pour ses actionnaires"**²⁸⁰. »

D'autre part, toujours parmi les occurrences donnant un sens spécifique à la sécurité, mais sous l'angle du changement et du progressisme, l'usage de notions plus proches du caractère humain et des sentiments, implicitement ou explicitement liés à la sécurité, ont été relevés. Par exemple, Bob Dudley a été cité dans un article, dévoilant ses priorités : « encourager le développement à long terme d'expertise spécifique et à renforcer les **responsabilités pour la gestion des risques**²⁸¹ ». Ici, les mots « responsabilités » et « gestion des risques » sont tout à fait éloignés de ceux qui pouvaient être assimilés à Tony Hayward auparavant. On remarque donc une évolution sémantique proche de la réassurance et de la confiance. Nous retrouvons également les occurrences suivantes : « Robert Dudley devra regagner la **confiance** des autorités²⁸². » ou encore « Ces annonces constituent "les premières étapes, les plus urgentes, d'un programme que je mets en place pour **confiance** à l'égard de BP"²⁸³ ». Ces extraits assimilent de nouveau la sécurité à la confiance, opposées à la méfiance et à l'insécurité liées à la marée noire. Nous voyons par exemple que ce regain de confiance est primordial, en particulier pour les investisseurs : « M. Dudley a pris soin d'entretenir le regain de confiance des investisseurs en distillant les déclarations ou les décisions propres à les satisfaire²⁸⁴. » Grâce à la création de cette nouvelle division sécurité, le dirigeant a inspiré confiance aux acteurs financiers, primordiaux pour une grosse entreprise comme BP, pour laquelle l'action en Bourse avait énormément chuté : « A la Bourse de Londres, l'action BP a terminé vendredi sur une chute de 6,35 % à 304,6 pence, après être tombé en cours de séance à son plus bas niveau depuis près de 14 ans. Cette nouvelle chute porte à 55 % l'effondrement du cours du groupe depuis le naufrage fin avril de la plateforme Deepwater Horizon qu'il exploitait dans le golfe du Mexique, à l'origine de la pire catastrophe écologique de l'histoire des Etats-Unis²⁸⁵. »

Enfin, parmi les occurrences concernant le champ sémantique de la sécurité, mais spécifiquement liées au prédécesseur de Bob Dudley, Tony Hayward, nous avons relevé : « En outre, **les spécialistes ont déjà entendu le refrain de "la sécurité avant tout"** », ou encore « Après l'explosion de la raffinerie de Texas City en 2005 et la fuite d'un pipeline en Alaska l'année suivante, Tony Hayward avait déjà promis de se focaliser **sur les questions de sécurité "comme un laser"**²⁸⁶. » Ces différents extraits d'articles décrédibilisent quasiment au même plan les discours sur la sécurité des deux dirigeants, à la seule différence que Tony Hayward perd tout crédit en raison

²⁸⁰ *Ibid.*

²⁸¹ Annexe 6, article 1 : « Le patron de BP dévoile ses priorités ; PÉTROLE », *La Tribune*, 01/10/2010.

²⁸² Annexe 6, article 1 : « Robert Dudley réorganise BP pour tourner la page de la marée noire », *Les Echos*, 30/09/2010.

²⁸³ Annexe 6, article 2 : « L'arrivée du nouveau directeur général de BP Bob DUDLEY, qui prend officiellement ses fonctions aujourd'hui, est saluée par la City », *La Correspondance Economique*, 01/10/2010.

²⁸⁴ Annexe 6, article 8 : « Le nouveau patron de BP séduit la Bourse, l'action s'envole », *ATS*, 01/10/2010.

²⁸⁵ « Marée noire - Le cours de l'action BP s'effondre, une tempête menace », *LePoint.fr*, 26/06/2010, https://www.lepoint.fr/economie/maree-noire-le-cours-de-l-action-bp-s-effondre-une-tempete-menace-26-06-2010-470702_28.php (13/03/2021).

²⁸⁶ Annexe 6, article 7 : « Robert Dudley réorganise BP pour tourner la page de la marée noire », *Les Echos*, 30/09/2010.

de la preuve de la non application de politiques de sécurité efficaces (catastrophes industrielles passées), tandis que les discours de presse sur Bob Dudley n'apportent aucune preuve sur le fait qu'il ne parviendra pas à atteindre cet objectif. Nous observons ici que le rôle de sauveur analysé plus en détails précédemment se confirme par l'annonce de ces nouveaux objectifs.

L'assimilation du dirigeant passe ici par son incarnation de la sécurité, puisque tous les articles référencés mentionnent la nomination de Bob Dudley et la sécurité dans leurs corps de texte. Cela passe aussi par la construction d'une personnalité sécurisante, rassurante, et surtout, qui met en place des actions concrètes pour gérer la crise. Auparavant, Tony Hayward avait justement été critiqué sur ce dernier point, notamment par Barack Obama, au sujet de la production sa campagne TV, dans laquelle il s'exprimait en personne, au sujet de la marée noire. En effet, le 20 juin 2010, BBC publiait un article citant l'ancien Président des Etats-Unis : « Le président Barack Obama a déclaré le lendemain que les 50 millions de dollars dépensés par BP pour la campagne et les dividendes alloués auraient plutôt dû être consacrés à l'opération de nettoyage et à la compensation des entreprises locales dévastées²⁸⁷. » Au-delà du discours, des actions étaient donc attendues.

Finalement, ces discours de presse témoignent d'une part de la volonté de BP de changer de dirigeant, et d'autre part, de l'incapacité opérationnelle qui ne peut pas durer. Bob Dudley est perçu par les médias comme une sorte de sauveur qui sortirait la tête de l'entreprise de l'eau (ou plutôt du pétrole). Un article porte même le titre de « Bob Dudley, choisi pour restaurer l'image de BP ». Ce titre témoigne de la théorie selon laquelle le dirigeant est la tête de l'entreprise, qu'il l'incarne, que les deux entités font corps, et forment « l'entité synthétique²⁸⁸ » qu'évoquent Véronique Richard et Étienne Candel. En effet, l'image de l'entreprise, résumée par l'Observatoire de la réputation, comme « une "photographie" à un moment donné, une impression instantanée », serait dépendante de celle du dirigeant, ou du moins, du rôle qu'il entend jouer. Bob Dudley aurait été choisi pour restaurer l'image de BP, impliquant qu'il ait le pouvoir de le faire, que BP lui fait confiance. Mais, comme il n'a pas encore fait ses preuves en tant que dirigeant, puisqu'il vient d'être nommé, alors nous pouvons en déduire que la restauration de l'image de BP ne repose, à cet instant, que sur l'image du dirigeant.

iii. L'usage de la polyphonie médiatique comme outil de décrédibilisation de la figure de dirigeant « vert » que souhaite incarner Bernard Looney

Les dix discours de presse analysés, entre le 5 janvier et le 5 mars 2020, période précédant et suivant sa nomination (5 février 2020), ont cherché à lui trouver des similitudes avec BP, ainsi qu'à le faire incarner la thématique environnementale. Le point d'attention portera sur des passages évoquant le rôle et les objectifs de Bernard Looney dans la transition zéro carbone, face aux

²⁸⁷ « BP boss Tony Hayward's gaffes », *BBC.com*, 20/06/2010, <https://www.bbc.com/news/10360084> (12/06/2021).

²⁸⁸ CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.* p. 83.

interdiscours de l'ONG Greenpeace, l'accusant de *greenwashing*. La figure du dirigeant se trouve soumise à une polyphonie médiatique, en tant que « représentation normée d'opinions acceptables²⁸⁹ ». Autrement dit, ces interdiscours s'opposent à ceux que souhaitent faire circuler le dirigeant dans la mesure où leur opposition se rapproche de celle que pourraient manifester l'opinion publique, contre le *greenwashing* en l'occurrence. La polyphonie médiatique serait donc une façon pour le média de construire « une chambre d'échos où résonne le concert des voix qui, sans lui, n'auraient pas d'échos²⁹⁰. »

Ces articles ont mis en exergue la thématique environnementale, en tant que champ sémantique appartenant aux indices référentiels de la grille d'analyse proposée par Amélie Seignour²⁹¹. Étudier ce champ sémantique semblait tout à fait nécessaire, puisque Bernard Looney a été nommé dix ans après la pire marée noire de l'histoire des États-Unis, installant ainsi un climat médiatique défiant. L'étude des champs sémantiques permet de comprendre les sens que donne le locuteur, en l'occurrence le média, à la thématique environnementale. On s'aperçoit que l'environnement prend un sens différent selon que le discours de presse soit orienté vers la stratégie environnementale de BP, vers le portrait du dirigeant, ou vers le jugement porté par une ONG sur ces deux précédents volets.

Tout d'abord, parmi les articles qui abordent le sujet de la transition énergétique dans leur titre²⁹², les occurrences portant sur le champ sémantique de l'environnement sont nombreuses, dont une bonne partie traite de la stratégie de neutralité carbone de l'entreprise. Nous en retrouvons à ce titre dans l'article de *La Croix*²⁹³ : sur douze occurrences, cinq concernent la neutralité carbone (« neutre en carbone en 2050 », « atteindre un objectif « zéro carbone » » ou encore « accroître sa compensation carbone »). Il en va de même pour l'ensemble des autres articles, qu'ils soient rangés dans la thématique de la transition énergétique, dans celle du *greenwashing*, ou dans celle liant la nomination de Bernard Looney à la transition énergétique (mentions cumulées) : ils donnent tous à l'environnement le sens de la stratégie zéro carbone plébiscitée par Bernard Looney.

Néanmoins, si l'ambition de neutralité carbone de BP est abordée dans chaque discours de presse, elle n'est pas toujours valorisée. En effet, on retrouve dans certains articles des interdiscours de Greenpeace portant un jugement négatif, relativement crédible au vu de son expertise, sur l'ambition zéro carbone portée par Bernard Looney. Parmi ces éléments de discours, nous retrouvons les suivants, issus de l'article paru dans *l'AFP*²⁹⁴ : « Mais BP pourrait vouloir atteindre la neutralité en ayant recours à la "compensation carbone". Ce **mécanisme controversé** consiste à financer des projets dits "verts" (comme la reforestation) permettant de compenser les émissions

²⁸⁹ KRIEG, Alice, « Analyser le discours de presse : Mises au point sur le « discours de presse » comme objet de recherche », *Communication*, 2000, vol. 20-21, pp. 75-97.

²⁹⁰ *Ibid.*

²⁹¹ SEIGNOUR, Amélie, « Méthode d'analyse des discours. L'exemple de l'allocution d'un dirigeant d'entreprise publique », *op. cit.*

²⁹² Annexe 7 : articles 1 à 4.

²⁹³ Annexe 7, article 1 : « Les nouvelles ambitions vertes de BP », *La Croix*, 24/02/2020.

²⁹⁴ Annexe 7, article 2 : « Sous pression, BP va dévoiler sa stratégie de lutte contre le changement climatique », *AFP*, 11/02/2020.

carbone des activités pétrolières et gazières. » Autrement dit, le principe de la compensation carbone est ici vivement critiqué, décrédibilisant totalement le discours porté par le dirigeant. Aussi, l'expertise de Greenpeace vient décrédibiliser celle de BP : « **L'ONG estime que le meilleur moyen d'être moins polluant serait pour BP de réduire ou d'éliminer son programme d'investissement de 71 milliards de dollars dans la prochaine décennie dédié à l'exploration de pétrole et de gaz.** ». De manière encore plus forte, nous pouvons retrouver directement dans les titres des articles figurant dans la thématique « *Greenwashing*²⁹⁵ » des éléments péjoratifs concernant la stratégie « verte » de BP, comme dans l'article de *l'AGEFI Quotidien*²⁹⁶ : « **BP reste flou sur le chemin qui le mènera à la neutralité carbone** ». BP étant assimilée à Bernard Looney (étant à la tête de l'entreprise), cela le rend tout aussi « flou » que la stratégie de l'entreprise en matière environnementale. D'autre part, un article de *l'AFP*²⁹⁷ présente une manifestation concrète du mécontentement de l'ONG vis-à-vis de l'ambition présentée par le nouveau dirigeant : « **Des militants de l'ONG Greenpeace ont bloqué mercredi matin le siège de BP à Londres à l'aide de panneaux solaires et de barils de brut (...)** ». Ici, les notions de « panneaux solaires » et de « barils de brut » s'opposent, par leur existence concrète, aux pratiques de *greenwashing* (inverse du concret) de BP. Pour résumer la façon dont Greenpeace perçoit la nouvelle ambition de BP, voici le titre de l'article de *La Libre Belgique*²⁹⁸ : « **BP s'engage à être neutre en carbone en 2050. "Du greenwashing", selon Greenpeace** ».

Enfin, les ONGs critiquent l'usage de verbes performatifs, servant à exprimer uniquement des ambitions et engagements imprécis comme dans les extraits suivants : « Le groupe britannique s'est **simplement engagé** à réduire de moitié l'intensité carbone de ses produits d'ici 2050. En clair, BP pourra vendre autant d'essence et de diesel qu'il souhaite, pour autant que chaque unité vendue émette moitié moins de carbone qu'aujourd'hui. Il n'y a donc pas de limite absolue fixée²⁹⁹ ». John Langshaw Austin s'est intéressé à l'acte de langage, en distinguant trois aspects qui consistent à agir par la parole, à savoir « l'acte de *locution* (la production de sons appartenant à un vocabulaire et à une grammaire, et auxquels sont rattachés un « sens » et une « référence », c'est-à-dire une « signification », au sens classique du terme) ; l'acte d'*illocution* (produit en disant quelque chose, et consistant à rendre manifeste comment les paroles doivent être comprises en ce moment -les mêmes paroles pouvant être comprises soit comme un conseil, soit comme un commandement, etc.) ; et l'acte de *perlocution* (produit par le fait de dire quelque chose, c'est-à-dire que l'acte donne lieu à des effets -ou des conséquences- chez les autres ou chez soi)³⁰⁰. » Dans le cas des

²⁹⁵ Annexe 7 : articles 5 à 7.

²⁹⁶ Annexe 7, article 5 : « BP reste flou sur le chemin qui le mènera à la neutralité carbone », *L'AGEFI Quotidien*, 13/02/2020.

²⁹⁷ Annexe 7, article 6 : « Greenpeace bloque le siège de BP pour l'arrivée de son nouveau patron », *AFP*, 05/02/2020.

²⁹⁸ Annexe 7, article 7 : « BP s'engage à être neutre en carbone en 2050. "Du greenwashing", selon Greenpeace », *La Libre Belgique*, 05/02/2020.

²⁹⁹ *Ibid.*

³⁰⁰ AUSTIN, John Langshaw et LANE Gilles, *Quand dire, c'est faire = How to do things with words*, Paris, Éditions du Seuil, 1970, p. 28.

engagements de Bernard Looney repris par les discours de presse, il s'agit d'actes illocutoires, dans la mesure où ils prennent effet dès lors qu'ils sont prononcés par le dirigeant. Le fait de promettre, de s'engager dans un avenir plus ou moins proche, n'est pas vérifiable au moment où le discours est prononcé, mais comporte tout de même une valeur déclarative qui n'est pas sans effets. La preuve : les médias mentionnent ces objectifs, allant jusqu'à faire réagir des ONGs. Le fait que Greenpeace critique négativement le discours tenu par Bernard Looney démontre par ailleurs qu'il ne détient pas la légitimité de s'exprimer sur ce sujet. En effet, d'après Pierre Bourdieu, « la question des énoncés performatifs s'éclaire si l'on y voit un cas particulier des effets de domination symbolique dont tout échange linguistique est le lieu. Le rapport de forces linguistique n'est jamais défini par la seule relation entre les compétences linguistiques en présence. Et le poids des différents agents dépend de leur capital symbolique, c'est-à-dire de la reconnaissance, institutionnalisée ou non, qu'ils reçoivent d'un groupe. » Finalement, si les discours sur l'environnement ne sont pas reconnus par Greenpeace et par d'autres ONGs, c'est que le dirigeant et l'entreprise n'incarnent pas le capital symbolique nécessaire à leur légitimation.

