

# TOTALFINA+ELF, COMMENT LUTTER CONTRE L'ÉVIDENCE ?

PAR GILLES MARION

*Professeur à E.M. LYON*

*Le succès de l'OPE de TotalFina sur Elf  
est aussi la victoire d'un certain type de discours.  
L'aptitude du stratège à faire le marketing de sa vision,  
ressemble à l'aptitude du marketer à mettre en scène son produit  
par l'emballage et la publicité. L'analyse de discours,  
appliquée à la controverse publicitaire qui a opposé ces deux entreprises  
au cours de l'été 1999, permet de mettre en évidence la capacité du stratège  
à « faire » la stratégie avec des « mots ». Nous suggérons l'idée que,  
parmi la diversité des facteurs et des discours susceptibles  
d'expliquer le succès d'une telle opération, ce discours managérial  
est un instrument non négligeable pour « énoncer » la stratégie.*

Pour rendre compte de l'absorption d'Elf par TotalFina, on peut mobiliser de multiples grilles de lecture. On peut comparer les modalités des offres publiques d'échange (OPE) des deux entreprises. On peut comparer les synergies attendues, les programmes de cessions, les suppressions d'emplois ou, plus simplement, l'impact sur le bénéfice prévisionnel par action. Nous allons essayer de montrer que cette victoire est aussi celle d'un certain type de discours. Pour ce faire, nous allons analyser les annonces des deux entreprises, parues dans la presse au cours de l'été 1999. Ce n'est là qu'un fragment des discours tenus de part et d'autre et ce n'est qu'une partie des facteurs qui peuvent expliquer le résultat final. L'issue d'un tel

affrontement n'est sûrement pas le résultat de la seule performance discursive des protagonistes. Cependant, ces annonces cristallisent nombre d'éléments de la situation. Ceci justifie qu'on leur accorde une attention toute particulière car, si l'on suit les tenants de l'analyse de la stratégie en terme d'*enactment* (1), pour un manager, « dire la stratégie » c'est, sans aucun doute, déjà la « faire ».

---

(1) Pour une présentation de cet " attracteur idéo-logique " au sein des différentes logiques fondamentales qui structurent le management stratégique cf. : A. C. MARTINET, « Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique », *Management international*, 2 (1), 1997.

## UNE GRILLE D'ANALYSE

Afin de présenter la grille d'analyse utilisée, prenons un premier exemple parmi les énoncés de TotalFina, mais en dehors des annonces utilisées :

« *Nous vivons une phase de concentration exceptionnelle dans l'industrie pétrolière. Cette mutation fait évoluer tous les acteurs, aussi bien les chefs d'entreprise que les salariés. Des transformations qui auraient été jugées difficiles voici deux ans paraissent aujourd'hui presque naturelles au regard des événements. Si vous ne saisissez pas l'opportunité lorsqu'elle se présente, vous risquez d'être marginalisé. [...] Sachant que les marchés boursiers ont en permanence marqué leur préférence pour notre projet, il était difficile de prolonger plus longtemps cette phase d'affrontement* ».

Thierry Desmarest, *Le Monde*, 15/09/99.

Cette réponse du PDG de TotalFina à la question d'un journaliste, à l'issue de l'arrêt des hostilités, condense tous les éléments de cette « évidence ». Elle reprend, en partie mot pour mot, les arguments déployés dans l'une des annonces publicitaires de TotalFina parue dans la presse en août 1999 :

« *L'industrie pétrolière mondiale poursuit sa concentration. Pour ne pas être marginalisé, il ne faut pas se laisser distancer. [...] TotalFina [...] a créé l'événement avec un projet longuement mûri et fortement créateur de valeur, salué par les analystes financiers et les observateurs* ».

Nous allons voir que le discours de TotalFina consiste autant à énoncer un projet (un dessein stratégique, une « vision » managériale) qu'à mettre en scène l'énonciateur du projet, c'est-à-dire le chef d'entreprise en tant que stratège. Cette dramaturgie vise non seulement à rabâcher quelques uns des avantages traditionnels de toute fusion, mais aussi à afficher les savoir-faire communicatifs du stratège : il sait choisir son moment, il est expérimenté et parle simplement. Elle vise aussi à prendre à témoin les destinataires sur la pertinence de ces savoir-faire.

Comme tous les récits restituant une manœuvre stratégique, elle met en place quatre rôles principaux :

- un sujet, qui va être engagé dans l'action : en l'occurrence, un sujet collectif (TotalFina ou Elf) ;
- un objet de valeur, qui va être proposé au sujet pour le faire agir (la synergie, la puissance, la croissance...)
- un destinataire, qui inspire l'action : le chef d'entreprise (Thierry Desmarest, Philippe Jaffré) ;
- un destinataire, qui bénéficie de l'action : en première analyse « *clients, actionnaires et salariés* » ;
- deux rôles « secondaires » : l'adjuvant, c'est-à-

dire celui qui favorise l'action « *les analystes financiers et les observateurs* » et l'opposant qui entrave cette action (Elf pour TotalFina, TotalFina pour Elf).

C'est avec une telle grille d'analyse que les annonces de TotalFina et d'Elf, sont analysées. L'énonciateur (c'est-à-dire le porte-parole de TotalFina ou d'Elf) est repéré au travers de l'énoncé du contenu de son projet et des savoir-faire communicatifs qu'il introduit dans son discours. Les manipulations du sujet (c'est-à-dire chaque entreprise) sont analysées au travers des objets positifs (la croissance, par exemple) ou négatifs (la marginalisation, par exemple) qui lui sont proposés, comme tentation positive ou intimidation négative, afin de le transformer.

## TOTALFINA : UN ENSEMBLE D'ÉVIDENCES

Le discours de TotalFina est constitué de six annonces d'une page, parues dans la presse quotidienne en août et septembre 1999. La première annonce, la seule qui se présente comme une lettre signée par le président, constitue la matrice à partir de laquelle les cinq autres annonces seront développées. C'est un discours qui fait triplement appel à l'évidence : d'abord quant au contenu de la transformation proposée ; ensuite quant au savoir-faire communicatif de celui qui énonce cette transformation ; enfin, mais dans une moindre mesure, quant à la forme de son expression.

## L'évidence du projet

Les six annonces de TotalFina constituent, d'abord, un discours largement prospectif dans lequel Thierry Desmarest énonce le contrat qui peut transformer l'avenir des deux entreprises et, ce faisant, l'industrie française du pétrole. Les seuls éléments rétrospectifs concernent la réussite des mouvements stratégiques antérieurs de TotalFina, « *n°1 français et déjà 5<sup>e</sup> mondial* » et un constat sur l'état de l'industrie pétrolière « *L'industrie pétrolière mondiale poursuit sa concentration* ».

La transformation effectuée par le discours consiste à déployer cinq objets positifs répétés de nombreuses fois : l'affirmation des « *synergies* » (13 fois), l'affirmation de la puissance (8 fois), la possibilité de croissance (7 fois) la capacité à rivaliser (4 fois), la création de valeur (2 fois). Soit, au total, trente quatre occurrences d'un objet positif (Tableau 1), tandis qu'on ne repère qu'une

seule fois l'apparition d'un objet négatif : « être marginalisé ». C'est donc une proposition très euphorique et très redondante. Les adjuvants sont « la communauté économique et financière » et « les analystes financiers et les observateurs ».

Le futur de l'ensemble TotalFina + Elf est ainsi placé dans une position que tout destinataire sensé ne peut refuser (une position du type « ne pas pouvoir ne pas faire » car ce serait ainsi refuser d'être conjoint (34 fois) avec cinq objets hautement désirables. Ces destinataires sont, dans l'ordre, « les clients, les actionnaires et les salariés »

Ce catalogue mélange des objets assez bien définis (par exemple, la puissance et la croissance) avec des objets plus ambigus : la création de valeur certes, mais la valeur pour qui : le client,

l'actionnaire, le salarié ? Un leader puissant certes, mais équilibré ? Quant à la « synergie », il ne faut pas moins de neuf vocables pour tenter de donner une définition convenable de ses constituants : les « activités », « les secteurs », les « métiers », les « forces », les « équipes », les « expertises », les « savoir-faire », les « compétences », les « talents ».

Mais, au total, un tel catalogue se caractérise surtout par sa conformité à la doxa stratégique contemporaine qui fait de la grande taille un instrument indispensable pour assurer la performance. Il ne s'agit pas de faire différent, il s'agit de l'emporter par la puissance et celle-ci résulte de la synergie : voilà une première évidence. Voir tableau 1 ci-dessous.

OBJETS POSITIFS	OCCURRENCES
<b>Synergies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- unissant étroitement les activités</li> <li>- exceptionnelles complémentarités</li> <li>- permettant de dégager d'importantes synergies</li> <li>- conçu pour tirer parti du meilleur de chaque secteur d'activité</li> <li>- unir tous les métiers de notre industrie</li> <li>- unir ses forces</li> <li>- unir leurs forces et... rassembler leurs équipes</li> <li>- complémentarités exceptionnelles dans l'ensemble de leurs métiers</li> <li>- fort de l'intégration de ses trois secteurs d'activité</li> <li>- créer ensemble</li> <li>- conjuguant le meilleur de nos expertises</li> <li>- enrichissant réciproquement nos savoir-faire</li> <li>- rassemblant les compétences et les talents de tous à tous les niveaux</li> </ul>
<b>Puissance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un groupe solide et équilibré</li> <li>- leader dans chacun de ses métiers</li> <li>- un leader de classe mondiale</li> <li>- un leader d'envergure mondiale, puissant et équilibré</li> <li>- un acteur majeur</li> <li>- puissant et équilibré</li> <li>- bâtir un leader mondial</li> <li>- la création d'un leader mondial</li> </ul>
<b>Croissance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un potentiel unique</li> <li>- sa croissance</li> <li>- perspectives d'avenir tant industrielles que financières</li> <li>- de véritables perspectives de croissance</li> <li>- les meilleures perspectives de croissance et de rentabilité</li> <li>- disposant de perspectives de croissance inégalées</li> <li>- capacité de croissance unique au monde</li> </ul>
<b>Capacité à rivaliser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- permettra l'industrie pétrolière française de traiter d'égal à égal</li> <li>- capable de rivaliser avec les géants du secteur</li> <li>- une équipe qui gagne (2 fois)</li> </ul>
<b>Création de valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un projet fortement créateur de valeur</li> <li>- fortement créateur de valeur</li> </ul>

Reprenons la succession de ces transformations en considérant ces six annonces comme un seul texte prospectif et transformateur. Dès l'ouverture, l'inscription dans le présent est opérée par « une initiative stratégique majeure ». À cet embrayage répond le programme initial et final assigné par le président : « créer un leader mondial ». Pour permettre à la future entreprise de devenir un « leader mondial », le narrateur montre que celle-ci doit participer au mouvement général de concentration, il faut s'unir pour être leader car « Pour ne pas être marginalisé, il ne faut pas se laisser distancer ». Puis il rappelle les transformations déjà effectuées par TotalFina : « n°1 français et déjà 5<sup>e</sup> mondial », les alliés déjà là : « les analystes financiers et les observateurs », les transformations futures : « un leader d'envergure mondiale, puissant et équilibré, disposant de perspectives de croissance inégalées », deux Groupes qui « bénéficieront de complémentarités exceptionnelles », « un acteur majeur », « d'une capacité de croissance unique au monde », « une équipe qui gagne ».

Ce discours est entièrement consacré à une manipulation positive du sujet-destinataire en lui proposant le catalogue de presque toutes les récompenses qui visent, aujourd'hui, à justifier les fusions : les synergies, la puissance pour rivaliser et la croissance dans la rentabilité qui ne manquera pas de s'ensuivre.

Les arguments très généraux qui sont avancés seraient valables dans de nombreuses situations car la « force de l'évidence », c'est aussi

une allusion à un vieux dicton : « l'union fait la force ». Il est évident que l'union fait la force, voilà une proposition qui n'est plus (pas) à démontrer. La logique de la mondialisation dicte cette loi de bon sens. L'évidence est là, dans la conformité aux effets de mode qu'imposent les stratégies actuelles des grands groupes mondiaux. En quelques mots : « Big is beautiful ». Le discours de TotalFina peut ainsi minimiser le caractère agressif de son initiative. Ce n'est pas un ennemi qui se présente devant Elf et l'opinion publique. TotalFina n'est que l'instrument d'une logique qui dépasse tous les acteurs : celle de la « norme » du capitalisme contemporain. Ce n'est pas une attaque, c'est une opportunité à saisir.

### L'évidence de l'énonciation

Les savoir-faire communicatifs de l'énonciateur sont au nombre de trois : le choix opportun du moment (répété 9 fois), la mobilisation d'une expérience (répété 9 fois), la simplicité et la clarté du propos (répété 4 fois). Ainsi, à vingt-deux reprises, le discours qualifie, non pas la stratégie, mais le stratège. Non pas la nature de la « vision » et du projet, mais ce qu'on donne à croire sur celui qui projette la vision et énonce le projet. Non pas l'énoncé, mais la qualité de l'énonciateur et de l'énonciation (Tableau 2, ci-dessous).

SAVOIR-FAIRE	OCCURRENCES
<b>Moment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une initiative stratégique majeure</li> <li>- agir au bon moment</li> <li>- une vision d'avance</li> <li>- proposer au bon moment</li> <li>- l'initiative du rapprochement (2 fois)</li> <li>- crée l'événement</li> <li>- une opportunité unique</li> <li>- ne s'improvise pas</li> </ul>
<b>Expérience</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un projet longuement mûri (4 fois)</li> <li>- une réflexion industrielle éprouvée</li> <li>- une stratégie de croissance qui a fait ses preuves (2 fois)</li> <li>- s'inscrit dans la continuité</li> <li>- qui a fait ses preuves</li> </ul>
<b>Simplicité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comprise de tous</li> <li>- simple et cohérent</li> <li>- le plus clair et le plus cohérent</li> <li>- proposer un projet simple et clair</li> <li>- la force du projet de TotalFina est dans sa simplicité</li> <li>- le projet TotalFina+Elf ambitionne très clairement</li> <li>- une vision industrielle claire</li> </ul>

L'évidence est associée explicitement dans l'accroche des annonces, d'une part, au savoir-faire du destinataire : « *agir au bon moment...* », « *proposer un projet simple et clair...* », « *mettre en œuvre un projet longuement mûri c'est une évidence* » et, d'autre part, à deux promesses positives : « *unir ses forces...* » et « *créer ensemble une équipe qui gagne, c'est une évidence* ».

Plus encore, en inversant la cause et la conséquence, la première annonce exprime de manière indiscutable le caractère incontestablement évident de la proposition : « *Unanimement approuvé par la communauté économique et financière* » (conséquence), « *ce projet longuement mûri, a été inspiré par une réflexion industrielle éprouvée* » (cause).

En somme, ce discours met en scène un énonciateur qui a le sens de l'opportunité (c'est lui qui prend l'initiative et fait novation), expérimenté (le polytechnicien Thierry Desmarest, ingénieur sorti du rang, travaille depuis vingt ans chez Total), qui parle simplement des mérites de la synergie. Il n'y a rien à démontrer, rien à prouver : l'évidence est là et s'impose.

---

## L'évidence de la séduction

---

La mise en scène graphique et photographique est en cohérence avec cette clarté et cette simplicité. D'abord, le traitement horizontal des niveaux de lecture renforce l'impression de stabilité et de sérénité. Ensuite, la partie visuelle de la première annonce représente, dans ce qui semble être l'un des couloirs de l'entreprise TotalFina, le PDG (Thierry Desmarest) qui s'adresse sereinement à trois personnes : deux interlocuteurs (un homme et une femme), qui figurent sur l'image, et un interlocuteur virtuel, le lecteur qui contemple l'annonce, ainsi convié à partager les premières confidences du stratège sur sa manœuvre stratégique.