Par ailleurs, le sens donné à l'environnement révèle une forme d'imaginaire, porté par la bonne volonté des dirigeants et entreprises, et consistant à utiliser des termes abstraits, non engageants, comme dans l'article de *La Croix*³⁰¹ : « **engagements environnementaux** » ou encore « **repenser l'énergie** ». L'expression « repenser l'énergie » est une construction sémantique abstraite et figurative autour de l'environnement, laissant croire qu'il suffit de dire qu'on est responsable écologiquement pour l'être réellement. Initialement issue d'un communiqué de presse, cette expression témoigne aussi de la volonté de BP d'être associée à une nouvelle « vie », un changement bouleversant, qui va jusqu'à se manifester par un mot aussi abstrait que celui-ci. « Se réinventer » suppose que BP a été inventée/créée différemment auparavant : nous supposons ici que la première « invention » stratégique portait aussi sur l'environnement, mais n'avait jamais vraiment abouti (la création du slogan « Beyond Petroleum³⁰² », en 2000, mais peu d'engagements et de politiques en faveur de l'environnement).

Finalement, nous ressentons vivement l'opposition entre les discours de presse qui présentent l'ambition de BP en matière de neutralité carbone, avec une reprise des éléments de langage de BP, et ceux qui la critiquent, notamment par la création d'une polyphonie médiatique, à travers la reprise de discours de l'ONG Greenpeace. Nous ressentons d'autre part l'évolution du traitement médiatique vers des sujets liés à l'environnement et à la transition énergétique : aucune occurrence relative au champ sémantique de la sécurité n'a été identifiée, et l'environnement est traité en relief avec des interdiscours, appelant à la réflexion autour de la crédibilité du discours porté par BP et son nouveau dirigeant.

³⁰¹ Annexe 7, article 1 : « Les nouvelles ambitions vertes de BP », *La Croix*, 24/02/2020.

³⁰² En français : « Au-delà du pétrole ».

Néanmoins, sa nomination s'est trouvée légitimée par le fait qu'il ait toujours travaillé chez BP, le qualifiant de « pur produit du groupe britannique³⁰³ », ce qui sous-entend qu'il a en lui la culture de l'entreprise et qu'il a construit sa personnalité sur celle de BP. Mais la question de la crédibilité qu'il aurait à porter les enjeux climatiques s'il a grandi dans l'un des plus grands groupes pétroliers au monde, et l'un des plus polluants, se pose tout de même. D'autre part, il est associé à « la tête du géant britannique du pétrole³⁰⁴ », faisant de nouveau référence à cette fameuse « entité synthétique³⁰⁵ », liant l'entreprise et le dirigeant en un seul et même corps. Les discours de presse ont en fait créé une figure de dirigeant engagé dans la transition zéro carbone, mais à l'intérieur d'un système d'interdiscours l'accusant de *greenwashing*. Tous les éléments semblent alors réunis pour lui retirer toute crédibilité.

Cette deuxième hypothèse, avançant que le discours de presse construit la figure d'un dirigeant incarnant la culture de son entreprise, est à nuancer.

Bob Dudley et Bernard Looney incarnent la culture de l'entreprise dans la mesure où les discours de presse ont globalement construit des figures de dirigeants cohérentes avec ce que renvoyait BP à ces périodes. D'une part, Bob Dudley a incarné le sauveur et le conquérant, par sa nomination en pleine crise (marée noire de 2010), en tant qu'événement représentatif de l'entreprise à cette période. Il a aussi pleinement incarné la dimension sécuritaire attendue par l'opinion publique et les parties prenantes de l'entreprise, notamment les actionnaires.

D'autre part, Bernard Looney a incarné une figure de dirigeant progressiste pour BP, car orientée vers la transition zéro carbone, à une période où l'urgence climatique et écologique occupe le devant de la scène (notamment en raison de sa nomination en février 2020, début de la crise sanitaire). Cette prise de conscience environnementale de la part de l'entreprise était attendue depuis dix ans, où la plus importante marée noire de l'histoire des États-Unis s'était produite.

Néanmoins, il est nécessaire de noter que la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) est un sujet très regardé par l'opinion publique, et donc face auquel les médias peuvent tenir un discours accusateur. En l'occurrence, nous avons vu que Bernard Looney était parfois accusé de « *greenwashing* » pour ses discours « écologiques », jugés incohérents avec les activités de l'entreprise et les diverses crises industrielles qu'elle a connues par le passé. La problématique posée est semblable à celle de « l'image voulue » et de « l'image perçue » : les discours de presse font appel à tout un ensemble de représentations de l'opinion publique et d'autres instances énonciatrices (image perçue), orientant le récit médiatique de façon plus ou moins favorable à « l'image voulue », c'est-à-dire à celle que souhaite véhiculer le dirigeant.

³⁰³ Annexe 7, article 8 : « Bernard Looney, un homme du sérail qui prend les rênes de BP à l'heure de l'urgence climatique », *AFP*, 04/02/2020.

³⁰⁴ *Ibid.*

³⁰⁵ CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.* p. 83.

3. Le discours du dirigeant dans le rapport de développement durable : un moyen d'incarner les enjeux de l'entreprise par l'usage de la rhétorique

La marée noire de 2010 a révélé les fragilités des activités pétrolières de BP et du rôle communicationnel de son dirigeant. Mais cette crise a aussi été l'opportunité pour l'entreprise de reconstruire son image, et ce notamment en choisissant des Directeurs Généraux représentant favorablement ses activités et ses enjeux. Thierry Libaert parle même de « capital image » : « Après la crise, le capital image de l'entreprise sera à reconstruire. Elle ne peut plus continuer comme par le passé³⁰⁶. »

Nous étudierons ici l'hypothèse selon laquelle le discours figurant dans le rapport de développement durable permet au dirigeant récemment nommé d'incarner les enjeux de l'entreprise par l'usage de la rhétorique. Pour cela, nous éluciderons la façon dont Bob Dudley ainsi que Bernard Looney ont, en tant que Directeur Généraux de BP à des périodes propices au changement, incarné les enjeux prioritaires de l'entreprise.

De toute évidence, leur personnalité a également joué un rôle dans la crédibilité qui était accordée à leur premier discours dans le rapport de développement durable, suite à leur nomination. Comme a pu le dire Thierry Libaert, « le patron porte la vision de l'organisation, il offre une personnification et constitue un symbole solide dans un environnement où les entreprises sont de plus en plus dématérialisées et déterritorialisées³⁰⁷. »

A. L'incarnation de l'autorité par le discours : retour sur quelques théories fondatrices

Il s'agit ici de partager les principales théories sur lesquelles la réflexion a porté dès son commencement. Après avoir étudié la façon dont les médias s'emparent de la figure du dirigeant, nous allons nous pencher sur les ressorts de la construction de sa propre figure d'autorité, par le discours.

i. Le concept de domination légitime d'après Max Weber

Le statut de dirigeant confère, par définition, une supériorité hiérarchique ainsi qu'un pouvoir décisionnel fort. Plusieurs composantes symboliques déterminent ce rôle que la personnalité dirigeante se doit d'incarner pour construire sa légitimité.

³⁰⁶ LIBAERT, Thierry, *La Communication Verte*, op. cit. p. 201.

³⁰⁷ LIBAERT, Thierry, *La communication corporate*, op. cit. p. 69.

Le dirigeant est une personne de pouvoir : le CNRTL (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales) définit ce statut, individuellement parlant, comme suit : « qui dirige ; qui exerce un pouvoir » ; et sous le prisme de la « classe dirigeante » de la manière suivante : « classe sociale qui détient la puissance économique, le pouvoir politique d'un pays ». Le pouvoir est donc une composante essentielle du dirigeant, qu'il est censé détenir dès lors qu'il est nommé à cette fonction (Directeur Général notamment). Le mot « pouvoir » provient du latin *potere*. D'après une définition de La Toupie, plusieurs sens peuvent lui être donnés, notamment ceux-ci : « Le pouvoir est la faculté, la capacité, la possibilité matérielle ou la permission de faire quelque chose » ; « Le pouvoir désigne la capacité légale de faire une chose, d'agir pour un autre dont on a reçu un mandat. Le pouvoir est aussi l'acte décrit par lequel on donne à quelqu'un le pouvoir d'agir en son nom ou de le représenter » ; « Suivi d'un qualificatif, le pouvoir désigne une aptitude, une propriété d'une substance ou d'un corps (par exemple, « le pouvoir réfléchissant d'une surface ». Ainsi défini, le pouvoir une fois acquis offrirait de vastes possibilités de l'exercer, sous différentes formes (légales par exemple). Le poste de Directeur Général confère d'une part la possibilité à la personnalité dirigeante d'impulser des orientations stratégiques, et d'autre part, celle d'agir au nom de l'entreprise et de la représenter, notamment en tant que porte-parole. Une personne de pouvoir peut aussi, d'après le troisième sens donné à ce terme, être attribuée à une « aptitude » spécifique : ainsi pourrait-on par exemple désigner le « pouvoir décisionnel » du dirigeant. Hiérarchiquement parlant, le Directeur Général est à « la tête » de l'entreprise, il est donc en supériorité hiérarchique, en position de domination. Mais, cette domination est-elle pour autant toujours perçue comme légitime ?

Max Weber distingue trois facteurs de légitimation du pouvoir. Premièrement, la « domination légale³⁰⁸ » « en vertu d'une codification³⁰⁹ ». Ici, le « groupement de domination³¹⁰ » est élu ou désigné, et représente une « entreprise³¹¹ », avec les autres parties le constituant. Celui qui donne des ordres est nommé le « supérieur hiérarchique³¹² », pour qui le droit à la domination est légitimé par une « règle codifiée³¹³ » à l'intérieur d'une « « compétence » *objective*, la délimitation de cette dernière reposant sur une spécialisation³¹⁴ », notamment en fonction de son adéquation par rapport à des buts concrets à atteindre. Il s'agit ici d'un pouvoir légitimé par des règles et des lois et par un fonctionnement hiérarchique bien délimité. Les dirigeants de BP incarneraient alors cette forme de légitimation du pouvoir par leur statut officiel de Directeur Général, leur donnant le droit d'agir au plus haut niveau de direction de l'entreprise. Nous verrons par ailleurs que pour légitimer cette forme de pouvoir, le dirigeant en question doit incarner une « compétence objective³¹⁵ » et spécifique, en

³⁰⁸ WEBER, Max, « Les trois types purs de la domination légitime » (Traduction d'Elisabeth Kauffmann), *op. cit.* p. 292.

³⁰⁹ *Ibid.*

³¹⁰ *Ibid.*

³¹¹ *Ibid.*

³¹² *Ibid.*

³¹³ *Ibid.* p. 293.

³¹⁴ *Ibid.*

³¹⁵ *Ibid.*

adéquation avec les objectifs recherchés. Autrement dit, le Directeur Général n'incarne cette forme de pouvoir, de « domination légale³¹⁶ », que s'il démontre qu'il est en capacité d'atteindre les buts recherchés par l'entreprise. Le Directeur Général étant nommé par le Conseil d'Administration de l'entreprise, il n'est pas propriétaire de ce pouvoir mais dépositaire. Cela s'apparente à la définition donnée du « politique » par Jean-Jacques Rousseau, qui le voit comme « un ministre du peuple », tout comme le Directeur Général est le représentant de l'entreprise. Cela est très différent de ce que Max Weber nomme la « domination traditionnelle » et la « domination charismatique », conceptions dans lesquelles le souverain est senti comme « propriétaire du pouvoir ».

En effet, la « domination traditionnelle », existe « en vertu de la croyance dans le caractère sacré d'ordres, et de pouvoirs du maître, qui existent depuis toujours. » C'est alors la communautarisation qui constitue le « groupement de domination », et celui qui émet les ordres est le « maître ». La « soumission » à cette personne se fait en vertu d'une « dignité qui lui est propre et qui est sacralisée par l'origine et la tradition ». L'ensemble du contenu des ordres donnés est donc lié à la tradition, et « une violation irrespectueuse de cette dernière par le maître mettrait en danger la légitimité même de sa propre domination, qui ne repose que sur la caractère sacré de cette tradition. » Dans la Grèce archaïque, ce mode de domination était pratiqué par les Poètes, les Sages et les Philosophes notamment. Il serait alors pertinent d'interroger la légitimité du dirigeant selon la façon dont il incarne les valeurs et la culture de son entreprise. Nous verrons par exemple que la culture d'entreprise de BP semble avoir évolué de la sécurité à la transition énergétique, selon les dirigeants alors en poste. Alors, comment représentent-ils chacun de ces sujets et comment tentent-ils de les incarner au mieux pour légitimer leur statut de dirigeant ?

Enfin, Max Weber introduit la notion de « domination charismatique, en vertu de l'abandon affectif à la personne du maître et à ses dons de grâce (charisme), facultés magiques, révélations ou héroïsme, puissance de l'esprit et de la parole étant les principaux d'entre eux ». L'adhésion émotionnelle est au cœur de ce mode de domination, pour lequel la communautarisation au sein de la communauté ou de la suite d'hommes constitue le « groupement de domination ». Celui qui commande est le « chef », celui qui obéit est le « disciple ». « On obéit exclusivement, de façon purement personnelle, au chef, par amour de ses qualités personnelles, extra-quotidiennes, et non à cause d'une situation codifiée ou d'une dignité traditionnelle. » Autrement dit, si le charisme du chef est abandonné, s'il est dépossédé de sa force héroïque, sa domination s'effondre. « Dans l'esprit du peuple, le pouvoir d'un homme devient légitime quand il devient, à la suite d'une révolution, celui d'un « sauveur », d'un « chef », d'un « guide suprême », d'un *conductor*, d'un *führer*, d'un grand *leader* etc³¹⁷. » François Proust définit d'ailleurs le charisme de la façon suivante : « en imposer pour ne pas avoir à imposer, voilà en quoi consiste la charisme », laissant supposer que le charisme du dirigeant suffit à légitimer son autorité. L'autorité charismatique repose en effet sur la «

³¹⁶ *Ibid.* p. 292.

³¹⁷ CARFANTAN, Serge, « Leçon 50 : Le pouvoir et les pouvoirs », *Philosophie-Spiritualité.com*, 2002, <http://www.philosophie-spiritualite.com/cours/pouvoir1.htm> (21/05/2021).

croyance » dans le prophète, sur la « reconnaissance » que rencontre personnellement le héros de guerre charismatique, le héros de la rue ou le démagogue, et cette autorité s'effondre avec lui.

ii. Le discours : un objet de manifestation du pouvoir

« L'autorité, c'est la position sociale, symbolique, institutionnelle légitimant la prétention de proférer la vérité. Dire la vérité, ce n'est pas la « découvrir », la voler à la Nature, aux Dieux. C'est la produire³¹⁸ ». Le discours constitue le moyen d'énoncer sa propre vérité, de construire sa propre figure de dirigeant, et ainsi, de manifester son autorité. La figure des « Maîtres de vérité » dans la Grèce ancienne, notamment celle de l'orateur qui, membre de la « démocratie guerrière » archaïque, saisissant le *skeptron*, symbole d'autorisation à prendre publiquement la parole, s'avance au milieu de l'assemblée pour énoncer son opinion, démontre à quel point l'énonciation d'un discours en public est un symbole d'autorité et de pouvoir.