Enfin, la partie visuelle des cinq autres annonces présente une diversité de visages en gros plan qui, au-delà de leurs différences (deux femmes, trois hommes) paraissent tous heureux, confiants (le sourire est de rigueur) et réfléchis (les doigts sur le menton, le pouce ou l'index sur la joue en témoignent). Clients ? Actionnaires ? Salariés ? Analystes financiers ? Observateurs ?

En tout cas, futurs heureux bénéficiaires de l'opération. Ces portraits, qui manifestent un « léger ciblage » de la part de l'émetteur, proposent des figures positives et permettent une certaine identification du lecteur à un groupe euphorique, parce que déjà acquis à l'évidence. Il s'agit moins d'argumenter que de faire partager un point de vue évident.

Au total, la présence massive de l'évidence est convaincante dans la mesure où elle transforme un point de vue, une « vision », en une image qui va de soi, notamment parce qu'elle est conforme aux canons de la performance telle que la Bourse aime à la mesurer : des indicateurs simples (la taille), une compétence centrale claire (le pétrole), un projet facilement énonçable (compris de tous), des destinataires heureux et confiants. Participer à la mode des fusions, faire gros et simple, suivre, et donc conforter cette tendance, être le premier à énoncer tout cela avec simplicité et beaucoup de redondance, voilà comment se manifeste l'évidence. La doctrine que l'on voit s'appliquer ici, c'est celle des publicitaires de la grande consommation, tenants de la *Unique Selling Proposition* : une bonne stratégie publicitaire consiste à fournir et à s'approprier par la répétition une promesse claire et fondée, en l'occurrence : « *Créer un leader mondial* ».

---

## LE DISCOURS D'ELF : DÉFENSE ET RÉFUTATION

---

Que faire lorsqu'un concurrent s'approprie une promesse, lorsqu'il a préempté une position ? La réponse d'Elf s'opère en deux temps. Un premier temps, dubitatif et didactique, où le chef d'entreprise s'implique avec insistance. Un second temps, plus directement polémique, où la présence du stratège est beaucoup moins marquée. Dans les deux moments s'énoncent une stratégie de défense et de réfutation des arguments de l'adversaire et une double promesse qui frise la surenchère : « *faire naître deux géants mondiaux* ».

---

## Faire la leçon et surenchérir

---

Trois annonces constituent le premier temps du discours d'Elf. Toutes trois mettent en scène l'instauration d'un dialogue direct entre le Président et le lecteur. Plan photographique serré sur le visage de l'orateur et présence active des mains au premier plan : cet homme est en train de nous parler personnellement. Comme dans un photo-roman ou une bande dessinée, une « bulle » et une légende nous informe que c'est bien « *Philippe Jaffré – PDG d'Elf Aquitaine* » qui s'adresse au lecteur. Contrairement à la mise en scène de la première annonce de TotalFina, qui place le lecteur dans une position de dialogue informel avec le PDG (une conversation de couloir, le destinataire est ici impliqué dans un échange plus

contraint : une conférence de presse, un comité de direction, un comité d'entreprise ?

Le président-narrateur, qui présume que le lecteur est largement informé de l'initiative de TotalFina, interroge : « *Vous pensez qu'on peut créer beaucoup de valeur sans véritable projet industriel ? Nous non plus* » ; « *Vous êtes déjà le 13<sup>e</sup> chimiste mondial, vous pouvez devenir le 5<sup>e</sup>. Vous faites quoi ?* » ; « *Quand on a une telle réussite dans le pétrole, vouloir y consacrer toute son énergie, ça vous paraît absurde ?* ». Autrement dit, un fait est déjà accompli : le projet TotalFina et le contre-projet d'Elf sont connus de tous. L'offre publique d'échange de TotalFina et la contre-offre d'Elf témoignent déjà d'un accord : l'idée n'était pas si mauvaise et TotalFina a été le premier à l'énoncer, voire à la trouver. Reste une seule tactique : pointer les différences.

Le président va montrer plusieurs visages au cours de cet échange simulé. Il se fait d'abord comptable. Dans la première annonce, il évalue ce que son adversaire laissait dans le flou « *Nous prévoyons d'obtenir plus de 16 milliards de francs (2,5 milliards d'euros) de synergies d'ici à 2003, contre seulement 7,9 milliards de francs (1,2 milliards d'euros) pour le projet TotalFina* » (2). Dans la troisième annonce, il évalue la performance passée qui a permis « *d'atteindre nos objectifs industriels en étant rentables* » : « *nous avons diminué nos coûts de production de 45 % en cinq ans* ». Le président se fait aussi stratège pour promouvoir « *un véritable projet industriel qui se concentre autour d'un métier, à partir d'une stratégie portée par une culture* », « *une entreprise libre de ses choix et capable de profiter pleinement des nombreuses positions-clés qu'elle a d'ores et déjà acquises sur tous les marchés, en Europe, aux États-Unis et en Asie* ». Le président se fait, enfin, expert du secteur pour faire comprendre ce qui doit être compris : « *Cela signifie que, même dans un contexte défavorable qui verrait le baril descendre à 12 dollars, nous resterions compétitifs* » dans « *ce domaine qui représente 70 % des réserves mondiales* ».

Comptable, stratège ou expert, c'est un président précis qui manifeste le plus possible sa rationalité : on ne trouve pas moins de trente et un chiffres dans ces trois annonces, contre neuf chiffres dans les six annonces de son adversaire. C'est l'esprit de géométrie qui répond à l'art de plaire.

Quel est le destinataire privilégié de ce discours ? Le lecteur idéal de ces annonces doit être, non seulement familier du projet de TotalFina, mais aussi rompu au vocabulaire comp-

table, financier et stratégique. Il doit être sensible aux justifications de l'expert du secteur et à l'inspiration du président. Il doit, enfin, accepter un échange verbal largement technique. Bref, le destinataire est lui-même un observateur averti de la profession : un analyste financier ou un journaliste spécialisé. Pour le destinataire, le plus important semble être de multiplier les éléments chiffrés pour étayer le caractère didactique de la démonstration et, peut-être, tenter de faire ainsi apparaître le simplisme du discours de TotalFina. Il célèbre moins la capacité à saisir une opportunité que la sage expérience d'une entreprise puissante.

Les objets positifs déployés par ce discours n'ont pas le caractère redondant et cohérent du discours de l'adversaire. Il s'agit principalement de singulariser le projet en mettant l'accent sur la place future du secteur de la chimie et la scission que présuppose sa naissance (cf. Tableau 3, page ci-contre). Il s'ensuit que les synergies sont évoquées de manière plus allusive et que l'articulation de la proposition est plus complexe.

L'affirmation de la puissance et du leadership, énoncé incontournable de la doxa du management contemporain, est plus complexe, voire plus floue : il s'agit de regrouper pour pouvoir découper : « *scinder nos deux activités* », « *deux groupes indépendants* », « *un leader français dans une activité majeure* » (la chimie), « *le 4<sup>e</sup> pétrolier mondial* », « *le 5<sup>e</sup> chimiste mondial* », « *leaders dans ce domaine* » (l'exploration en eaux profonde), « *prendre des positions fortes dans la distribution du gaz, la production d'électricité et le négoce de l'énergie* », « *une telle réussite dans le pétrole* ». C'est, d'abord et avant tout, sur la création d'un pôle chimique que le président veut concentrer l'attention. Du coup, la vision de l'avenir est moins conforme aux canons de la mondialisation : « *un acteur - réellement - pan-européen* » et non mondial. L'ambition est plus ambiguë que la poursuite du mouvement de TotalFina totalement centré sur le pétrole : « *conquérir le 5<sup>e</sup> rang mondial de la chimie* », « *faire mieux au sein d'une société recentrée sur les métiers du pétrole* ».