Gérard Leclerc apparente même l'autorité discursive (ou énonciative) à un « performatif de la vérité³¹⁹ », au sens où elle serait « la socialité, l'institutionnalité de la vérité³²⁰ », en tant qu'élément produit au moment-même de son énonciation, et ce, par des autorités légitimées, telles que les prêtres, les prophètes ou encore les savants. Ainsi, l'auteur ajoute que « la vérification est socialement indissociable de la crédibilité », car prétendre dire la vérité reviendrait à prétendre être cru. Or, « le problème « philosophique » de la vérité n'est guère dissociable du problème « sociologique » de l'autorité, c'est-à-dire de la revendication et de l'attribution de crédibilité. » Autrement dit, la vérité existe parce qu'elle est énoncée par une autorité discursive, qui est crédible par sa figure déjà légitimée. Comme nous l'avons vu précédemment, différentes figures d'autorité existent, dont les symboles légitiment l'existence. Ce sont par ailleurs ces symboles-ci, en quelques sortes, ce *skeptron*, qui, au vu du raisonnement précédemment établi, légitiment le statut de dirigeant, et de fait, rendent crédibles ses discours. Présentés par Max Weber comme outils de légitimation du pouvoir, le « charisme », la « tradition » ou encore le poids des discours anciens, légitiment les porte-paroles, crédibilisant ainsi leurs discours, et renforçant leur autorité. La relation Maître-Disciple illustre par exemple la transmission orale d'une tradition, ainsi que celle des textes écrits faisant autorité. Foucault a d'ailleurs établi un lien direct entre le discours et le pouvoir, entre le savoir et la violence, dans son ouvrage *Surveiller et punir*. Il étudie en effet les ressorts de l'enquête, la définissant comme « recherche autoritaire d'une vérité » et comme « pouvoir souverain s'arrogeant le droit d'établir le vrai par un certain nombre de techniques réglées³²¹. »

³¹⁸ LECLERC, Gérard, « Histoire de la vérité et généalogie de l'autorité », *op. cit.* p. 221.

³¹⁹ *Ibid.*

³²⁰ *Ibid.*

³²¹ FOUCAULT, Michel, *Surveiller et punir : Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1971, p. 227, cité par LECLERC, Gérard, dans « Histoire de la vérité et généalogie de l'autorité », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 2007, n° 111, p. 207.

« Il n'y a pas de pouvoir symbolique sans une symbolique du pouvoir. Les attributs symboliques -comme le montrent bien le cas paradigmatique du *skeptron* et les sanctions contre le port illégal d'uniforme- sont une manifestation publique et par là une officialisation du contrat de délégation : l'hermine et la toge déclarent que le juge ou le médecin sont reconnus comme fondés (dans la reconnaissance collective) à se déclarer juge ou médecin : que leur imposture -au sens de prétention affirmée dans les apparences- est légitime. La compétence proprement linguistique -le latin des médecins d'autrefois ou l'éloquence des porte-parole- est aussi une manifestation de la compétence au sens du droit à la parole et au pouvoir de la parole³²². » écrivait Pierre Bourdieu, dans *Langage et pouvoir symbolique*. Quels sont alors les symboles de pouvoir qui détiennent le dirigeant ? Ceux de BP manifestent-ils une compétence linguistique légitimant leur figure de dirigeant ? « Le porte-parole est un imposteur pourvu du *skeptron*³²³. » ; alors, quel était le *skeptron* de chacun des trois Directeurs Généraux de BP, leur ayant permis d'incarner une « figure du dirigeant », représentée par une certaine forme de discours ?

iii. Détails et justification de la méthodologie de recherche

Le rapport annuel de développement durable, aussi appelé rapport extra-financier, est défini par le Ministère de l'Ecologie français comme consistant à « communiquer sur les implications sociales, environnementales, sociétales de ses activités ainsi que sur son mode de gouvernance³²⁴ ». Il constitue ainsi la preuve de l'application d'une politique RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). La RSE, définie par la Commission Européenne comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes³²⁵ ». Il s'agit finalement de tenir compte du développement durable dans ses activités.

Étudier le discours du Directeur Général dans ce rapport de développement durable a semblé être le moyen le plus pertinent de mettre en exergue la façon dont les dirigeants de BP perçoivent les sujets liés à la RSE, et plus précisément celui de l'environnement. Or, s'intéresser à la thématique environnementale était nécessaire au vu du sujet traité et de l'angle d'étude choisi : la marée noire a eu lieu le 20 avril 2010, et ses conséquences écologiques ont été dévastatrices, alors comment les dirigeants ont-ils considéré ce sujet dans leurs discours, et surtout, dans celui présenté dans les rapports de développement durable ? « L'analyse des discours publics des acteurs permet de situer, période après période, les termes principaux et les rapports de force dans le débat³²⁶. » Et c'est ce sur quoi notre analyse portera notamment : élucider les récurrences de

³²² BOURDIEU, Pierre, *Langage et pouvoir symbolique*, op. cit. p. 112.

³²³ BOURDIEU, Pierre, *Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques*, op. cit. p. 107.

³²⁴ « Le rapportage extra-financier des entreprises », *Ecologie.Gouv.fr*, 17/03/2021, <https://www.ecologie.gouv.fr/rapportage-extra-financier-des-entreprises> (15/05/2021).

³²⁵ « Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? », *Economie.Gouv.fr*, 18/12/2020, <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse#> (15/05/2021).

³²⁶ BEAUDOIN, Jean-Pierre, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, op. cit. p. 103.

thématiques, et le sens qui leur ai donné, afin de comprendre comment, au fil du temps, les priorités de l'entreprise et les figures de dirigeant ont évolué pour les représenter au mieux.

Ce rapportage extra-financier constituait le support de discours de dirigeant le plus pertinent à analyser et à comparer par la suite, selon chaque dirigeant, dans le contexte dans lequel il était à la tête de BP. Pour Bob Dudley, comme pour Bernard Looney, le Directeur Général qui lui succèdera, c'est le premier discours du rapport de développement durable, depuis la nomination, qui a été étudié. En effet, l'investiture est un moment important d'une part d'un point de vue opérationnel, et d'autre part, d'un point de vue symbolique, puisque c'est le moment où le dirigeant est supposé être la principale source d'attention en interne comme en externe. Aussi, s'agissant du premier discours du dirigeant dans le rapport de développement durable, ce sont surtout les intentions, les engagements, ainsi que les capacités à s'auto construire une figure de dirigeant, qui sont intéressantes à observer. Le fait qu'il s'agisse d'une première fois est justement une opportunité de recherche, en cela qu'elle permet de mettre en lumière les points auxquels souhaitent être associé le dirigeant dans sa figure, et donc de comprendre l'image qu'il souhaite véhiculer auprès de ses parties prenantes. Ainsi, le discours de Bob Dudley figurant dans le rapport de développement durable qui a été choisi date du 22 mars 2011³²⁷, puisqu'il a pris ses fonctions le premier octobre 2010, à la suite de l'incident de Deepwater Horizon, et que les rapports annuels de BP sont tous publiés en mars de chaque année. Donc le premier discours dans ce rapportage-ci était celui du 22 mars 2011. Celui qui a été étudié pour Bernard Looney date en revanche du 27 mars 2010, ayant pris ses fonctions le 5 février de la même année.

La grille d'analyse a été construite suivant les mêmes indices que ceux utilisés pour étudier le discours de Tony Hayward, dans la campagne TV diffusée pendant la marée noire, et que ceux que nous utiliserons par la suite pour le discours du rapport de développement durable de Bernard Looney, afin de pouvoir déterminer les points de différence et de convergence entre chaque discours. Voici de nouveau les éléments qui ont été observés : les indices énonciatifs, rendant compte en l'occurrence des modalisateurs, pour comprendre le degré d'adhésion que porte le locuteur aux sujets abordés ; les indices référentiels, à savoir les champs sémantiques de l'environnement et de la sécurité, ainsi que la nature des arguments (ethos, pathos ou logos) ; et enfin, la progression thématique, en tant qu'indice organisationnel, pour mieux appréhender la structure de l'argumentation. Pour rappel, cette grille d'analyse reprend certains éléments d'analyse de discours proposés par Amélie Seignour³²⁸.

Tout d'abord, avant de présenter les résultats clés de l'analyse discursive réalisée sur cette énonciation, il convient de préciser les raisons pour lesquelles le corpus est hétérogène, et en particulier, pourquoi le discours de Tony Hayward étudié est différent de ceux analysés aux périodes de direction de Bob Dudley et de Bernard Looney. 2010 constitue l'année de départ, ayant permis

³²⁷ Annexe 3 : discours écrit (VO).

³²⁸ SEIGNOUR, Amélie, « Méthode d'analyse des discours. L'exemple de l'allocution d'un dirigeant d'entreprise publique », *op. cit.*

de délimiter le corpus à partir de l'événement tragique de la marée noire. La période pendant laquelle Tony Hayward s'est exprimé était très différente, tant en termes de moyens de communication qu'en termes de sujets prioritaires. Finalement, la marée marque un renouveau dans les modes de discours et dans les priorités de BP. Analyser le même type de discours pour Tony Hayward n'aurait pas fait sens, au vu de la problématique traitée, puisque la marée noire n'avait pas encore eu lieu, et que le sujet écologique n'était pas encore aussi médiatisé et important aux yeux de l'opinion publique. Tout l'intérêt de l'hétérogénéité de ce corpus se situe dans le fait que les modes de discours sont différents, et que les thématiques et les priorités, et la façon dont elles peuvent être amenées, varient d'un dirigeant à l'autre. L'important reste finalement qu'il s'agisse d'un discours de dirigeant, d'une époque à l'autre, tant que l'énonciation fait référence à la marée noire, de près ou de loin, mettant en exergue la borne chronologique choisie, et donc l'intérêt du sujet.

La relation entre le discours et le pouvoir est inhérente à la construction d'une figure d'autorité. S'agissant d'un dirigeant d'entreprise, le discours doit véhiculer une « vérité », constituant le moyen d'affirmer son autorité. Cette autorité se crédibilise par la suite grâce la reconnaissance des destinataires du rôle d'autorité que joue le dirigeant en question. Finalement, ces trois sujets sont donc étroitement liés, voire interdépendants. Nous avons d'ailleurs pu le constater dans le cadre du discours de Tony Hayward dans sa campagne de communication de crise : il avait les mots supposément attendus par l'opinion publique, mais sa figure d'autorité n'étant pas reconnue, en raison de ses mauvaises gestion et communication de crise, son discours a finalement été parodié, décrédibilisant tant son discours que sa figure de dirigeant.

B. La mise en récit du changement de dirigeant

Comme nous avons pu le constater précédemment, BP a connu de nombreuses crises industrielles par le passé, et de nombreux changements. Parmi ceux-ci : la marée noire de 2010, qui a entraîné un changement de Direction Générale, après avoir lourdement frappé sa réputation, puis, la « révolution » environnementale que tente de crédibiliser Bernard Looney, Directeur Générale de BP depuis le 5 février 2020. Ces changements de dirigeant à chaque période de mutation de l'entreprise peuvent être illustrés par la phrase suivante : « tout apprentissage requiert *rupture*, tout changement véritable signifie *crise* pour ceux qui le vivent³²⁹. »

Alors, comment BP a-t-elle tenté de surmonter ces grands bouleversements, et surtout, en quoi les discours de Bob Dudley et Bernard Looney ont-ils contribué à reconstruire l'image de l'entreprise, par son incarnation ?

Par ailleurs, « de nombreuses observations font état d'individus qui ont rétabli une situation ou l'ont modifiée sans qu'aucun autre changement ne soit intervenu que leur propre arrivée au

³²⁹ CROZIER Michel, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil, 1992, p. 307.

pouvoir³³⁰. » Nous verrons que l'arrivée à la tête de BP des deux derniers nouveaux Directeurs Généraux a grandement contribué à bâtir un socle symbolique et culturel solide pour l'entreprise, par le biais de discours révélant une certaine figure de dirigeant, et représentant l'entreprise à un instant t.

i. Réassurance et confiance : l'incarnation de la sécurité, après la marée noire

Le discours figurant dans le rapport de développement durable de Bob Dudley date du 22 mars 2011, soit presque un an après le début de la marée noire (20 avril 2010). Autrement dit, le contexte dans lequel le dirigeant est nommé nécessite de tenir un discours rassurant, propre à la thématique sécuritaire avant tout.

La grille d'analyse a porté sur les trois formes d'ethos théorisés par Dominique Maingueneau³³¹, à savoir : l'ethos catégoriel, associé à des manières de parler, se référant à des catégories sociales ou ethniques par exemple ; l'ethos idéologique, lié « aux positionnements des locuteurs dans un champ conflictuel de valeurs (politique, esthétique, religieux, philosophique...) » ; et l'ethos expérientiel, représenté par un « garant », ici le dirigeant étudié, en tant que figure construite par le destinataire du message, à travers des représentations psycho sociales (stéréotypes, représentations sociales) qui lui font écho. Ici, nous nous focaliserons sur l'ethos expérientiel et l'ethos catégoriel de Bob Dudley, qui construisent une figure de dirigeant rassurante et sécurisante.

L'analyse de son ethos catégoriel a révélé que Bob Dudley reflétait son statut social de dirigeant, à travers des éléments verbaux et non-verbaux relatifs au sens des responsabilités, qui avait justement fait défaut pour Tony Hayward, comme a pu le démontrer la parodie de South Park, remettant en question tous les éléments responsabilisant qu'il a souhaité incarner dans le discours de sa campagne TV pendant la crise.

Bob Dudley, qui a officiellement succédé à Tony Hayward le premier octobre 2010, véhicule l'image d'un dirigeant qui a le sens des responsabilités : « Nous avons immédiatement pris la **responsabilité** du nettoyage », « D'après mon expérience, BP et ses employés se sentent aussi concernés par la durabilité à long terme du monde que n'importe qui d'autre, et nous voulons **jouer notre rôle dans la résolution des problèmes complexes qui se posent** », « Nous nous engageons à gérer la transition vers d'autres opérateurs avec respect et sensibilité, conformément à **notre conviction d'être un membre responsable de chaque communauté où nous opérons.** » Nous comprenons de ces exemples que Bob Dudley est responsable, et surtout, qu'il veut le faire savoir, d'autant que son prédécesseur n'avait pas du tout été perçu comme cela, transformant la crise industrielle en une crise réputationnelle. D'autre part, le non-verbal manifeste son statut de Directeur Général au sein de BP :

³³⁰ BERNOUX Philippe, *La sociologie des entreprises*, Paris, Éditions Points, 2009, p. 79.

³³¹ MAINGUENEAU, Dominique, « Le recours à l'ethos dans l'analyse du discours littéraire », *op. cit.*



Cette image, figurant à gauche du discours du Directeur Général, illustre par le vêtement et la posture le statut social du dirigeant : port de la cravate, tons sobres, expression faciale plutôt neutre et sérieuse. Il n'y a pas de la place à la subjectivité ou aux émotions. Le dirigeant se présente sous une forme simple et classique, traditionnelle. Le fond est blanc.

Quant à sa signature, elle sert de preuve de sa position dans l'entreprise, par une imitation manuscrite, plus authentique.



Bob Dudley
Group Chief Executive
22 March 2011

Par ailleurs, la thématique sécuritaire est très mise en avant : au total quinze occurrences relative à ce champ sémantique ont été relevées, permettant d'appréhender le sens que le dirigeant donne à la sécurité, en pleine crise liée à la marée noire, due à des manques de contrôles en amont.

La sécurité est dans son discours associée à la confiance et aux mesures mises en place pour la regagner suite à la marée noire : « Notre tâche consiste maintenant à **regagner la confiance** qui a été perdue et à construire une BP durable pour l'avenir. », « En plus de remplir nos obligations dans le Golfe du Mexique, nous nous concentrons désormais sur la construction d'un BP **plus sûr et plus fort** partout où nous travaillons. » Dans ces passages, il faut relever le lien que fait le dirigeant avec son prédécesseur : « regagner la confiance », qui sous-entend que celle-ci était perdue. Bob Dudley a une manière différente d'évoquer les mesures mises en place pour lutter contre la marée : il parle en effet « d'obligations », quand Tony Hayward parlait « d'efforts ». Les sens donnés à la sécurité par les deux dirigeants sont presque opposés. Faire face à une catastrophe industrielle causée par son entreprise relève d'une responsabilité logique pour l'un et d'un effort subi pour l'autre. Ce parallèle peut être illustré par ce qu'ont dit Véronique Richard et Étienne Candel³³² : « dans les moments de crise liés à un échec, cette conception de la responsabilité personnelle se traduit à plein régime ; dans les moments de crise liés à des exactions, la responsabilité devient culpabilité, elle relève d'une rupture contractuelle dans laquelle l'intérêt privé a pris le pas sur l'intérêt général. » Mais justement, dans le cadre de la marée noire, BP était logiquement responsable, et pourtant, Tony Hayward s'est positionné en coupable. Bob Dudley, à travers certains éléments de discours, a pu redonner à son rôle de dirigeant une dimension responsable qui n'était, peu visible et critiquée chez son prédécesseur.

Aussi, la sécurité est assimilée à la gestion des risques, qui sous-entend la création de la nouvelle division sécurité au sein de BP : « **Pour garantir que nos améliorations en matière de sécurité et de gestion des risques soient appliquées rapidement, complètement et efficacement**, nous menons un vaste programme de changement. ». Le changement, que nous analyserons plus en détails par la suite, fait partie du chemin de la quête de légitimité : il repose sur des promesses orientées vers le futur, qui, si elles sont tenues, ou portées par une figure d'autorité

³³² CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.* pp. 83-84.

crédible, seront bien perçues. Il est par ailleurs important de relever que ce changement reposera sur la sécurité, démontrant une cohérence entre le discours porté par Bob Dudley et les enjeux de BP à cette période. Rappelons à ce titre l'importance que « le patron porte la vision de l'organisation, il offre une personnification et constitue un symbole solide dans un environnement où les entreprises sont de plus en plus dématérialisées et déterritorialisées³³³. »

La thématique sécuritaire est parfois liée à une prise de conscience opérationnelle : « Nous comprenons parfaitement la **nécessité de fournir des opérations sûres et productives**. Nous avons fait des progrès, mais il reste encore beaucoup à faire et nous le savons. », ou encore « Cette détermination déterminera la **manière dont nous gérons les risques**, dont nous opérons, dont nous nous associons aux autres et dont nous récompensons nos employés. ». Cet extrait du discours se réfère littéralement à l'ethos du dirigeant, c'est-à-dire à l'image qu'il souhaite véhiculer de façon crédible à ses destinataires. En montrant qu'il a conscience de ce qu'ils pensent de lui et des enjeux de BP, il entretient un lien de proximité avec eux et fait figure d'un dirigeant rassurant, qui comprend l'autre et se met à sa portée. D'autre part, la suite, qui dit « nous avons fait des progrès, mais il reste encore beaucoup à faire et nous le savons » démontre d'une part la franchise et l'honnêteté du dirigeant, et d'autre part, apporte la preuve et le crédit à ce qu'il disait avant (« nous comprenons parfaitement la nécessité de fournir des opérations sûres et productives »).

Enfin, Bob Dudley rappelle que cet effort ne peut être accompli sans l'aide d'autres acteurs : « Étant donné la nature des défis que nous relevons, **BP ne pourra jamais éliminer les risques, mais nous pouvons travailler avec d'autres pour mieux comprendre, limiter et gérer les risques**. ». Le dirigeant tente ici d'embarquer d'autres acteurs avec lui pour atteindre son objectif, qui est de faire de la sécurité la priorité de BP. Il fait de nouveau preuve d'honnêteté en disant que « BP ne pourra jamais éliminer les risques ». Nous remarquons une différence entre son discours et celui de Bernard Looney, portant sur la transition zéro carbone : la thématique sécuritaire semble se construire sur l'honnêteté, tandis que la thématique environnementale repose davantage sur une projection floue vers l'avenir, pleine de promesses et d'émotions, comme nous le verrons par la suite.

ii. La « révolution verte » : l'incarnation du progressisme

Bernard Looney a davantage incarné le changement comme une forme de révolution écologique. Nous avons d'ailleurs pu constater que les discours de presse le présentaient ainsi, comme l'illustre par exemple le titre de presse « Bernard Looney, la carte verte du géant pétrolier britannique BP³³⁴ » d'un article paru dans *LeFigaro.fr*, le 5 février 2020, jour de sa nomination officielle. Ce titre démontre une forme de pari, de prise de risque (« carte », faisant allusion au jeu,

³³³ LIBAERT, Thierry, *La communication corporate*, op. cit. p. 69.

³³⁴ BELLEMARE, Carole, « Bernard Looney, la carte verte du géant pétrolier britannique BP », *LeFigaro.fr*, 05/02/2020, <https://www.lefigaro.fr/decideurs/portraits/bernard-looney-la-carte-verte-du-geant-petrolier-britannique-bp-20200205> (18/05/2021).

et donc à la possibilité de perdre comme de gagner), notamment au vu de l'activité de BP (« géant pétrolier »). Cette construction sémantique a par ailleurs tout d'une révolution, dans laquelle BP passerait du rien au tout, qui bouleverserait les codes habituels du secteur pétrolier. L'étymologie de « révolution », du latin « *revolvere* », signifiant « rouler en arrière », est par ailleurs intéressante à avoir en tête, puisque BP a déjà, par le passé, fait allusion à travers ses communications à la thématique environnementale (le slogan « Beyond Petroleum », datant de 2000).

Faire de l'environnement une priorité reste récent : d'après les différents baromètres de suivi de l'opinion publique, « c'est en 1988 davantage qu'en 1986, qu'on constate l'apparition d'une réelle préoccupation environnementale. De 1986 à 1988, la plupart des sondages *environnement* se polarise sur les questions nucléaire³³⁵. » Et cette réelle préoccupation environnementale n'a cessé d'augmenter : une étude récente a révélé que 70% des entreprises de l'énergie disent que l'atteinte de la neutralité carbone constitue une priorité³³⁶.

De l'étude de ce discours ressort une tendance générale progressiste. Créé vers 1930, est issu de celui de « progrès », du latin « *progressus* », « action d'avancer ». Or, l'analyse de ce discours a révélé que le progrès, par le lien entre le passé/présent et le futur, étant très présent (par exemple « **Notre destination est désormais fixée et nous ne pouvons plus faire marche arrière**³³⁷ »).

L'étude des différentes formes d'ethos (catégoriel, idéologique et expérientiel) a par ailleurs révélé ce que Bernard Looney souhait incarner. L'intérêt de les étudier et de mettre en évidence la cohérence ou l'incohérence entre chaque forme d'ethos. En effet, nous verrons que les ethos catégoriel, idéologique et expérientiel sont en quelques sortes interdépendants : l'ethos idéologique devient par exemple crédible grâce à l'ethos expérientiel mis en évidence.



Tout d'abord, le dirigeant incarne la familiarité et l'accessibilité (ethos catégoriel) : sa tenue est décontractée (il ne porte pas de cravate et a une chemise légèrement ouverte) et s'éloigne des tenues traditionnelles de personnalités dirigeantes. En ce sens, il peut être perçu comme différent, voire initiateur d'un nouveau « style vestimentaire » propre aux « nouveaux dirigeants » à la communication environnementale forte.

Son ethos idéologique quant à lui porte sur le changement et la transition zéro carbone, comme en témoignent l'extrait de discours suivant : « **L'année 2019 semble déjà bien loin. Mais les changements qui étaient alors en projet, et que nous avons annoncés le 12 février de cette année, semblent encore plus importants aujourd'hui.** », ou encore certains sous-titres comme :

³³⁵ LIBAERT, Thierry, *La Communication Verte*, op. cit. p. 46.

³³⁶ MAZARS (EN PARTENARIAT AVEC L'IFOP), *Les dirigeants d'entreprises face à la neutralité carbone : au-delà de la volonté, quelle réalité ?*, 2021, <https://www.mazars.fr/Accueil/Insights/Publications-et-evenements/Etudes/Les-dirigeants-face-a-la-neutralite-carbone> (13/03/2021).

³³⁷ Annexe

« Reimaging energy » (« Ré imaginer l'énergie »), « Reinventing BP » (« Réinventer BP ») et « Performing while Transforming » (« Performer tout en se transformant »). Son ethos catégoriel, qui se traduit par une tenue et une posture progressistes, car contraires aux normes sociales en vigueur à des postes à aussi hautes responsabilités, vient en quelques sortes légitimer son ethos idéologique.

Il cherche également à se rapprocher des codes de la nouvelle génération, sensible aux préoccupations environnementales. L'extrait d'un article paru dans *LesEchos.fr*, le 12 février 2020, le résume d'ailleurs assez bien : « Il s'affiche volontiers en jean et sans cravate, et il communique depuis quelques semaines via Instagram³³⁸. » Ceci transparait dans notre étude de l'ethos expérientiel, par lequel il apparaît « cool » et décontracté. En effet, le dirigeant est ici « garant » des représentations et des valeurs qu'a la jeune génération aujourd'hui (écologie, inclusion par exemple). Bernard Looney authentifie ainsi le discours porté, orienté vers le changement et la transition zéro carbone, par l'incarnation et la représentation de ces symboles. De nouveau, l'ethos catégoriel légitime l'ethos expérientiel, par un discours portant sur l'accessibilité, la familiarité et un dialogue ouvert, comme par exemple : « Nous aurons besoin du soutien de nombreux partenaires et d'un **dialogue ouvert** et constructif avec ceux qui sont prêts à s'engager, à nous mettre au défi et à nous conseiller. ».

D'après ces principaux résultats de recherche, nous pouvons confirmer la relation interdépendante entretenue entre les trois formes d'ethos. La tendance progressiste du discours se lit à travers l'ethos catégoriel (par une tenue et une posture différentes des codes traditionnels du « grand patron »), l'ethos idéologique (le changement et la transition énergétique comme nouvelle priorité de BP, pour créer avenir meilleur) et l'ethos expérientiel (qui, pour copier les jeunes générations, réunit à la fois la préoccupation environnementale et l'accessibilité et la familiarité, par une attitude décontractée). Le mélange entre ces trois types d'ethos ressort par exemple particulièrement dans ce passage du discours du dirigeant : « Au cours de la dernière décennie, il a construit les bases solides qui sont essentielles pour que BP puisse jouer pleinement son rôle dans le soutien d'un avenir durable pour notre monde. » Nous observons en effet la dimension progressiste du discours (le soutien d'un avenir durable pour notre monde), tout comme l'ethos catégoriel (opposant le rôle essentiel -et donc normal- de son prédécesseur au sien, alors perçu comme nouveau), l'ethos idéologique (le soutien d'un avenir durable pour notre monde) et l'ethos expérientiel (sous-entendu). Il est en outre intéressant de noter que l'ethos catégoriel et l'ethos expérientiel de Bernard Looney portent tous deux sur l'accessibilité et la familiarité, révélant le rôle que doit tenir le dirigeant aujourd'hui dans nos sociétés occidentales, reposant principalement sur l'incarnation de symboles et de représentations faisant écho à l'opinion publique.

³³⁸ COLLEN, Vincent, « Le nouveau patron de BP impose un virage vers le zéro carbone », *LesEchos.fr*, 12/02/2021, <https://www.lesechos.fr/industrie-services/energie-environnement/le-nouveau-patron-de-bp-impose-un-virage-vert-1171276> (05/06/2021).

iii. La mise en récit du changement par l'usage du *pathos*

Le point spécifique observé dans les discours des deux dirigeants concerne la nature de leurs arguments : douze occurrences font référence à l'usage du *pathos* pour Bernard Looney, contre 17 pour Bob Dudley.

L'usage du *pathos* par Bernard Looney repose essentiellement sur des passages faisant allusion à l'environnement : « Et j'ai une immense confiance dans notre entreprise, tant pour traverser la crise mondiale actuelle que pour réaliser notre ambition à plus long terme », qui appelle les destinataires à avoir confiance en BP concernant son ambition d'atteindre la neutralité carbone, ou encore « De ces conversations, partout dans le monde, nous sommes arrivés à une conclusion inéluctable. BP doit changer, et plus vite que jamais, car le monde évolue rapidement, tout comme les attentes de la société à notre égard. », qui fait allusion à la rapidité et à l'urgence de ce changement, créant un ton presque anxiogène et mobilisant pour les destinataires. Mais cela est encore plus flagrant dans le passage suivant : « Il s'agit d'un voyage de plusieurs années et nous savons que nous ne pouvons pas le faire seuls. Nous aurons besoin du soutien de nombreux partenaires et d'un dialogue ouvert et constructif avec ceux qui sont prêts à s'engager, à nous mettre au défi et à nous conseiller », qui appelle explicitement à la mobilisation des partenaires et de « ceux qui sont prêts à s'engager ». Bernard Looney parle même de « défi », l'un des sens qu'il donne à l'environnement (confère aux éléments référencés dans le champ sémantique de l'environnement).

D'autre part, les énoncés performatifs dominent concernant les passages de discours relatifs à l'urgence écologique : « Nous nous **engageons** à mener des opérations sûres et fiables, à respecter notre personnel et les communautés dans lesquelles nous travaillons, et à apporter de la valeur à ceux qui nous confient leurs investissements. », faisant en l'occurrence plutôt référence au champ sémantique de la sécurité. L'engagement, lorsqu'il est prononcé, peut en effet faire foi, dans la mesure où ce discours est très responsabilisant, et que la figure d'autorité le prononçant court un grand risque à ne pas tenir ses engagements. L'usage de termes comme ceux-ci renforcent la figure d'autorité qu'incarne le dirigeant, puisque « l'énoncé performatif enferme « une prétention affichée à posséder tel ou tel pouvoir³³⁹. » En effet, énoncer un engagement suppose que les moyens de le tenir sont à disposition, et que le porte-parole a le pouvoir d'agir. D'autre part, « La question des énoncés performatifs s'éclaire si l'on y voit un cas particulier des effets de domination symbolique dont tout échange linguistique est le lieu. Le rapport de forces linguistique n'est jamais défini par la seule relation entre les compétences linguistiques en présence. Et le poids des différents agents dépend de leur capital symbolique, c'est-à-dire de la reconnaissance, institutionnalisée ou non, qu'ils reçoivent d'un groupe³⁴⁰. » Or, les différentes formes d'ethos étudiées pour Bernard Looney, et en particulier l'ethos expérientiel, ont confirmé la légitimité que le dirigeant avait à disposer de son rôle et à tenir son discours : les indices verbaux et non-verbaux faisant de lui un dirigeant garant de

³³⁹ BOURDIEU, Pierre, *Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques*, op. cit. p. 72.

³⁴⁰ *Ibid.* p. 68.

l'opinion publique sur les sujets qu'il met en avant, il ne peut qu'être reconnu par le groupe (en l'occurrence les citoyens, plutôt jeunes).