La construction du nouveau sujet, c'est-à-dire l'entreprise qui résulterait de l'offre publique d'échange d'Elf, est, elle aussi, plus flottante. Elle n'a pas de nom (contrairement au radicalisme de l'adversaire qui énonce : « *TotalFina + Elf* ». C'est « *une société* » au sein de laquelle « *tous ceux qui ont contribué aux succès d'Elf* » « *construiront le 4<sup>e</sup> pétrolier mondial* ». Le lecteur peut ici s'interroger : quelle serait alors la place de la chimie ? De plus, alors que dans les annonces de TotalFina les salariés d'Elf sont, dès le départ, inclus au sein des destinataires, les annonces d'Elf demeurent plus ambiguës à cet égard. TotalFina s'efforçait de faire partager à tous l'évidence de sa proposition. Elf, contraint à la résistance, peut difficilement inclure dans ses destinataires l'ensemble des salariés de TotalFina.

(2) Notons au passage que ce qui pour l'un est TOTALFINA, n'est pour Ph. Jaffré que Total Fina. Une seule entité dans le premier cas, deux entités dans l'autre.

OBJETS POSITIFS	OCCURRENCES
<b>Puissance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- scinder nos deux activités</li> <li>- deux groupes indépendants</li> <li>- le 4<sup>e</sup> pétrolier mondial (2 fois)</li> <li>- le 5<sup>e</sup> chimiste mondial (3 fois)</li> <li>- la taille critique sur tous ses marchés (Chimie)</li> </ul>
<b>Capacité à rivaliser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un leader français dans une activité majeure (Chimie)</li> <li>- une entreprise libre de ses choix capable de profiter (Chimie)</li> <li>- en position de conquête et décidera pleinement de son avenir (Chimie)</li> <li>- n'aura pas à dépendre d'arbitrages au profit du pétrole (Chimie)</li> <li>- ce nouveau champion français (Chimie)</li> </ul>
<b>Croissance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une croissance du résultat net pour la chimie... et pour le pétrole</li> <li>- tous les moyens de croître sur leur propre métier</li> <li>- les meilleures perspectives de développement (Chimie)</li> <li>- une croissance annuelle (Chimie)</li> </ul>
<b>Synergies</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 16 milliards de francs de synergie</li> <li>- les activités chimiques de Total Fina viendront compléter les nôtres</li> </ul>
<b>Création de valeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- deux fois plus de valeur</li> <li>- dès 1999, nos résultats pour la chimie et pour le pétrole</li> </ul>

Résumons la controverse. Tout se passe comme si, à l'offre de TotalFina « *un leader mondial* », Elf opposait une surenchère : « *le 4<sup>e</sup> pétrolier mondial et le 5<sup>e</sup> chimiste mondial* ». Comme dans l'affrontement de deux chefs de produits de grande consommation, à la promesse de Thierry Desmarest, exemplaire du point de vue des canons de la mondialisation et des canons de la publicité, Philippe Jaffré répond par le « *deux en un* » ou « *deux barils de lessive pour le prix d'un* ».

## Un discours expressif

Philippe Jaffré est aussi un président inspiré qui veut montrer qu'il sait de quoi il parle : « *Vous pensez qu'on peut créer beaucoup de valeur sans véritable projet industriel ? Nous non plus* », « *Pour nous, la création de valeur ne peut se faire qu'à long terme* », « *Un projet, c'est d'abord une vision et des hommes pour la conduire* », « *Je sais qu'en créant le 4<sup>e</sup> pétrolier mondial et le 5<sup>e</sup> chimiste mondial, nous libérons toutes les énergies* », « *Je suis persuadé qu'il ne faut à aucun prix laisser échapper la formidable opportunité de voir naître un leader français dans une activité majeure qui n'en compte plus aucun* ». « *C'est la libération de toutes ces énergies qui, j'en suis sûr,*

*assurera le succès de ce nouveau champion français* », « *c'est bien entendu parce que nous disposons des plus grandes compétences en matière d'exploration* ». Bref, c'est là le discours didactique d'un président qui sait faire la leçon, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, parce qu'il est compétent.

Au-delà de cette inscription répétée des qualités de celui qui nous parle, l'énonciateur paraît plus réservé quant à ses savoir-faire communicatifs. Comme s'il avait encore quelques doutes ou parce qu'il entend faire preuve de courtoisie, il prend à témoin tous ceux qui voudront bien accepter la rationalité de son projet : « *Vous pensez qu'on peut créer beaucoup de valeur sans véritable projet industriel ?* », « *Vous êtes déjà le 13<sup>e</sup> chimiste mondial, vous pouvez devenir le 5<sup>e</sup>. Vous faites quoi ?* » et de son bilan « *Quand on a une telle réussite dans le pétrole, vouloir y consacrer toute son énergie, ça vous paraît absurde ?* ».

Enfin, la troisième annonce d'Elf change de destinataire et s'oppose doublement aux annonces de TotalFina : c'est un discours-sanction et non un contrat pour le futur, c'est un discours tourné vers l'intérieur plus que vers l'extérieur.

Un discours où la sanction est certes positive, puisque le sujet Elf se voit glorifié par la reconnaissance de sa performance, mais c'est une narration largement rétrospective : « *nous pouvons nous prévaloir* », « *nous nous sommes efforcés* », « *nous avons diminué* », « *Elf a consacré* »,

« nous nous sommes aussi appliqués ». Tout cela a demandé de la peine : « nous nous sommes efforcés », « Elf a consacré beaucoup d'efforts », « nous nous sommes aussi appliqués ». L'emploi répété du « nous » souligne combien il importe au président de resserrer les liens au sein de l'entreprise. Alors que « nous », « notre » et « nos » apparaissent dix huit fois dans cette seule annonce, « nous » n'apparaît que trois fois et « nos » seulement deux fois dans les six annonces TotalFina.

L'ambition principale de cette annonce consiste, semble-t-il, à resserrer les rangs autour des efforts et des réussites passées. Dans un entretien accordé au *Monde* le 15 septembre 1999, Philippe Jaffré déclarait d'ailleurs :

« Notre analyse nous a conduits à considérer la fusion avec Total comme la solution la plus probable, mais nous voulions la faire d'égal à égal. En organisant une riposte, mon objectif premier a été de permettre aux équipes d'Elf de retrouver leur fierté et de ne pas être dans la position de se voir imposer la loi du vainqueur ».

Une autre dimension de l'expressivité est aussi à souligner : l'intense implication personnelle du PDG d'Elf. Selon nous, la mise en avant de Thierry Desmarest dans la première annonce de TotalFina constitue déjà une singularité.

Mais, l'omniprésence de Philippe Jaffré dans la première réponse d'Elf est une singularité encore plus forte.

Notre hypothèse est qu'une telle personnalisation du combat constitue une exception et non la règle des opérations hostiles.

---

## La controverse autour de l'évidence

---

La seconde série d'annonces est délibérément polémique. Tout semble se passer comme si Elf avait repéré où réside la puissance du discours de son adversaire et avait donc décidé de mettre en cause les évidences qui le trament.

La première page de l'annonce est entièrement consacrée à la réfutation de la notion même d'évidence. C'est le simplisme du sens commun qui est d'abord mis en scène sur le mode de l'ironie : « Avant Copernic, il était évident que... », « Jusqu'à Thomas Edison, il était évident que... », « Jusqu'à sa mort, il était évident que Van Gogh... ».

Trois figures emblématiques, issues de l'astrophysique, de la physique et de l'art, visent à dénigrer l'évidence.

Il faut monter que l'évidence n'est pas synonyme de vérité. De même que nul n'est prophète en son pays, il faut faire l'éloge de ceux qui ont eu raison contre tous, ceux dont le génie n'a

pas été perçu immédiatement. Il faut lutter contre l'opinion dominante, contre les évidences du moment, contre la doxa. La controverse repose donc, d'abord, sur une analogie : de même que les évidences de sens commun font obstacle à l'inspiration de Copernic, de Van Gogh et d'Edison, de même le projet trop évident de TotalFina fait obstacle à l'inspiration d'Elf.