Bob Dudley use aussi du pathos, mais plutôt en référence à la marée noire, puisque l'accident est encore très récent (« Le tragique accident survenu dans le golfe du Mexique le 20 avril 2010 a **coûté la vie à 11 personnes**, entraînant une importante marée noire et une perte de confiance généralisée envers BP. **Nous sommes vraiment désolés de ce qui s'est passé. Rien ne peut remplacer les personnes qui sont mortes et nos pensées restent avec leurs proches** »). Mais le pathos est sinon uniquement utilisé en référence à la problématique écologique, comme en témoignent les passages suivants : « **Nous sommes parfaitement conscients** que nous devons continuer à **relever le défi du changement climatique**. », ou encore « **D'après mon expérience**, BP et ses employés se sentent aussi concernés par la durabilité à long terme du monde que n'importe qui d'autre, et nous voulons jouer notre rôle dans la résolution des problèmes complexes qui se posent. ». Bob Dudley tente ici de faire transparaître la confiance envers BP, en montrant que l'entreprise est consciente du « défi du changement climatique » à mener, et en laissant entendre qu'il a suffisamment d'expériences chez BP pour pouvoir témoigner de l'importance de ce sujet en interne.

Les discours des dirigeants étudiés démontrent que le changement qu'implique la transition zéro carbone repose surtout sur l'appel aux émotions du public. Comme a l'a écrit Thierry Libaet : « l'environnement fonctionne largement sur un registre émotionnel. Tant que l'ensemble des partis concernés (écologistes, protecteurs de la nature, entreprises, consommateurs) ne sera pas d'accord sur un minimum de définitions, les progrès seront plus lents et chaque produit pourrait ainsi se définir comme *protégeant l'environnement*³⁴¹. » La problématique environnementale reposant sur énormément de dimensions (économies d'énergie, émissions de CO2, énergies renouvelables etc.), il est complexe d'apporter des preuves sur ce qui est écologique et ce qui ne l'est pas. Lorsque les dirigeants font appel aux émotions, c'est donc un moyen de faire reposer le discours sur la dimension inconnue de ce changement, permettant tout de même de construire un récit crédible.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'appel au changement est un moyen de crédibiliser la figure du dirigeant : « chez les poètes grecs du VI^{ème} siècle encore, le discours vrai -au sens fort et valorisé du mot- (...) c'était le discours qui, prophétisant l'avenir, non seulement annonçait ce qui allait se passer, mais contribuait à sa réalisation, emportait avec soi l'adhésion des hommes et se tramait ainsi avec le destin³⁴². » Les discours étudiés font appel au changement et à la transition, par la mise en récit d'un passé, d'un présent et d'un avenir meilleur. Ils appellent également à l'adhésion du public, par l'usage du pathos notamment.

D'autre part, Bob Dudley et Bernard Looney semblent incarner des figures d'autorité, puisque, d'après Gérard Leclerc, « l'autorité, c'est la position sociale, symbolique, institutionnelle légitimant la prétention de proférer la vérité. Dire la vérité, ce n'est pas la « découvrir », la voler à la

³⁴¹ LIBAERT, Thierry, *La Communication Verte*, op. cit. p. 98.

³⁴² FOUCAULT, Michel, *L'Ordre du Discours*, op. cit. p. 17.

Nature, aux Dieux. C'est la produire³⁴³. » Puisque les dirigeants ont proféré la vérité, par l'appel au futur, alors nous pouvons en déduire qu'ils incarnent l'autorité.

Enfin, puisque Bob Dudley et Bernard Looney incarnent l'autorité, nous pouvons également dire que la vérité qu'ils produisent est crédible. En effet, Pierre Bourdieu, dans *Langage et pouvoir symbolique*, a écrit : « la vérité de la promesse ou du pronostic dépend de la véracité mais aussi de l'autorité de celui qui les prononce -c'est-à-dire de sa capacité de faire croire en sa véracité et en son autorité³⁴⁴. » Nous avons démontré que les dirigeants incarnaient l'autorité. Cette autorité est également crédible puisque les résultats de recherche ont démontré que différents symboles et représentations faisaient du dirigeant un garant de sa figure d'autorité auprès du public (ethos expérientiel notamment).

C. Le pragmatisme et la performance face au récit écologique

Le pragmatisme et la performance semblent, malgré la présence inéluctable de discours en référence à l'environnement et la sécurité, être un enjeu majeur, sinon le plus important, pour BP. Nous allons étudier les éléments de discours qui se réfèrent, notamment, au champ lexical de l'actionariat, afin de comprendre, d'une part, à quelle période les dirigeants le mettent le plus en avant, et d'autre part, si les dirigeants le représentent sous un angle responsable ou pas. « Pour l'actionnaire, les forces en jeu dans le système du risque sont donc le couple intérêt/morale³⁴⁵. »

i. Les actionnaires : une partie prenante prioritaire pour l'entreprise

Les actionnaires constituent une partie prenante importante, pour ne pas dire la plus importante. Malgré l'attention qu'ils portent de plus en plus aux engagements et actions en matière de RSE, les performances financières restent importantes. En effet, « l'actionnaire juge l'entreprise sur ses résultats³⁴⁶. » Néanmoins, Jean-Philippe Beaudoin ajoutera que « le jugement de la société sur le comportement de l'entreprise pèse d'un poids croissant sur les décisions de l'actionnaire³⁴⁷. » C'est la rencontre entre « la valeur » et « les valeurs ». Et nous savons qu'aujourd'hui l'opinion publique, ayant accès à beaucoup d'informations sur les entreprises, s'exprime régulièrement sur leurs pratiques en matière de RSE, et sur leur authenticité.

Les résultats d'analyse ont révélé que certains passages de discours s'adressaient aux actionnaires directement, et parfois en lien avec les thématiques environnementales ou sécuritaires, qui peuvent directement ou indirectement entrés dans le champ de la responsabilité sociétale et environnementale de BP.

³⁴³ LECLERC, Gérard, « Histoire de la vérité et généalogie de l'autorité », *op. cit.* p. 221.

³⁴⁴ BOURDIEU, Pierre, *Langage et pouvoir symbolique*, *op. cit.* p. 239.

³⁴⁵ BEAUDOIN, Jean-Pierre, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, *op. cit.* p. 112.

³⁴⁶ *Ibid.* p. 110.

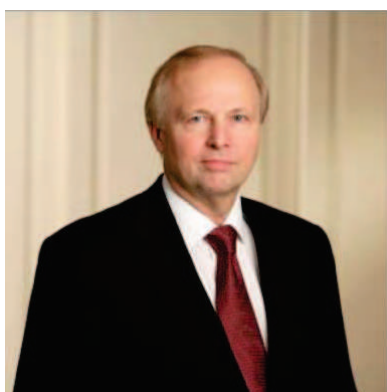
³⁴⁷ *Ibid.* p. 114.

L'ethos expérientiel de Bob Dudley a révélé qu'il incarnait surtout la performance et la rentabilité économique, mais celui-ci peut parfois être empreint de l'affichage d'une responsabilité, que l'on peut difficilement qualifier : « Ce rapport explique les mesures que nous prenons pour renforcer la sécurité, restaurer la confiance et **créer de la valeur pour les actionnaires de manière responsable sur le long terme**. ». Néanmoins, nous pouvons deviner qu'il parle de RSE, puisqu'il dit juste avant : « Notre tâche consiste maintenant à regagner la confiance qui a été perdue et à **construire une BP durable pour l'avenir**. » Cette responsabilité reste tout de même relativement floue, laissant penser que l'intérêt de l'actionnaire repose avant tout sur la rentabilité de BP, mais que, de façon à satisfaire tout le monde, Bob Dudley le lie sans raisons à la « durabilité » l'entreprise. Cet extrait du discours a trait à l'ethos discursif, dans la mesure où il vise à satisfaire l'opinion des actionnaires, en se rapprochant de ses intérêts.

Nous retrouvons également des passages de discours comme celui-ci : « Depuis 2005, **BP a investi plus de 5 milliards de dollars dans ses activités liées aux énergies alternatives** et nous prévoyons **d'investir 1 milliard de dollars supplémentaires en 2011** pour participer aux marchés de l'énergie à faible émission de carbone **qui connaissent une croissance rapide**. », qui apporte une preuve aux engagements pour développer des énergies alternatives et diminuer ses émissions de carbone. Ce passage relève quant à lui du logos, qui coïncide plutôt bien avec la logique de performance qu'il incarne à travers son ethos idéologique. En effet, nous ne pouvons parler de performance que d'après les effets et les résultats d'une action. Or, les investissements entrepris prouvent que l'orientation stratégique et les décisions prises à cette période ont porté leurs fruits, déjà en termes de politiques d'investissements. Cet extrait témoigne d'autre part de la nécessité pour le dirigeant de prouver par des mots que les marchés sur lesquels ces investissements portent sont probablement rentables (« qui connaissent une croissance rapide »). Autrement dit, s'engager concrètement dans le développement des énergies alternatives, et vouloir réellement limiter ses émissions de CO2 n'auraient pas de sens s'ils ne promettaient pas de rentabilité financière.

D'autre part, l'étude de l'ethos expérientiel de Bob Dudley a mis en évidence une forme de fermeté, de goût pour l'efficacité et pour le changement. Comme l'ethos expérientiel révèle de qui l'énonciateur est garant, nous pouvons dire, au vu des indices verbaux et non-verbaux étudiés, que Bob Dudley s'adresse surtout aux actionnaires de BP et/ou à d'autres décideurs économiques. En effet, les indices verbaux référencés sont par exemple : « À ceux qui se demandent si nous en comprenons vraiment les implications, permettez-moi de dire **fermement** que « nous avons compris » » (faisant appel à l'ethos discursif par la mise en évidence ce que pense le public et ce qui est dit par le dirigeant), « En plus de remplir nos obligations dans le Golfe du Mexique, nous nous concentrons désormais sur la construction d'un **BP plus sûr et plus fort** partout où nous travaillons. », enfin « Pour garantir que nos améliorations en matière de sécurité et de gestion des risques soient appliquées **rapidement, complètement et efficacement**, nous menons un vaste programme de changement. » En effet, l'ethos expérientiel met en avant la fermeté à travers

« fermement », le changement par le biais de « BP plus sûr et plus fort » ainsi que l'efficacité par l'expression « rapidement, complètement et efficacement ». Contrairement aux éléments précédemment analysés, le fait que Bob Dudley s'adresse aux actionnaires n'est pas explicite. En revanche, le cours de l'action de l'entreprise ayant énormément chuté pendant la marée noire (« A la Bourse de Londres, l'action BP a terminé vendredi sur une chute de 6,35 % à 304,6 pence, après être tombé en cours de séance à son plus bas niveau depuis près de 14 ans. Cette nouvelle chute porte à 55 % l'effondrement du cours du groupe depuis le naufrage fin avril de la plateforme Deepwater Horizon qu'il exploitait dans le golfe du Mexique, à l'origine de la pire catastrophe écologique de l'histoire des Etats-Unis. »), nous en tirons assez rapidement que ces propos visent à rassurer les actionnaires, pour qui la crise a révélé une faiblesse tant sécuritaire que financière. D'autre part, Bob Dudley incarne cet ethos expérientiel au travers de sa posture et de ses vêtements, comme en témoigne la photo figurant dans le rapport de développement durable, ci-dessous :



La fermeté se ressent à travers sa posture, son expression faciale neutre et sérieuse, voire figée et ferme. D'autre part, rapproche beaucoup de la tenue des personnes travaillant dans la finance : il porte un costume et une cravate.

Quant au discours de Bernard Looney, il s'adresse également aux actionnaires, mais ne les mentionne littéralement qu'à une seule reprise : « Notre destination est désormais fixée et nous ne pouvons plus faire marche arrière. Nous voulons être reconnus par la société, appréciés par nos **actionnaires** et être un lieu de travail motivant et inspirant pour nos employés. » De plus, le dirigeant rapproche les actionnaires au sentiment d'appréciation qu'ils pourraient avoir à l'égard de BP. L'usage de « appréciés » vient en quelques sortes rompre avec la logique neutre et logique que l'opinion publique de l'actionnariat.

ii. Le *logos* : le moyen de conter les résultats, le moyen de prouver les performances

Cette logique de la performance fait appel au *logos*, afin d'apporter les preuves de cette performance. Cela passe surtout par l'usage du *logos*, signifiant à la fois « discours » et « raison » en grec ancien, renvoyant à une parole réfléchie, visant à atteindre un résultat précis. Dans la rhétorique aristotélicienne, le *logos* consiste à apporter une preuve, par le discours lui-même, et par le choix d'arguments adaptés. Nous pouvons alors parler d'« enthymèmes démonstratifs³⁴⁸ » pour désigner le *logos*, apportant des exemples à l'argumentation. En l'occurrence, le *logos* a surtout mis en évidence l'usage d'exemples dans l'argumentation par Bob Dudley et Bernard Looney.

Bob Dudley use beaucoup du *logos* pour rendre son discours et la vérité qu'il souhaite construire, crédibles. Il est important de préciser que Bob Dudley est le dirigeant qui use le plus du

³⁴⁸ GORBOUNOVA Raïssa, « L'enthymème entre la philosophie et le style dans la *Rhétorique* de Mixail Speranskij », *Revue des études slaves*, 2009, tome 80, fascicule 4, p. 444.

logos : 23 occurrences faisant allusion à cela ont été référencées, contre seulement six dans le discours du rapport de développement durable de Bernard Looney, et quatre dans le discours de Tony Hayward dans la campagne télé diffusée pendant la marée noire. Bien que ce dernier discours soit différent des deux autres figurant dans les rapports de développement durable, les positions prises et les stratégies de discours sont comparables dès lors qu'elles sont prononcées par une personne détentrice du statut de Directeur Général, issue de la même entreprise qu'est BP, et qui est concernée, de près ou de loin, par la marée noire. Nous pouvons en effet appréhender les intentions de chacun à travers la construction et la nature de leurs arguments : plus il y a de logos, par l'exemple notamment, plus le dirigeant souhaite construire sa vérité d'après une parole crédible, reposant sur des preuves. Les passages du discours de Bob Dudley faisant ainsi allusion à l'usage du logos sont par exemple : « Nous avons immédiatement pris la responsabilité du nettoyage. L'effort d'intervention a été d'une ampleur sans précédent et a mobilisé, à son apogée, **48 000 personnes, 6 500 navires et 125 avions** », « Nous avons mis en place le **Deepwater Horizon Oil Spill Trust**, d'une valeur de 20 milliards de dollars, pour les demandes d'indemnisation et certains autres coûts », ou encore « Nous avons suspendu le versement de dividendes pendant trois trimestres et initié des **ventes d'actifs pour un montant de 30 milliards de dollars** afin de donner confiance dans notre capacité à respecter nos engagements - en 2010 et dans les années à venir », qui font référence aux moyens mis en oeuvre par BP en réponse à la marée noire, à court et plus long terme. Il est d'ailleurs important de noter que Bob Dudley a construit son discours de preuves avec moins de modalisateurs valorisants que Tony Hayward, démontrant qu'il a conscience de la responsabilité à engager dans ce genre de crise. Par ailleurs, des exemples se référant aux actions mises en place pour répondre aux engagements pris en matière de responsabilité environnementale, et prononcés dans le discours, sont énoncés, tels que : « Depuis 2005, **BP a investi plus de 5 milliards de dollars dans ses activités liées aux énergies alternatives** et nous prévoyons d'investir **1 milliard de dollars supplémentaires en 2011** pour participer aux marchés de l'énergie à faible émission de carbone qui connaissent une croissance rapide. »

Enfin, Bernard Looney a aussi utilisé le logos, mais de façon beaucoup moins visible, comme en témoignent ces extraits, aussi issus de son premier discours dans le rapport de développement durable : « Nous avons notamment fourni du carburant gratuit aux services d'urgence au Royaume-Uni et fait **don de 2 millions de dollars au Fonds de solidarité pour la lutte contre le COVID-19 de l'Organisation mondiale de la santé.** », apportant la preuve de l'engagement pris par l'entreprise face à la pandémie, ou encore « Je sais que beaucoup douteront de nos intentions et de notre engagement. **Nous voulons donc montrer fermement et clairement l'alignement entre ce que nous disons et ce que nous faisons. Par exemple**, nous mettrons fin aux campagnes publicitaires sur la réputation des entreprises et réorienterons les ressources vers la promotion de politiques climatiques bien conçues, et nous fixerons de nouvelles attentes pour nos relations avec les associations professionnelles. », qui illustre d'une part que le dirigeant a conscience que l'opinion publique et les parties prenantes de BP sont plutôt méfiantes quant aux engagements pris par le

passé, en matière écologique et sécuritaire, et d'autre part, qu'il a la réponse à ces doutes, en utilisant l'exemple de l'implication de BP dans la promotion de politiques climatiques.

iii. A chaque partie prenante, un discours : le risque de l'usage abusif de la rhétorique

« L'actionnaire juge l'entreprise sur ses résultats. Le consommateur, quant à lui, juge l'entreprise sur sa capacité à satisfaire sa demande. Enfin, le citoyen juge l'entreprise sur le terrain de l'éthique³⁴⁹. » a écrit Jean-Philippe Beaudoin, s'intéressant à la problématique du risque d'opinion.