Il faut substituer « des solutions du XXI<sup>e</sup> siècle » aux « modèles qui nous semblent dépassés » pour « faire naître deux géants mondiaux ». Or, « faire naître » est le propre du génie créateur au centre d'un monde inspiré. Alors que les trois premières annonces d'Elf se réclament principalement du monde industriel, les trois dernières se placent radicalement dans le monde de l'inspiration.

Ce qui s'oppose c'est donc, d'un côté (TotalFina), la logique du marché (c'est-à-dire la doxa de la mondialisation sanctionnée positivement par l'opinion publique) et, de l'autre (Elf), la logique de l'inspiration (le projet génial qui va contre l'évidence du moment).

La controverse concerne aussi le rapport au temps de chaque proposition. TotalFina situe son discours dans la continuité de sa stratégie. Si Thierry Desmarest rappelle les dates marquantes du passé, c'est pour y inscrire l'histoire récente de l'entreprise.

Les formes verbales des accroches (*créer, agir, proposer, unir, mettre en œuvre*), l'emploi du participe présent (*en proposant, ouvrant, unissant, en prenant, disposant, permettant, fusionnant, conjuguant, enrichissant, rassemblant*) et du futur (*disposera, occupera, s'imposera, permettra, donnera, formerons*), visent à qualifier l'action en train de se faire. Par contre, le temps évoqué par Elf, c'est celui, plus long, plus impersonnel et plus incertain des grandes ruptures historiques imputables à Copernic, Edison et Van Gogh, et celui du « XXI<sup>e</sup> siècle ».

Continuité de l'action stratégique du côté de TotalFina, rupture du côté d'Elf. Une rupture qui se résume « en deux mots : innovation et ambition », soutenue par « notre projet » et la foi : « nous croyons à notre projet ».

Tout se passe comme si Elf opposait son credo en un projet inouï à la norme de la mondialisation.

Une problématique bien connue des spécialistes de la communication sociale concerne la construction d'une argumentation à même de persuader.

Rappelons l'énoncé de cette problématique : dès lors qu'il s'agit de convaincre un destinataire de se rallier à tel ou tel point de vue controversé, doit-on faire valoir uniquement les arguments en faveur de ce point de vue ou doit-on réfuter les arguments de l'adversaire ? La réponse n'est pas évidente. Si on présente dans le discours des arguments contraires à sa propre thèse, on risque

*Le discours de Thierry Desmarests, est entièrement consacré à une manipulation positive du sujet-destinataire en lui proposant le catalogue de presque toutes les récompenses qui visent, aujourd'hui, à justifier les fusions : les synergies, la puissance pour rivaliser et la croissance dans la rentabilité qui ne manquera pas de s'ensuivre. (Thierry Desmarests - président de Totalfina).*

d'éveiller le doute chez le destinataire quant à la solidité de la position défendue. Mais ne pas les mentionner risque d'éveiller la suspicion et faire apparaître le discours moins objectif et moins crédible.

Cela dépend donc beaucoup des arguments dont dispose préalablement la cible.

Lorsque le destinataire connaît initialement les contre-arguments à la thèse présentée (hypothèse ici largement recevable), la meilleure stratégie consiste à présenter une réfutation explicite, en début de discours, à l'aide – si possible – de faits incontestés et/ou d'arguments puissants.

La question est donc de savoir quelle est la puissance respective des arguments.

Non seulement Thierry Desmarest dispose de l'avantage de l'attaquant, c'est lui qui le premier a su énoncer l'opportunité stratégique mais, de plus, il a su, mieux que Philippe Jaffré, puiser dans le catalogue des idées reçues sur la mondialisation pour réduire la complexité de son projet.

Ce faisant, il s'est adossé à deux conventions qui dominent le processus de mondialisation et donc les logiques boursières : la logique marchande et la conformité à l'opinion publique.

Opposer la logique industrielle et celle de l'inspiration à de telles évidences était sans aucun doute ambitieux, d'autant plus qu'il s'agissait de convaincre des analystes financiers soucieux de minimiser les risques et des observateurs toujours pressés par l'actualité.

## CONCLUSION

On ne peut s'empêcher de penser que l'issue du choix entre ces deux projets, au fond peu différenciés, ressemble à une situation bien connue en grande consommation : celle d'une savonnette peu singulière qui l'emporte sur sa concurrente, en raison plus d'éléments périphériques (son nom, son emballage, sa publicité) que de ses qualités intrinsèques et de sa valeur d'usage. Si dire la stratégie, c'est déjà la faire, alors il faut souligner combien le stratège est aussi le marketer de sa propre vision. Pour ce faire, le stratège met en scène son ambition, comme le marketer met en scène son produit sur le marché.

Dans la salle de ce théâtre qu'est l'OPE se trouvent de multiples spectateurs, plus ou moins engagés et compétents : les analystes financiers des fonds de pensions, les salariés des deux groupes, leurs clients, etc. Mais tous sont sensibles à l'ambiance générale de la représentation. Nous avançons donc que si TotalFina l'a emporté sur Elf, c'est aussi en raison de la mise en scène de l'opération et du discours qui l'actualise. Il faut donc accepter une évidence de plus : la force du discours managérial peut susciter la conviction des analystes financiers et de l'opinion publique, comme la force du discours des marketers peut susciter la conviction des consommateurs.

## COMMUNICATION FINANCIÈRE ET ANALYSE DE DISCOURS

### Commentaire de l'article de Gilles Marion

PAR HERVÉ DUMEZ

CRG École polytechnique

Les fusions, notamment lorsqu'elles se font sous la forme d'une OPA hostile, s'accompagnent de discours, plus ou moins argumentatifs, plus ou moins passionnels. Mais pour un économiste ou un gestionnaire, la logique des opérations est ailleurs, même si l'information au sens fort – la mise en forme des données – joue un rôle essentiel dans le fonctionnement des marchés [Dumez & Jeunemaître, 1996a]. Que l'analyse de discours faite pour elle-même sur ce type d'énoncés soit intéressante et éclairante, nul n'en doute. L'article de Gilles Marion sur l'affaire Elf-TotalFina l'illustre bien : on y apprend – on y comprend – beaucoup de choses sur les logiques de communication. Mais le pari opéré par Gilles Marion va bien au-delà : il est plus audacieux, donc plus riche. La question posée est la suivante : l'analyse des discours émis lors de ce type d'opérations, si l'on fait abstraction de tout le contexte économique – qui n'est précisément pas un contexte, en toute rigueur, parce que plutôt un avant-plan qu'un arrière-plan –, est-elle éclairante ? Voit-on, dans l'analyse rigoureuse des discours, apparaître des choses que l'analyse des faits aurait laissées dans l'ombre ?

Bien que n'étant ni spécialiste de l'analyse des discours, ni spécialiste de cette affaire, je voudrais dire pourquoi le résultat du pari me paraît un peu décevant.

---

#### L'AFFAIRE ELF-TOTALFINA : ANALYSE DES FAITS

---

Quelle analyse succincte des faits peut mener un observateur ayant simplement lu la presse et n'étant donc, en aucune façon, un « *initié* » (le terme anglais « *insider* » étant plus approprié) ?

Ces dernières années, les fusions se sont multipliées dans le secteur pétrolier. Phénomène classique : les fusions se font généralement par vagues, avec un effet de mimétisme [Dumez & Jeunemaître, 1996b], guidé par un avantage aux

premiers à se décider : le « *first-mover advantage* » [Lieberman & Montgomery, 1988 ; Patterson, 1993] et un handicap, potentiellement fatal, pour le dernier à réagir. Dans le cadre de ce mouvement, en Europe, Total souffla Fina au nez et à la barbe d'Elf. Il paraissait évident que les choses pouvaient difficilement en rester là. Mais alors, soit chacun des deux groupes français recherchait un partenaire étranger, soit les deux fusionnaient. Bien évidemment, les pouvoirs publics, traditionnellement très présents et influents dans ce secteur, inclinaient plutôt à une solution franco-française et favorisaient l'apparition d'un champion national.