Suivant la logique aristotélicienne, pour être persuasif, le discours doit tenir compte de son public, et c'est encore plus le cas s'agissant de crédibiliser sa vérité : « Les genres oratoires sont au nombre de trois ; car il n'y a que trois sortes d'auditeurs. Trois éléments constitutifs sont à distinguer pour tout discours : celui qui parle, le sujet sur lequel il parle, celui à qui il parle ; c'est à ce dernier, j'entends l'auditeur, que se rapporte la fin.³⁵⁰ » En effet, le public a des croyances et des représentations du monde qui filtrent le discours de l'énonciateur, et qui, lorsqu'elles ne concordent pas avec celles incarnées par le dirigeant, peuvent tendre vers une décrédibilisation de sa figure d'autorité et ainsi vers une méfiance vis-à-vis de la vision de la vérité engagée.

Les trois types d'auditeurs qu'Aristote a pu distinguer sont : le juge se prononçant sur le passé, celui se prononçant sur l'avenir, et le spectateur qui se prononce sur le talent de l'énonciateur. A chaque époque de dirigeant a émergé une opinion publique variant : la première s'inquiétait de la marée et de ses répercussions à court et long terme sur l'environnement et la société, la deuxième s'emparait de l'importance de la prise en compte de la sécurité et de l'environnement dans les orientations stratégiques de l'entreprise, enfin, la troisième impose aux entreprises la prise en compte de l'environnement, quoi qu'il en coûte. Face à ces différents types d'auditeurs, et plus largement, de destinataires, les dirigeants ont dû adapter leurs discours.

Pour cela, Bob Dudley a par exemple fait comprendre qu'il avait conscience des attendus de l'opinion publique suite à la marée noire : « 2010 a ébranlé BP dans ses fondements. À ceux qui se demandent si nous en comprenons vraiment les implications, permettez-moi de dire fermement que "nous avons compris". Nous comprenons que le statu quo n'est pas une option, et nous apportons des changements substantiels à notre façon de travailler. »

De son côté, Bernard Looney a tenu les propos suivants, afin de faire comprendre aux destinataires du message que l'environnement était au coeur de la nouvelle stratégie de BP, et que ça répondait bien aux attentes du monde actuel : « De ces conversations, partout dans le monde, nous sommes arrivés à une conclusion inéluctable. BP doit changer, et plus vite que jamais, car le monde évolue rapidement, tout comme les attentes de la société à notre égard. » Mais le Directeur

³⁴⁹ BEAUDOIN, Jean-Pierre, *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, op. cit. p. 110.

³⁵⁰ WANG, J., « Théories de la rhétorique », http://www.normalesup.org/~jwang/files/2017/cours_litterature_2017/exemplier1.pdf (15/05/2021).

Général actuel ne s'est pas arrêté là, allant jusqu'à dire : « Je sais que beaucoup douteront de nos intentions et de notre engagement. Nous voulons donc montrer fermement et clairement l'alignement entre ce que nous disons et ce que nous faisons. » Nous voyons ici que Bernard Looney cherche à tenir des propos parfaitement cohérents avec ce que le public pense de BP, après toutes les catastrophes écologiques que l'entreprise a provoquées et, surtout, les réponses inadaptées à la marée noire, après que des discours aient été portés pendant des années par le slogan « Beyond Petroleum » (« Au-delà du pétrole »), ou encore par l'importance de la sécurité.

D'autre part, les dirigeants souhaitent représenter la vérité d'autres parties prenantes, plus proches encore de l'entreprise, comme les actionnaires. Les parties prenantes sont définies par Thierry Libaert et Karine Johannes comme « des groupes ou des individus qui sont concernés par les activités des organisations et qui peuvent avoir une influence sur leur réussite³⁵¹. »

Mais trop orienter son discours selon le destinataire peut s'avérer dangereux. Le travail de recherche mené par Corinne Gendron sur les discours de Tony Hayward, avant la marée noire, a par exemple démontré « une certaine incohérence dans le contenu des discours et d'autre part une orientation des propos tenus en fonction de l'audience³⁵². » Or, d'après Thierry Libaert, « parmi les dangers qui guettent toute communication d'entreprise, figure le risque qu'à trop privilégier les cibles, l'image globale se disloque en une multitude d'images parcellaires³⁵³. »

Aussi, d'après ces travaux de recherche, nous avons pu démontrer que Bob Dudley ainsi que Bernard Looney tentaient de plaire à plusieurs parties prenantes. Pour sa part, le premier discours de Bob Dudley figurant dans le rapport de développement durable s'adresse plutôt aux actionnaires : « Ce rapport explique les mesures que nous prenons pour renforcer la sécurité, restaurer la confiance et créer de la valeur pour les **actionnaires** de manière responsable sur le long terme », « La mission de BP pour 2011 et au-delà est d'accroître la valeur pour nos **actionnaires** d'une manière sûre et durable », ainsi que « Nous créons de la valeur pour nos **actionnaires** en fournissant l'énergie dont une population croissante a besoin pour générer progrès et prospérité ».

Quant à celui de Bernard Looney, il concerne plutôt les citoyens, laissant penser qu'il a conscience que sa réputation et son image vertes inspireront confiance aux actionnaires de BP, comme en témoigne le passage suivant : « En même temps, je pense qu'il est important de dire que BP veut changer. Non seulement c'est la bonne chose à faire, mais c'est aussi une formidable opportunité commerciale pour nous. » Néanmoins, le mot « actionnaire » ne figure qu'une seule fois dans son discours, dans le passage suivant : « Notre destination est désormais fixée et nous ne pouvons plus faire marche arrière. Nous voulons être reconnus par la société, appréciés par nos actionnaires et être un lieu de travail motivant et inspirant pour nos employés. » Bernard Looney a raison de percevoir l'écologie comme une opportunité commerciale et réputationnelle, puisqu'une

³⁵¹ LIBAERT, Thierry, *La communication corporate*, op. cit. p. 28.

³⁵² GENDRON, Corinne, et al. « Rôle et responsabilités des hauts dirigeants face aux changements climatiques : réflexions à partir du cas de BP », *Entreprises et histoire*, 2017, op. cit. p. 46.

³⁵³ LIBAERT, Thierry, *La Communication Verte*, op. cit. p. 160.

« étude Weber Shandwick et KRC Research (CEO Reputation Premium 2015) a montré que pour 75% des cadres français, la réputation du PDG a une influence « entre modérée et très forte » sur la réputation de l'entreprise. Toujours selon ce sondage, l'image du dirigeant contribue à la valeur de l'entreprise sur le marché, en protégeant des crises, en attirant les actionnaires, et en pesant sur les bonnes relations avec les médias et l'attraction de nouveaux talents³⁵⁴. »

Nous avons vu que Tony Hayward focalisait son discours sur la marée noire, s'agissant d'une communication de crise (« Je suis Tony Hayward. BP a assumé l'entière responsabilité du nettoyage du déversement dans le golfe ») ; que Bob Dudley l'orientait aussi vers cette crise, mais avec davantage de projection vers l'avenir, avec une volonté de véhiculer l'image d'un dirigeant préventif (« Le tragique accident survenu dans le golfe du Mexique le 20 avril 2010 a coûté la vie à 11 personnes, entraînant une importante marée noire et une perte de confiance généralisée envers BP. », « Notre tâche consiste maintenant à regagner la confiance qui a été perdue et à construire une BP durable pour l'avenir. ») ; et que Bernard Looney se concentrait sur l'événement, davantage construit que réel, du changement du monde pour tous, du bouleversement écologique universel (« En effet, partout dans le monde, les gens veulent la même chose : une énergie qui ne soit pas seulement fiable et abordable, mais aussi propre. »).

Le dirigeant doit véhiculer une vérité audible pour chaque partie prenante à laquelle il s'adresse. En revanche, trop adapter son discours aux différents interlocuteurs à prendre en compte dans son entreprise est risqué : cela rend le discours hétérogène et tend à déconstruire la vérité en en créant plusieurs pouvant se contredire.

Le dirigeant ne peut se séparer totalement de l'actionnaire, et nous le voyons au travers du discours : malgré une volonté affichée de tenir compte des problématiques environnementales et sécuritaires, la recherche de l'efficacité et de la performance financière, que cherche l'actionnaire, reste primordiale pour assurer la survie de l'entreprise.

Enfin, nous pouvons répondre positivement à l'hypothèse selon laquelle le discours figurant dans le rapport de développement durable permet au dirigeant récemment nommé d'incarner les enjeux de l'entreprise par l'usage de la rhétorique.

« Les rapports environnementaux ou de développement durable se situent à l'intersection entre députation et imputation, en cela ils sont au cœur de la question de la réputation. Existant dans la plupart des grandes entreprises avant leur caractère obligatoire et légal, ils réunissent en un même document une volonté et une obligation³⁵⁵. » Nous avons pu le voir à travers l'étude des discours des Directeurs Généraux de BP figurant dans ces rapports : chaque dirigeant s'exprime sur les objectifs de l'entreprise et tente d'embarquer avec lui le public afin de le faire adhérer à sa vision de l'entreprise et du rôle qu'elle souhaite jouer dans le monde, en usant de différentes techniques rhétoriques.

³⁵⁴ LIBAERT, Thierry, *La communication corporate*, op. cit. p. 69.

³⁵⁵ D'ALMEIDA, Nicole, *La société du jugement, Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, op. cit. p. 127.

Enfin, le dirigeant, par la forme et le fond de son discours, met en récit et en scène sa figure de dirigeant, à la quête d'une similitude avec l'entreprise et ses enjeux, comme l'a démontré par exemple la construction « verte » de la figure de dirigeant de Bernard Looney.

Conclusion & Recommandations stratégiques

Enseignements majeurs

Ce travail de recherche a permis de démontrer que le rôle communicationnel du dirigeant n'était pas figé : en tant que personnalité publique, de plus en plus médiatisée, l'entreprise doit tenir compte de sa réputation pour protéger la sienne. Plus qu'un rôle, le dirigeant incarne une « figure », en prenant l'apparence de son entreprise, en l'occurrence BP, en mettant en récit et en scène un ensemble d'éléments similaires. Nous avons par exemple pu le voir à travers les travaux de recherche sur les discours des dirigeants figurant dans les rapports de développement durable : Bob Dudley incarnait la sécurité par des indices verbaux et non-verbaux rassurants et sécurisants pour les publics, tandis que Bernard Looney tente encore aujourd'hui d'incorporer l'image que souhaite véhiculer BP, à savoir, une entreprise dont l'objectif est d'atteindre la neutralité carbone. La figure du dirigeant se lit à travers ses propres discours, mais aussi à travers ceux des médias. Les discours de presse sélectionnés dans le corpus ont mis en lumière la construction médiatique du dirigeant, en tant que « média de l'entreprise³⁵⁶ ». Les médias jouent un rôle déterminant dans la crédibilité qu'accordera l'opinion publique au dirigeant, d'une part, parce qu'ils représentent l'opinion publique autant qu'ils la formulent, et d'autre part, parce que la crédibilité accordée au dirigeant dépend du niveau de reconnaissance qu'en a l'opinion publique (« l'exercice du pouvoir symbolique s'accompagne d'un travail sur la forme qui, comme cela se voit bien dans le cas des poètes des sociétés archaïques, est destiné à attester la maîtrise de l'orateur et à lui acquérir la reconnaissance du groupe³⁵⁷ »).

Le pouvoir dépend de la crédibilité accordée à la figure d'autorité censé incarner le dirigeant. Or, cette figure d'autorité, nous l'avons vu, doit incarner un ensemble de symboles pour être reconnue par le public. C'est seulement une fois cette reconnaissance accordée que le discours du dirigeant peut être crédible. Les travaux de recherche menés au cours de ce mémoire ont justement démontré que l'autorité symbolique pouvait s'incarner par les discours des dirigeants (indices énonciatifs, référentiels et organisationnels³⁵⁸). Toutefois, le dirigeant n'a pas toujours de pouvoir direct sur la reconnaissance qui peut lui être accordée, et de fait, sur la crédibilité qui peut être donnée à son discours. Ces travaux de recherche ont notamment mis en évidence la représentation et la formulation de l'opinion publique vis-à-vis des dirigeants par les médias, qui renforcent ou affaiblissent le rôle que souhaite incarner le dirigeant. L'exemple le plus représentatif de cette réalité est celui de Tony Hayward, dont la réputation a été entachée par un récit médiatique dévalorisant, malgré, évidemment, des conséquences négatives concrètes liées à la marée noire.

³⁵⁶ CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.* p. 84.

³⁵⁷ BOURDIEU, Pierre, *Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques*, *op. cit.* p. 112.

³⁵⁸ Annexes 1, 2 et 3.

L'autre enseignement majeur, en tant que réflexion consécutive à ces travaux de recherche, est que le *skeptron*, qui, dans la Grèce ancienne, était saisi par l'orateur, comme symbole d'autorisation à prendre publiquement la parole³⁵⁹, est désormais immatériel et détenu par plusieurs formes de pouvoir. Le dirigeant prend désormais la parole publiquement sans forcément y être autorisé, au sens d'être certain de détenir la reconnaissance de son public. Les récits médiatiques s'entremêlant à ceux produits par le dirigeant dans ses discours, son autorisation à prendre la parole est variable. Le *skeptron* de la Grèce ancienne serait désormais entre les mains de l'opinion publique et des médias, autorisant ou non le dirigeant à s'exprimer. Nous pouvons résumer cela par ce que Gérard Leclerc a écrit : « le problème philosophique de la vérité n'est guère dissociable du problème sociologique de l'autorité, c'est-à-dire de la revendication et de l'attribution de crédibilité. » La médiatisation du dirigeant l'expose finalement au gain ou à la perte de crédibilité. L'entreprise doit donc avoir conscience des enjeux médiatiques sous-jacents afin d'anticiper les discours à adopter et la figure de dirigeant à construire. Par exemple, Bernard Looney souhaite véhiculer l'image d'un dirigeant « vert », mais, comme nous l'avons vu, cela est parfois perçu comme du « *greenwashing* », l'exposant ainsi à la perte de crédit qu'il souhaite pourtant construire à travers des discours et des symboles représentatifs de cette ambition. En anticipant ce risque, peut-être que la figure de ce dirigeant aurait pu se construire plus lentement, en évaluant le niveau d'acceptabilité de l'opinion publique et des médias sur le sujet.