Total sortait auréolé de son succès dans le rachat de Fina. Elf avait laissé échapper Fina, se retrouvait distancé et, de surcroît, son PDG faisait face à une fronde interne des cadres de l'entreprise.

Tout concourait à ce que, si le PDG de Total assumait le risque – modéré mais réel – de forcer les choses, l'avantage fût de son côté. Les évidences étaient pour lui : un mouvement général de concentration dans le secteur exigeait une stratégie des deux groupes français, cette stratégie ne pouvait qu'être franco-française et Total était désormais le mieux placé des deux pour la mener. Qui fallait-il convaincre ? Les marchés et ceux qui les font en grande partie, c'est-à-dire les analystes financiers. Mais aussi l'État. Quels arguments employer ? L'évidence s'imposait : les marchés et l'État ne pouvaient que suivre. Une seule crainte pouvait habiter les marchés : que la fusion conduisît à une dilution de la valeur pour l'actionnaire. Il fallait donc que Total argumentât sur ce plan et expliquât, notamment, que des synergies intéressantes existaient grâce à l'intégration verticale pétrole/chimie.

Que pouvait faire Elf en réponse ? Le groupe était affaibli par l'échec du rachat de Fina et par les tensions entre le PDG et ses équipes. Se lancer dans les bras d'un chevalier blanc étranger était exclu : les pouvoirs publics ne l'auraient pas admis. Ne restaient que deux solutions : accepter l'offre de Total et capituler sans conditions, ou tenter la contre-OPA. Ne serait-ce que pour la négociation

des responsabilités dans la structure qui suivrait la fusion, mieux valait tenter le tout pour le tout, donc la seconde solution. Comment argumenter ? Le seul fait de lancer une contre-OPA était déjà, pour Elf, reconnaître le bien fondé du discours de Total, c'est-à-dire se ranger à l'évidence. Le discours d'Elf ne pouvait donc se développer que dans la nuance. Il fallait évidemment expliquer que, étant admis que le projet de fusion était inéluctable, le projet Total présentait une faiblesse et qu'Elf proposait un autre projet, plus intéressant pour l'actionnaire. Dans la mesure où, à plusieurs reprises, les marchés financiers avaient imposé à de grands groupes intégrés de séparer leurs activités pour éviter la dilution de valeur, Elf ne pouvait que s'appuyer sur cette crainte des marchés et proposer un choix structurel différent de celui de Total consistant à séparer, dans la nouvelle entité, pétrole et chimie. L'argument, allant dans le sens souhaité par les marchés, était habile. Mais Elf était obligée d'emblée de se placer dans le cadre défini par son adversaire (la fusion s'impose) et partait avec de tels handicaps qu'il lui était difficile de le contrer, de « *lutter contre l'évidence* » pour reprendre les termes de Gilles Marion. L'heure n'était sans doute plus aux arguments subtils.

## LES APORIES DE L'ANALYSE DE DISCOURS

L'analyse de discours apporte-t-elle sur l'affaire un éclairage original ? Il appartient au lecteur de se faire une opinion. Je reste, pour ma part, sceptique pour plusieurs raisons.

Le cas m'apparaît, tout d'abord, relativement mal choisi. Il existe des OPA où la situation d'origine est plus équilibrée, plus ambiguë, et où le résultat final est plus incertain. On peut imaginer que, dans ces cas-là, les argumentaires jouent un rôle plus fort. Ici, ni les pouvoirs publics, ni les marchés, ni même le personnel de son entreprise, n'étaient prêts à adhérer au discours du PDG d'Elf. Gilles Marion insiste beaucoup sur le fait que le discours développé par TotalFina est un discours d'évidence. L'analyse de discours n'apporte pas grand-chose ici par rapport à l'analyse des faits. Je n'ose dire que son résultat est un peu « *évident* ».

La méthodologie adoptée, ensuite, fait problème pour trois raisons liées entre elles : le choix du corpus, l'analyse du destinataire du discours, la volonté d'interpréter les discours en référence au discours publicitaire à destination des consommateurs (référence à la lessive).

L'analyse de discours, dans ses résultats, est toujours extrêmement dépendante du corpus sur lequel elle est menée. Gilles Marion a choisi pour corpus les pages publiées dans la grande pres-

se par les services communication de TotalFina et Elf et, à un moindre titre, des interviews des PDG ou des articles, toujours dans la grande presse. Ce choix, qui a ses raisons, n'est-il pas biaisé ? La question renvoie à celle de l'identité des destinataires du discours.

Dans le cadre d'une OPA hostile, les acteurs à convaincre sont, en dernier ressort, les investisseurs institutionnels, à même d'apporter des blocs de contrôle, et, dans une moindre mesure, les petits actionnaires. Les décisions de ces acteurs sont généralement façonnées par les avis des analystes financiers. Les destinataires des discours sont donc, en premier lieu, les analystes financiers. Or, ceux-ci sont souvent spécialisés et connaissent très bien les secteurs qu'ils sont chargés de couvrir. Le discours qui doit les convaincre doit être précis et technique. Dans cette affaire, d'autres destinataires de discours jouaient un rôle essentiel : les pouvoirs publics. C'est à ce double niveau – analystes financiers et pouvoirs publics – que les choses devaient se jouer. Bien sûr, ce n'est pas dans la presse que les discours argumentatifs destinés à emporter la conviction de ces décideurs-clés allaient se retrouver. À l'inverse, les argumentaires publiés dans la presse avaient d'autres cibles : l'opinion publique en général, qui pouvait influencer de manière diffuse sur les décideurs, et le personnel d'Elf pour les annonces de Total. L'analyse de discours, se centrant sur le corpus des discours publiés dans la presse, avait donc toutes les chances d'être biaisée, même si, dans l'intérêt des deux entreprises, les discours qu'elles tenaient dans la presse n'étaient pas en contradiction avec les discours techniques tenus à l'égard des analystes financiers et des pouvoirs publics.

C'est ce biais qui, à mon avis, conduit à une erreur d'interprétation. On a vu que le projet Elf ne pouvait jouer que sur la crainte des marchés financiers et devait proposer la séparation de l'activité pétrole et de l'activité chimie. Lorsqu'elle interprète ce projet en faisant référence à l'argument publicitaire classique des lessiviers à l'égard du consommateur – « *deux barils de lessive pour le prix d'un* » –, l'analyse de discours s'égare. Elle tombe dans un cercle interprétatif : si l'on veut interpréter les encarts publicitaires parus dans la presse à l'occasion d'une OPA en référence à des publicités grand public, on y arrivera toujours. Mais c'est méconnaître les problèmes de hiérarchisation et d'identité des destinataires : il est probable d'ailleurs que si les actionnaires, les analystes financiers, les personnels et l'opinion publique avaient l'impression qu'un PDG d'entreprise se lançant dans un projet de méga-fusion tente de les convaincre exactement comme n'importe quelle marque de lessive essaie de vendre son dernier produit, avec les mêmes « arguments », l'effet serait contre-productif – « contre-convaincant » si l'on nous permet ce néologisme. L'argument d'Elf renvoie à une logique financière – les grands

groupes intégrés diluent la valeur pour l'actionnaire – et non au marketing des produits de grande consommation. Le rapprochement de discours publiés dans la presse – encarts liés à des fusions et encarts publicitaires pour des marques de consommation grand public – est un effet du choix du corpus des textes analysés et, de mon point de vue, une interprétation erronée.

---

### **FAUT-IL, POUR AUTANT, ABANDONNER L'ANALYSE DE DISCOURS ?**

---

À titre personnel, bien que n'ayant pas été tout à fait convaincu – on l'a compris – par cette application de l'analyse de discours au cas de l'affaire Elf-TotalFina, je reste intéressé par le pari que constitue une analyse rigoureuse de discours dans le cas des projets de fusion. Mais je pense – encore une fois, sans être spécialiste – qu'elle devrait reposer sur deux principes méthodologiques.