Réponses aux hypothèses

Les recherches menées ont, pour la plupart, confirmé les hypothèses formulées. Néanmoins, celles-ci sont à nuancer.

Tout d'abord, il faut nuancer la réponse à l'hypothèse selon laquelle le discours responsable serait un moyen de légitimer sa figure de dirigeant. D'une part, le discours « responsable », en particulier quand il vise à manifester sa responsabilité imminente face à une crise industrielle et environnementale, doit s'inscrire dans un contexte médiatique, à l'intérieur d'un système d'interdiscours, qui crédibilise le discours du dirigeant lui-même pour être légitime. D'autre part, la légitimité du discours « responsable », sur le plan environnemental, peut être créée par la mise en récit et la mise en scène d'un ethos idéologique fort, incarnant vraisemblablement la réalité « verte » que souhaite véhiculer le dirigeant, et donc, l'entreprise.

La deuxième hypothèse, avançant que le discours de presse construirait la figure d'un dirigeant incarnant la culture de son entreprise, est plutôt vraie. En effet, Bob Dudley et Bernard Looney incarnent la culture de l'entreprise dans la mesure où les discours de presse ont globalement construit des figures de dirigeants cohérentes avec ce que renvoyait BP. D'une part, Bob Dudley incarnait le sauveur et le conquérant, par sa nomination en pleine crise (marée noire de 2010), en

³⁵⁹ LECLERC, Gérard, « Histoire de la vérité et généalogie de l'autorité », *op. cit.* p. 222.

tant qu'événement représentatif de l'entreprise à cette période. Il a aussi pleinement incarné la dimension sécuritaire attendue par l'opinion publique et les parties prenantes de l'entreprise, notamment les actionnaires. D'autre part, Bernard Looney a incarné une figure de dirigeant progressiste pour BP, car orientée vers la transition zéro carbone, à une période où l'urgence climatique et écologique occupe le devant de la scène (notamment en raison de sa nomination en février 2020, début de la crise sanitaire). Aussi, cette prise de conscience environnementale de la part de l'entreprise était attendue depuis dix ans, où la plus importante marée noire de l'histoire des États-Unis s'était produite. Néanmoins, il est nécessaire de noter que la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) est un sujet très regardé par l'opinion publique, et donc face auquel les médias peuvent tenir un discours accusateur. En l'occurrence, nous avons vu que Bernard Looney était parfois accusé de « greenwashing » pour ses discours « écologiques », jugés incohérents avec les activités de l'entreprise et les diverses crises industrielles qu'elle a connues par le passé. La problématique posée est semblable à celle de « l'image voulue » et de « l'image perçue » : les discours de presse font appel à tout un ensemble de représentations de l'opinion publique et d'autres instances énonciatrices, orientant le récit médiatique de façon plus ou moins favorable à « l'image voulue », c'est-à-dire celle que souhaite véhiculer le dirigeant.

Enfin, nous pouvons répondre positivement à l'hypothèse selon laquelle « le discours figurant dans le rapport de développement durable permet au dirigeant récemment nommé d'incarner les enjeux de l'entreprise par l'usage de la rhétorique ». « Les rapports environnementaux ou de développement durable se situent à l'intersection entre députation et imputation, en cela ils sont au cœur de la question de la réputation. Existant dans la plupart des grandes entreprises avant leur caractère obligatoire et légal, ils réunissent en un même document une volonté et une obligation³⁶⁰. » Nous avons pu le voir à travers l'étude des discours du Directeur Général figurant dans ces rapports : chaque dirigeant s'exprime sur les objectifs de BP et tente d'embarquer avec lui le public afin de le faire adhérer à sa vision de l'entreprise et du rôle qu'elle souhaite jouer dans le monde, en usant de différentes techniques rhétoriques. Enfin, le dirigeant, par la forme et le fond de son discours, met en récit et en scène sa figure de dirigeant, à la quête d'une similitude avec l'entreprise et ses enjeux, comme l'a démontré par exemple la construction « verte » de la figure de dirigeant de Bernard Looney.

Limites rencontrées & perspectives de recherche

Initialement, l'intérêt était plutôt tourné vers l'étude des effets du discours des dirigeants. Mais il s'avère que cette problématique a tenté d'être soulevée à plusieurs reprises par des chercheurs en sciences de l'information et de la communication. Le domaine dans lequel les effets du discours sont le plus facilement évaluables sont dans la communication financière, comme nous

³⁶⁰ D'ALMEIDA, Nicole, *La société du jugement, Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*, op. cit. p. 127.

avons d'ailleurs pu le préciser au cours de notre première partie : la communication environnementale favoriserait une hausse du cours de l'action d'une entreprise.

L'hétérogénéité du corpus peut constituer la limite principale de ce travail de recherche, au sens où les documents étudiés n'étaient pas tous comparables, dans leur format notamment. Toutefois, la construction d'une méthodologie d'analyse similaire pour chaque discours de dirigeant et chaque discours de presse a permis de transformer cette difficulté en opportunité de recherche : les éléments de corpus ne constituaient plus des limites, mais permettaient au contraire de soulever des similitudes dans les éléments de discours qui auraient pu ne pas être observés si l'étude du format avait été centrale. Par ailleurs, la prise en considération de formats différents faisait partie du travail de recherche, puisque de 2010 à aujourd'hui, les médias privilégiés ont évolué, tant concernant les discours des dirigeants étudiés que les discours médiatiques.

Enfin, sélectionner le meilleur outil de recherche d'articles de presse était primordial, pour constituer des échantillons représentatifs des discours de presse portant sur chaque dirigeant. Ce tri a été réalisé manuellement³⁶¹, permettant de ne conserver que les articles jugés pertinents à étudier au vu de la problématique du mémoire. En revanche, la sélection initiale d'articles a été faite grâce au moteur de recherche Factiva, qui permet de trier précisément, notamment selon les sujets mis en évidence dans les titres, ainsi que les dates, des articles issus de tous les médias. Finalement, le tri partiellement manuel des articles a permis de préciser les recherches menées.

L'interdépendance observée entre discours de dirigeants et discours de presse témoigne de l'importance de considérer bien en amont les éléments constitutifs de l'autorité énonciatrice que l'entreprise souhaite mettre en avant. Il serait donc pertinent de construire un travail de recherche semblable, mais ne portant que sur une seule figure d'autorité, afin d'étudier de près les éléments de discours repris dans les récits médiatiques.

Recommandations professionnelles

D'après ces résultats de recherche, la figure du dirigeant ne peut se construire indépendamment du contexte médiatique de l'entreprise. Il s'agit donc de construire la figure médiatique du dirigeant. Il faut alors savoir où placer le curseur entre la dynamique médiatique, la variabilité de l'opinion publique et la personnalité du dirigeant.

Cela est semblable à la vision qu'a portée Jacques Pilhan, à travers la notion « d'écriture médiatique³⁶² », qui lui a servi notamment à la construction du slogan « La Force tranquille », auprès de Jacques Séguéla, dans le cadre de la campagne de Mitterrand, en 1981. L'écriture médiatique « vise à imprimer non de l'encre sur un papier grâce à une presse, mais l'image d'un dirigeant sur une opinion publique grâce au système des médias », a ainsi résumé Jérôme Batout³⁶³. Pour

³⁶¹ Annexes 5, 6 et 7 : méthodologie de définition du corpus.

³⁶² « L'écriture médiatique : entretien avec Jacques Pilhan », *Le Débat*, 1995, vol. 5, n° 87, pp. 3-15.

³⁶³ BATOUT, Jérôme, « L'écriture médiatique, invention et réinvention », *Le Débat*, vol. 191, n° 4, 2016, p. 177.

Jacques Pilhan, l'image serait donc un travail de construction discursive de long terme, à faire imprégner dans l'opinion publique.

Or, les travaux de recherche menés au cours de ce mémoire ont démontré l'influence entre opinion publique et médias, orientant positivement ou négativement la construction de la figure du dirigeant, et ce, surtout en situation de crise. La première recommandation professionnelle serait donc d'adapter l'écriture médiatique à une communication de crise, portée par un dirigeant. En effet, Jacques Pilhan précise que « l'expérience montre que plus vous avez une idée précise et juste du moyen terme, mieux vous êtes capable d'intégrer l'inattendu quotidien avec intelligence et à votre profil. Vous pouvez utiliser ces événements imprévus de manière à ce qu'ils contribuent aux objectifs à moyen terme que vous vous êtes fixés, au lieu de réagir mécaniquement à leur irruption³⁶⁴. » Appliquée à la communication de crise, l'écriture médiatique viserait donc à tirer de la crise une opportunité, en intégrant l'événement à la personnalité dirigeante, de façon à répondre aux objectifs à moyen terme de l'entreprise. Autrement dit, le dirigeant s'emparerait de la crise pour construire davantage de cohérence entre son rôle et l'entreprise auprès des médias, renforçant globalement leur image. C'est par exemple ce qu'a tenté de faire BP, en tirant des crises industrielles du passé l'opportunité de se concentrer plus concrètement sur l'environnement, en mettant à la tête de BP Bernard Looney. En l'occurrence dans cet exemple, la crise majeure était la marée noire, la nouvelle orientation stratégique de BP en était l'opportunité, que l'on peut aussi voir comme une obligation, (transition zéro carbone), et Bernard Looney incarnait et personnifiait l'ensemble, permettant de construire et de lisser le récit médiatique.

La difficulté de cet exercice réside néanmoins dans la cohérence entre l'image du dirigeant et celle de l'entreprise à une même période. En l'occurrence, BP semble ne pas avoir évalué l'influence qu'a eu la marée noire sur la réputation de l'entreprise et sur la crédibilité accordée à ses dirigeants sur le long terme, puisque dix ans après, ses conséquences sont encore visibles. C'est d'ailleurs pourquoi la figure de dirigeant que souhaite incarner Bernard Looney est vue comme du « *greenwashing* » par l'opinion publique, les médias et les ONGs. La seconde recommandation professionnelle serait donc d'étudier avec finesse, en amont et en aval d'une crise, l'état de l'opinion publique sur l'entreprise et sur son dirigeant, afin de rendre cohérente l'« entité synthétique³⁶⁵ » qu'ils composent et de construire un récit médiatique acceptable et crédible.

Finalement, une nouvelle vision de l'écriture médiatique pourrait s'offrir aux communicants, faisant du dirigeant un acteur conscient de sa visibilité et de son influence, et ainsi attentif aux effets de ses discours, ou de son rôle plus largement : « le leader est celui qui se soucie de la trame du temps : tout événement, volontaire ou imprévu, doit être tissé dans cette trame³⁶⁶. » En chinois mandarin, le mot « crise » se dit « weiji » : le « wei », également présent dans le mot « weixian », veut dire danger, et le caractère « ji », visible dans le mot « jihui », veut dire opportunité, occasion.

³⁶⁴ « L'écriture médiatique : entretien avec Jacques Pilhan », *Le Débat*, *op. cit.* p. 6.

³⁶⁵ CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *op. cit.* p. 83.

³⁶⁶ BATOUT, Jérôme, « L'écriture médiatique, invention et réinvention », *Le Débat*, vol. 191, n° 4, 2016, p. 189.

La maîtrise de la trame du temps serait-elle une opportunité d'incarner une figure de dirigeant durable ? Il s'agit justement de la question que ce travail de recherche pose à tous les professionnels s'intéressant, de près ou de loin, aux effets médiatiques des discours et de la figure des dirigeants.

Le futur de la construction de la figure du dirigeant pourrait se focaliser davantage sur ce que pense l'opinion publique. Néanmoins, n'oublions pas ce que Jacques Pilhan souhaitait faire transparaître à travers l'écriture médiatique : « Pilhan plaide pour sa part en faveur de l'idée que la seule manière de s'imposer dans l'espace public est d'avoir *une offre originale et forte*, pas de suivre la demande³⁶⁷. » Or, la tendance actuelle est celle-ci : de suivre les tendances et obligations morales pour être accepté par l'opinion publique et les médias. Mais il faudrait au contraire créer son propre événement médiatique, et la crise constitue cette opportunité de rebondissement : une forte médiatisation peut être l'occasion de construire un récit médiatique qui se lit au travers de l'événement, pouvant ainsi renforcer l'utilité et l'image de l'entreprise et de son dirigeant.

³⁶⁷ BATOUT, Jérôme, « L'écriture médiatique, invention et réinvention », *op. cit.* p. 178.

Bibliographie

OUVRAGES

- AUSTIN John Langshaw, and Lane Gilles. *Quand dire, c'est faire = How to do things with words*. Paris : Éditions du Seuil, 1970.
- BEAUDOIN Jean-Pierre. *Etre à l'écoute du risque d'opinion*. Paris : Ed. d'Organisation, 2001.
- BEDARD Luc. *Introduction à la psychologie sociale : vivre, penser et agir avec les autres*. 4e édition. Montréal Saint-Laurent (Québec): Pearson Editions du renouveau pédagogique, 2017.
- BERNOUX Philippe. *La sociologie des entreprises*. 3e édition augmentée d'une postface. Paris: Éditions Points, 2009.
- BOURDIEU Pierre, and Thompson John Brookshire. *Langage et pouvoir symbolique*. [Édition revue et augmentée par l'auteur]. Paris : Éditions du Seuil, 2001.
- BOURDIEU Pierre. *Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques*. Paris : Fayard, 1982.
- CROZIER Michel. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil, 1992.
- D'ALMEIDA Nicole. *La société du jugement : essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*. Paris : Armand Colin, 2007.
- FOUCAULT Michel, and Gros Frédéric. *Discours et vérité ; précédé de La "parrésia"*. Paris : Vrin, 2016.
- FOUCAULT Michel. *L'ordre du discours : leçon inaugurale au Collège de France prononcée le 2 décembre 1970*. Paris : Gallimard, 1971.
- LE BRETON David. *Sociologie du risque*. 2e édition mise à jour. Paris : Presses universitaires de France-Humensis, 2017.

- LIBAERT Thierry, and Cathelat Bernard. *La communication verte : l'écologie au service de l'entreprise*. Paris : Ed. Liaisons, 1992.
- LIBAERT Thierry. *La communication corporate*. 2e édition [enrichie]. Paris : Dunod, 2016.
- MAINGUENEAU Dominique. *Discours et analyse du discours : une introduction*. Paris : Armand Colin, 2014.
- MICHELI Raphaël. *Les émotions dans les discours : modèle d'analyse, perspectives empiriques*. Louvain-la-Neuve : de Boeck Duculot, 2014.
- PERETTI-WATEL Patrick. *Sociologie du risque*. Paris : A. Colin, 2000.

ARTICLES SCIENTIFIQUES

- ALLOING, Camille, « La réputation pour questionner l'autorité informationnelle : vers une "autorité réputationnelle" ? », *Quaderni*, 2017, vol. 93, n° 2, pp. 33-41.
- BARTHES, Roland, « Introduction à l'analyse structurale des récits », *Communications*, 1966, vol. 8, Recherches sémiologiques : l'analyse structurale du récit, pp. 1-27.
- BATOUT, Jérôme, « L'écriture médiatique, invention et réinvention », *Le Débat*, vol. 191, n° 4, 2016, p. 189.
- BOUAISS, Karima, LAFONTAINE, Jean-Philippe, et VIVIANI, Jean-Laurent, « Crises environnementales, marchés financiers et communication environnementale des entreprises : proposition d'une méthode d'évaluation des accidents industriels et des crises environnementales », *La Revue des Sciences de Gestion*, pp. 197-206.
- BOURDIEU, Pierre, et DE SAINT MARTIN, Monique, « Le patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 20-21, pp. 3-82.
- BUDD, John F., The Incredible Credibility Dilemma. *Public Relations Quaterly*, 2000, vol. 45, n° 3, pp. 22-26.
- CANDEL, Étienne et RICHARD, Véronique, « Dirigeant, un rôle de composition », *Sociétal*, 2009, n° 65, pp. 82-93.

- CARFANTAN, Serge, « Leçon 155 : Apparence et réalité », *Philosophie-Spiritualité.com*, 2007, <http://www.philosophie-spiritualite.com/cours/percept2.htm> (18/05/2021).
- D'ALMEIDA, Nicole, « Des comptes aux contes ». *MEI*, 2008, n° 29, pp. 86-98.
- D'ALMEIDA, Nicole, et MERRAN-IFRAH, Sylvie, « Le récit patronal. La tentation autobiographique », *Revue française de gestion*, 2005, vol. n° 159, n° 6, pp. 109-122.
- GENDRON, Corinne, et al. « Rôle et responsabilités des hauts dirigeants face aux changements climatiques : réflexions à partir du cas de BP », *Entreprises et histoire*, 2017, vol. 86, n° 1, pp. 34-53.
- GENDRON, Corinne, et al. « Rôle et responsabilités des hauts dirigeants face aux changements climatiques : réflexions à partir du cas de BP », *Entreprises et histoire*, 2017, vol. 86, n° 1, pp. 34-53.
- GORBOUNOVA Raïssa, « L'enthymème entre la philosophie et le style dans la *Rhétorique* de Mixail Speranskij », *Revue des études slaves*, 2009, tome 80, fascicule 4, p. 444.
- KRIEG, Alice, « Analyser le discours de presse : Mises au point sur le « discours de presse » comme objet de recherche », *Communication*, 2000, vol. 20-21, pp. 75-97.
- KROLIK, Christophe. « Le droit communautaire de l'énergie durable ». *Revue Européenne de Droit de l'Environnement*. 2018.
- LECLERC, Gérard, « Histoire de la vérité et généalogie de l'autorité », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 2007, n° 111, pp. 205-231.
- LECLERC, Gérard, « Histoire de la vérité et généalogie de l'autorité », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 2007, n° 111, pp. 205-231.
- LIBAERT, Thierry, « Communication de crise : le choix des messages », *La Revue de la Gendarmerie Nationale*, 2001, pp. 1-10.
- MAINGUENEAU, Dominique, « Le recours à l'ethos dans l'analyse du discours littéraire », *Fabula / Les colloques*, 2014, Posture d'auteurs : du Moyen Âge à la modernité.
- PENNANECH, Florian, « Aristote et la comédie », *Littérature*, 2016, vol. 182, n° 2, pp. 89-121.

- SEIGNOUR, Amélie, « Méthode d'analyse des discours. L'exemple de l'allocation d'un dirigeant d'entreprise publique », *Revue française de gestion*, 2011, vol. 211, n° 2, pp. 29-45.
- TOURRET, Marc, « Qu'est-ce qu'un héros ? », *Inflexions*, 2011, vol. 16, n° 1, pp. 95-103.
- WEBER, Max, « Les trois types purs de la domination légitime » (Traduction d'Elisabeth Kauffmann), *Sociologie*, 2014, vol. 5, n° 3, pp. 291-302.
- « L'écriture médiatique : entretien avec Jacques Pilhan », *Le Débat*, 1995, vol. 5, n° 87, pp. 3-15.
- « Pathos, ethos et logos : la rhétorique d'Aristote », *NosPensées.fr*, 21/05/2018, <https://nospensees.fr/pathos-ethos-et-logos-la-rhetorique-daristote/> (23/03/2021).

ARTICLES DE PRESSE

- BELLEMARE, Carole, « Bernard Looney, la carte verte du géant pétrolier britannique BP », *LeFigaro.fr*, 05/02/2020, <https://www.lefigaro.fr/decideurs/portraits/bernard-looney-la-carte-verte-du-geant-petrolier-britannique-bp-20200205> (18/05/2021).
- BEN YAHIA, Myriam, « En pleine transition écologique, BP désinvestit dans certaines activités pétrolières », *ilboursa.com*, 24/08/2020, https://www.ilboursa.com/marches/en-pleine-transition-ecologique-bp-desinvestit-dans-certaines-activites-petrolieres_23776 (14/04/2021).
- COLLEN, Vincent, « Le nouveau patron de BP impose un virage vers le zéro carbone », *LesEchos.fr*, 12/02/2021, <https://www.lesechos.fr/industrie-services/energie-environnement/le-nouveau-patron-de-bp-impose-un-virage-vert-1171276> (05/06/2021).
- Connaissance des Énergies, Énergie et émissions de CO2 en 2018 : un air de déjà-vu dans le constat de l'AIE, *Connaissance des Énergies*, 26/03/2019, <https://www.connaissancedesenergies.org/energie-et-gaz-effet-de-serre-en-2018-hausses-tous-les-etages-190326> (24/02/2021).
- HARSCOËT, Johann, « Bernard Looney | Monsieur soleil vert du géant pétrolier britannique BP », *L'Echo*, 15/06/2020.
- LAFON, Cathy, « Il y a dix ans, la catastrophe pétrolière Deepwater provoquait une marée noire historique dans le Golfe du Mexique », *Sud Ouest*, 20/04/2020.

- LANDRIEU, Valerie, « Marée noire : BP assume la « pleine responsabilité » », *LesEchos.fr*, 30/04/2010, <https://www.lesechos.fr/2010/04/maree-noire-bp-assume-la-pleine-responsabilite-439811> (14/03/2021).
- MAGDELAINE, Christophe, « Les Etats-Unis connaissent la pire marée noire de leur histoire », *Notre-Planète.info*, 30/05/2010, https://www.notre-planete.info/actualites/2403-pire_maree_noire_USA (14/05/2021).
- NOVEL, Anne-Sophie, « Sept pistes pour le « monde d'après » le coronavirus pour ne pas redémarrer comme avant », *LeMonde.fr*, 06/05/2020, <https://www.lemonde.fr/blog/alternatives/2020/05/06/sept-pistes-a-suivre-pour-ne-pas-redemarrer-lapres-comme-avant/> (17/05/2021).
- PLUNKETT, Suzanne, « Tony Hayward, serial-gaffeur et piètre communicant », *Libération*, 26 juillet 2010.
- RENO, Fabien, « Les plus grands groupes pétroliers du monde » (s. d.), *journaldunet.com*, <https://www.journaldunet.com/economie/energie/1036729-les-plus-grands-groupes-petroliers.amhtml/> (15/03/2021).
- SENGÈS, Anne, « BP fait sa pub pour sauver son image », *Terraeco.net*, 07/05/2010, <https://www.terraeco.net/BP-Hayward-publicite-maree-noire.10803.html> (11/05/2021).
- SMITH, Aaron, « BP's television ad blitz », *CNN.com*, 04/06/2010, https://money.cnn.com/2010/06/03/news/companies/bp_hayward_ad/index.htm (02/04/2021).
- WEBB, Tim, «BP boss admits job on the line over Gulf oil spill», *The Guardian*, 14/05/2020.
- « BP boss Tony Hayward's gaffes », *BBC.com*, 20/06/2010, <https://www.bbc.com/news/10360084> (12/06/2021).
- « BP moins affecté par le coût de la marée noire du golfe du Mexique », *Capital.fr*, 01/08/2017, <https://www.capital.fr/entreprises-marches/bp-moins-affecte-par-le-cout-de-la-maree-noire-du-golfe-du-mexique-1238760> (14/03/2021).

- « De marée noire à liste noire », *LeDevoir.com*, 29/11/2012, <https://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/365119/de-maree-noire-a-liste-noire> (13/03/2021).
- « Il y a 25 ans, l'Exxon-Valdez faisait naufrage », *LeFigaro.fr*, 24/03/2014, <https://www.lefigaro.fr/flash-actu/2014/03/24/97001-20140324FILWWW00429-il-y-a-25-ans-l-exxon-valdez-faisait-naufrage.php> (15/03/2021).
- « Le géant du pétrole BP accuse une perte gigantesque », *Capital.fr*, 02/02/2021, <https://www.capital.fr/entreprises-marches/le-geant-du-petrole-bp-accuse-une-perte-gigantesque-1392716> (02/04/2021).
- « Pétrole : face à la marée noire Obama stoppe l'exploration en mer », *LePoint.fr*, 27/05/2010, https://www.lepoint.fr/monde/petrole-face-a-la-maree-noire-obama-stoppe-l-exploration-en-mer-27-05-2010-460202_24.php (15/06/2021).
- « Qu'est-ce que le mix énergétique ? », *Planète Énergies*, 18/06/2020, <https://www.planete-energies.com/fr/medias/decryptages/qu-est-ce-que-le-mix-energetique> (01/03/2021).
- « Revealed: the 20 firms behind a third of all carbon emissions », *TheGuardian.com*, 09/10/2019, <https://www.theguardian.com/environment/2019/oct/09/revealed-20-firms-third-carbon-remissions> (23/02/2021).
- « Une énorme marée noire menace les côtes américaines, BP accusé », *LaTribune.fr*, 28/04/2010.
- « USA : des responsabilités complexes pour les groupes liés à la marée noire » *La Dépêche*, 30/04/2010, <https://www.ladepeche.fr/article/2010/04/30/826956-usa-responsabilites-complexes-groupes-lies-maree-noire.html> (14/03/2021).

ARTICLES DE BLOGS

- CARFANTAN, Serge, « Leçon 155 : Apparence et réalité », *Philosophie-Spiritualité.com*, 2007, <http://www.philosophie-spiritualite.com/cours/percept2.htm> (18/05/2021).
- CARFANTAN, Serge, « Leçon 50 : Le pouvoir et les pouvoirs », *Philosophie-Spiritualité.com*, 2002, <http://www.philosophie-spiritualite.com/cours/pouvoir1.htm> (21/05/2021).

- WEVERBERGH, Raf. (s. d.), « Votre PDG doit-il être le « visage » de votre entreprise ? Si oui, comment, quand et pourquoi ? », *finn.agency*, <https://www.finn.agency/fr/blogs/votre-pdg-doit-il-etre-le-visage-de-votre-entreprise-si-oui-comment-quand-et-pourquoi> (15/03/2021).

SITES INTERNET

- « Chiffres clés du climat France, Europe et Monde » ÉDITION 2021. (2021, janvier). Ministère de la Transition Ecologique. <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/edition-numerique/chiffres-cles-du-climat/pdf/document.pdf> (14/05/2021).
- « Comparatif de la performance RSE des entreprises françaises avec celle des pays de l'OCDE et des BRICS », *Ecovadis*, Edition 2019, https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/mediateur-des-entreprises/barometre_ecovadis.pdf (13/03/2021).
- « Idéologie », *LaToupie.org*, <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Ideologie.htm> (16/04/2021).
- « Le rapportage extra-financier des entreprises », *Ecologie.Gouv.fr*, 17/03/2021, <https://www.ecologie.gouv.fr/rapportage-extra-financier-des-entreprises> (15/05/2021).
- « PDG », Dans *legalife.fr*, 2005, <https://www.legalife.fr/guides-juridiques/lexique-juridique/pdg-president-directeur-general/> (12/03/2021).
- « Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? », *Economie.Gouv.fr*, 18/12/2020, <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse#> (15/05/2021).
- « Rhétorique », *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL.fr)*, <https://www.cnrtl.fr/definition/rhetorique> (14/03/2021).
- « Rhétorique », *LaToupie.org*, <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Rhetorique.htm> (14/03/2021).
- « The report of the BP U.S. Refineries Independent Safety Review Panel », 2007, <https://s3.documentcloud.org/documents/25773/the-bp-u-s-refineries-independent-safety-review-panel-report.pdf> (02/03/2021).
- Our transformation, *bp.com*, <https://www.bp.com/en/global/corporate/who-we-are/our-ambition.html> (18/02/2021).

- Le groupe BP en un coup d'œil, *bp.com*, https://www.bp.com/fr_fr/france/home/qui-sommes-nous/bp-group-at-a-glance.html (18/02/2021).
- L'Accord de Paris. (s. d.), *United Nations Climate Change*, <https://unfccc.int/fr/processus-et-reunions/l-accord-de-paris/l-accord-de-paris> (20/03/2021).

ÉTUDES

- « LA COMMUNICATION DES DIRIGEANTS DU CAC 40 AU TEMPS DU CORONAVIRUS », *APCO Worldwide*, 2020.
- « Les dirigeants d'entreprises face à la neutralité carbone : au-delà de la volonté, quelle réalité ? », *Mazars (en partenariat avec l'IFOP)*, 2021.
- "Lessons we cannot ignore from the BP disaster", *OCEANA*, 2020, https://usa.oceana.org/sites/default/files/2020/10/22/drill-19-0004_bp_deepwater_horizon_anniversary_report_m1_finalwdoi_spreads.pdf (14/04/2021).
- « The BP Gulf Oil Spill: Public and Corporate Governance Failures », WINDSOR, Â Carolyn et MC NICHOLAS, Pratty, 2012, <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=acsear2012> (13/03/2021).
- « Usine de la société Grande Paroisse à Toulouse Accident du 21 septembre 2001 », *Rapport de l'inspection générale de l'environnement*, 24/10/2001, p. 6, <http://archive.wikiwix.com/cache/index2.php?url=http%3A%2F%2Fwww.ecologie.gouv.fr%2FIMG%2Fpdf%2F1024-explosion-toulouse-rapport.pdf> (18/04/2021).

TRAVAUX DE RECHERCHE

- Mémoire, PRUD'HOMME, Stéphane, « Étude sur les facteurs de crédibilité des porte-parole : une compréhension de la crédibilité par la théorie générale des systèmes », *Université du Québec à Montréal*, 2004, p. 18.
- WANG, J. (littérature grecque), « Théories de la rhétorique », http://www.normalesup.org/~jwang/files/2017/cours_litterature_2017/exemplier1.pdf (15/05/2021)

Résumé

L'objectif de ce travail de recherche est d'appréhender le rôle du discours dans la construction de la figure du dirigeant. L'objet d'étude précis étant : « Les discours des dirigeants de BP, confrontés aux interdiscours médiatiques, de 2010, moment de la crise de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon, à aujourd'hui, face aux enjeux de la transition énergétique : entre manifestation et désincarnation de la figure d'autorité. » Les discours du dirigeant comme les discours médiatiques y sont étudiés, afin de mettre en évidence le contraste entre ce que souhaite véhiculer le dirigeant d'une part et ce qu'en tirent les médias d'autre part. L'intérêt de ce travail réside dans sa richesse et sa complexité : la période étudiée comprend une crise (marée noire de 2010, due à l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon) et de grands changements stratégiques internes à l'entreprise (nominations de Directeurs Généraux) ; le corpus étudié est hétérogène (articles de presse, discours de dirigeants issus du rapport de développement durable de l'entreprise etc.). Les possibilités d'approfondir ce champ de recherche sont nombreuses en raison de sa richesse d'information et de son fort potentiel d'adaptation, lui permettant d'évoluer au même rythme qu'évolue le rôle du dirigeant dans nos sociétés.

Mots-clés

Discours - dirigeant.e - entreprise - crise - Deepwater Horizon - légitimité - opinion publique - média - environnement - RSE - énergie.