Tout d'abord, qu'elle prête une attention particulière à la définition du corpus sur lequel elle va travailler, et aux biais éventuels que ce corpus peut présenter. Ensuite, qu'elle soit comparative. Les argumentaires en matière de fusion reposent en grande partie sur des figures obligées, des sortes de lieux communs argumentatifs.

Un discours, dans une affaire déterminée, doit donc s'interpréter en termes de variations subtiles, d'ajouts, d'absences, par rapport au catalogue des figures imposées. L'analyse d'un cas isolé ne permet pas vraiment de distinguer l'argumentaire-type de ses variations.

Le pari fait par Gilles Marion me paraît donc devoir être poussé plus loin. L'analyse du cas Elf-Total n'en constitue qu'une première étape.

---

### **BIBLIOGRAPHIE**

---

- DUMEZ H. & JEUNEMAÎTRE A. [1996a] « Pour une communication financière offensive. » *Chroniques Économiques*, tome XLV, n° 6, 15 juin, pp. 237-243.
- DUMEZ H. & JEUNEMAÎTRE A. [1996b] « Information et décision stratégique en situation d'oligopole. Le cas de l'industrie cimentière. » *Revue Économique*, vol. 47, n°4, pp. 995-1012.
- LIEBERMAN M. B. & MONTGOMERY D.B. [1988] « First-mover advantages » *Strategic Management Journal*, vol 9, pp. 41-58.
- PATTERSON W.C. [1993] « First mover advantage : the opportunity curve » *Journal of management studies*, septembre, vol. 30, n°5, pp. 759-777.

## COMMUNICATION FINANCIÈRE ET ANALYSE DE DISCOURS

### Réponse à Hervé Dumez

PAR GILLES MARION

Un tenant de l'analyse du discours ne peut que se réjouir de l'intérêt porté à son travail par un contradicteur de qualité et, de plus, trouver une revue qui accepte, voire favorise, la controverse. Cette dernière porte principalement, me semble-t-il, sur la pertinence du cas et du corpus et sur la place de l'interprétation dans l'analyse de discours.

#### UN CAS EST-IL PERTINENT, CE CAS L'EST-IL ?

Un cas isolé, parce qu'il est précisément un « *cas particulier* » et non une unité échantillonnée, ne me semble avoir d'intérêt que s'il explore des ruptures théoriques et propose de nouveaux concepts. Aussi, ce n'est pas là mon ambition. Plus humblement, je m'efforce de poser des questions liminaires sur le rôle de la communication financière du type : qui ? comment ? et, si possible, pourquoi ? C'est l'accumulation de résultats, par la multiplication des cas, qui autorisera des approches comparatives (différents pays, différents secteurs, différents chercheurs...) et permettra peut-être d'engendrer des éléments théoriques plus généraux. Dès lors, et Hervé Dumez a tout à fait raison de souligner ce point, le choix du cas est crucial, car la production théorique à partir de l'analyse comparative exige des cas soigneusement choisis. Dispose-t-on ici d'un « bon » cas ?

Selon Hervé Dumez, ce cas paraît relativement mal choisi parce que le résultat final était quasiment connu d'avance : la situation d'origine était peu équilibrée et manquait d'ambiguïté. À partir d'une « *analyse des faits* » (nous y reviendrons), il conclut que le résultat de cette analyse de discours n'apporte pas grand-chose puisque la cause de TotalFina était gagnée d'avance. Il ne restait plus à cette entreprise qu'à fournir une argumentation pour lutter contre la crainte d'une « *dilution de valeur pour l'actionnaire* ». Il me semble, au contraire, que ce cas est intéressant pour deux raisons. D'abord, parce que ce type de

concentration est, en France et dans ce secteur, plutôt rare et que les opérations hostiles ne le sont pas moins. C'est donc, aujourd'hui ou jamais, l'occasion d'observer ce type d'évolution. Ensuite, parce que cette situation suscitait peu de débats de fond. Dans de nombreuses autres situations, une raison stratégique ou une offre plus alléchante pour les actionnaires tranche la confrontation. Il est alors plus difficile de repérer le rôle des effets de discours. Pour moi, la « *mise en scène* » et les efforts sur les signes sont d'autant plus importants que les différences intrinsèques entre les projets sont faibles. C'est pourquoi il est intéressant d'analyser comment les deux acteurs en présence s'efforcent, tout de même, de produire des différences. Un argument, extra discursif mais cependant à considérer, c'est que les protagonistes ont jugé bon de dépenser en quelques semaines 25 ou 30 millions de Francs chacun dans les médias pour énoncer ces différences. Si l'intention était de convaincre des bienfaits de l'intégration verticale cet acteur indéfinissable qu'il appelle « *les marchés* », un détour aussi onéreux vaut bien une analyse.

#### LE CORPUS EST-IL PERTINENT ?

Sur le plan de la méthode, notre hypothèse est que l'un des ingrédients majeurs de la mise en scène de chaque projet est le discours publicitaire de chaque entreprise dans la presse quotidienne nationale. Hypothèse certes commode, puisque c'est l'un des corpus le plus facile à rassembler (trace imprimée largement accessible), mais aussi fondée. D'abord, fidèle au point précédent, il faut considérer que les différences qui comptent dans cet affrontement c'est, comme le dit la campagne d'un magazine « *le poids des mots et le choc des photos* », c'est-à-dire moins la qualité argumentative des énoncés des adversaires que leur activité énonciative, et notamment celle qui se donne à voir dans une annonce publicitaire. Or, toute annonce insérée dans la presse non spéciali-

sée, quel que soit son objet (produit, marque, institution, grande cause, manœuvre stratégique ou leçon d'économie industrielle), est soumise aux exigences de densité sémantique et d'implication propres à la communication de masse. Ensuite, bien que ces annonces ne constituent qu'un corpus parmi d'autres (campagne à la radio, sites Internet, conférence de presse, dossier financier, revue de presse..., sondage d'opinion auprès du grand public, des analystes financiers ou des salariés..., analyse de contenu des dénonciations publiques, du bouche-à-oreille ou des rumeurs, etc.), il s'agit d'un corpus nodal.

Pourquoi cela ? D'une part, parce que, bien que ces annonces constituent un corpus isolé, elles condensent largement le contenu des autres discours de chaque entreprise et peuvent difficilement, à cause de leur caractère public, être incohérentes avec d'autres manifestations. D'autre part, parce qu'elles doivent réussir le tour de force de parler d'une seule voix à tous, c'est-à-dire à un ensemble non homogènes de destinataires. Ce dernier choix, c'est-à-dire s'adresser à une audience large, résulte du souci d'interpeller un ensemble élargi de parties prenantes et non les seuls analystes financiers (dans le cas contraire le coût au contact utile, comme disent les publicitaires, serait excessivement élevé). L'un des intérêts d'un tel corpus est bien alors : à qui s'adresse-t-on ? Et, donc : qui parle ? Avec quelle intentionnalité ?

Dans l'analyse que j'ai proposée, le traitement de la première question montre que le destinataire de chaque annonce est loin d'être précis (comme si le lecteur était chargé de répondre lui-même à la question), alors qu'on relève une multitude de messages expressifs centrés sur l'émetteur. D'où l'intérêt des deux autres questions (qui parle et avec quelle intentionnalité ?), qui peuvent susciter un grand nombre d'hypothèses, que l'on pourrait tenter de valider au moyen d'une approche comparative et/ou d'approches complémentaires (entretiens avec les acteurs constituant le pôle de l'émission ou de la réception notamment).

Par exemple, dans ma présentation je ne fais que souligner l'intense implication personnelle de Philippe Jaffré dans les premières annonces d'Elf sans en chercher les raisons. Je prends ici le risque d'en émettre quelques-unes :

- parce qu'il pense – ou parce que l'équipe qui l'entoure pense – que la mise en avant d'un homme incarnant la vision stratégique d'Elf est une solution plus convaincante ?
- parce que les mêmes pensent que c'est la loi du genre dans le cadre des OPA hostiles ?
- parce que, piqué au jeu de la controverse, le président veut faire valoir son propre sens de la stratégie face à celui de son adversaire ?
- parce que, accusé de se tenir éloigné de ses troupes, il procède à une sorte de « rachat » ?
- parce qu'il est le produit d'une culture, très hexagonale, qui valorise une figure incarnée du pouvoir

et la personnalisation des affrontements ?

- parce qu'une certaine « logique de l'honneur » lui impose un tel duel ?
- parce qu'il songe déjà à négocier son départ et le montant de ses stock-options ?

Ces hypothèses, faibles ou fortes, ne résultent pas seulement de l'analyse de discours, le chercheur doit aussi y mettre du sien. Mais celle-ci permet de poser avec insistance une question dont la réponse n'est pas évidente : pourquoi une telle implication personnelle des présidents et notamment de Philippe Jaffré ?

On peut, de la même manière, traiter d'autres questions. Pourquoi utiliser la presse quotidienne nationale ? Comment interpeller, d'un seul mouvement, un ensemble de parties prenantes : institutionnels, analystes financiers, petits porteurs, politiques, salariés, citoyens, clients, etc. ? Veut-on susciter une sorte de débat national ? Comment et pourquoi vulgariser un thème aussi complexe que la stratégie, dans un tel contexte ? Peut-on y manipuler des arguments subtils ?

Contrairement à l'opinion de Hervé Dumez, je crois qu'il est tout-à-fait légitime d'interpréter ces annonces dans le cadre des publicités grand public parce que, précisément, ce sont des annonces grand public.

La question intéressante est alors de comprendre pourquoi et comment les deux entreprises consacrent autant d'argent à des cibles larges ? Sachant, bien entendu, qu'un tel discours est sous la surveillance de cibles plus étroites et plus impliquées (notamment les analystes financiers, les politiques et les salariés des deux entreprises) et qu'alors, la question de la cohérence est essentielle.

Je reconnais volontiers qu'il serait encore plus instructif de produire un « *catalogue raisonné des sens attribués par les acteurs* » [Dumez, 1988, p. 182], mais un tel catalogue devrait de toute façon comporter la rubrique : annonces publicitaires, afin de repérer les effets de sens qui leur sont propres. De plus, une analyse « *des faits* » ne saurait être complète sans prendre en compte le « *fait* » publicitaire. À cet égard, je ferais plutôt une hypothèse inverse à celle retenue par Hervé Dumez.

Au lieu de craindre un effet « *contre-convaincant* » auprès des cibles compétentes, j'aurais tendance à considérer qu'une telle cible ne juge pas la qualité de ce discours publicitaire en regard de ses propres critères mais qu'elle l'évalue en raison de ce qu'elle suppose être les critères du grand public, selon une formule du type : « *c'est pas fait pour moi, mais c'est bien (ou mal) trouvé !* ». Une telle attitude me semble assez conforme à l'ethos de la distinction propre à ces destinataires. Je maintiens donc qu'il faut :

- (1) commencer le travail par un bout ou par un autre, et l'entrée par les annonces publicitaires n'est pas la pire ;

•(2) d'une manière ou d'une autre, en passer par là. Voilà pourquoi je crois que ce type de corpus, qui ne constitue évidemment pas une découpe « naturelle » du réel, demeure pertinent.

---

## L'ANALYSE DE DISCOURS EST-ELLE PERTINENTE, CETTE APPLICATION L'EST-ELLE ?

---

Avant de tenter de répondre de manière générale, je commencerai par me demander si cette application spécifique de l'analyse de discours est rentable ? Pour Hervé Dumez, elle ne l'est pas car son résultat est « *un peu évident* » et « *n'apporte pas grand-chose ici par rapport à l'analyse des faits* ». Il me semble, en effet, que l'analyse, une fois faite, fournit une lecture de la situation qui saute aux yeux et s'impose à l'esprit. C'est bien là le but poursuivi. Une situation inverse entraînerait immanquablement la suspicion du lecteur de l'analyse sur la qualité du travail de l'analyste. Mais celui-ci ne fournit pas que ses résultats, il en présente aussi les principes.

Chaque lecteur à donc la possibilité de repérer là où commence le désaccord. C'est d'ailleurs ce que fait, avec raison, Hervé Dumez, en considérant que l'analogie avec le « *deux barils pour le prix d'un* » est un égarement de l'analyse de discours et, plus généralement, que le rapprochement entre les annonces concernant les fusions et celles concernant des marques de consommation grand public est une interprétation erronée. Il faut préciser que, dans mon texte, ce rapprochement est précédé de la formule (commode, mais cependant utile au lecteur) : « *Tout se passe comme si...* ». Ce que j'indique par là, c'est que cesse l'analyse proprement dite au profit de l'interprétation. Il n'est pas propre à l'analyse de suggérer de telles analogies. Redisons-le, c'est seulement par le cumul des cas, qu'une telle hypothèse pourra être vérifiée.

Quitte à revenir à nouveau sur la question de la pertinence du corpus, je voudrais indiquer que cette hypothèse est valide pour trois raisons principales. D'abord, parce que les publicitaires qui prennent en charge ce type de dossier sont le plus souvent issus de la communication grand public et mobilisent fortement les doctrines qui y circulent.

Ensuite, parce que lorsque le stratège veut en passer par les médias au moyen d'un discours s'adressant au plus grand nombre, il se trouve très vite pris au piège de ces doctrines. Mieux encore, pour « *ce plus grand nombre* » la stratégie n'existe que lorsqu'elle est « *dite* » et « *mise en scène* » et beaucoup moins dans la rationalité des choix calculés ainsi opposables aux acteurs et

observateurs compétents (de l'analyste financier au lecteur de *Gérer & Comprendre*).

C'est là, du coup, une différence assez nette avec la majorité des annonces pour les marques, qui donnent plus rarement à voir les ressorts des manœuvres stratégiques. Enfin, parce que la dimension communicative, qui n'était autrefois qu'une dimension du social, est devenue la dimension fondamentale du social et que ce type d'affrontement ne saurait y échapper. Revenons à la question de la rentabilité de cette analyse. Posée dans mes termes, la critique d'Hervé Dumez est la suivante : cette analyse est moins rentable qu'une « *analyse des faits* ». Mais, quel est le producteur de cette analyse concurrente ?

Un soi-disant observateur ayant simplement lu la presse et n'étant donc, en aucune façon, un initié. Il me semble pourtant, à la lecture de son analyse, que cet observateur est très compétent (sans pour autant considérer qu'il soit un « *insider* »). Il suffit d'imaginer la réaction d'un observateur plus naïf (disons un jeune ingénieur allemand de Munich ou une institutrice retraitée de San Francisco, par exemple) pour mettre au jour sa compétence et son habileté discursive. Celui-ci (en l'occurrence Hervé Dumez) connaît l'actualité des fusions dans le secteur pétrolier, ainsi que l'histoire de l'industrie pétrolière française et le rôle joué par l'État. Il est capable de mobiliser les concepts de « *mimétisme* » et de « *first-mover advantage* ». Il n'ignore pas la fronde des cadres d'Elf. Il sait analyser la dilution de la valeur pour l'actionnaire et la crainte qu'elle peut susciter dans les marchés... Bref, il sait conjindre, avec pertinence, les modèles de l'économie industrielle et ceux de l'analyse financière contemporaine pour conduire son analyse des mouvements stratégiques des deux entreprises. Toutefois, il ne saurait répondre ainsi aux questions naïves d'un observateur naïf : pourquoi dépenser tant d'argent dans la presse quotidienne nationale ? Comment expliquer la présence du « *fait publicitaire* » ? Je me demande si cette « *analyse des faits* » ne privilégie pas un peu trop l'idée qu'il y aurait, quelque part, une vérité des choses (appartenant à une sorte de répertoire des fondamentaux de la stratégie), alors que, me semble-t-il, la réalité ici mobilisée est multiple, contextuelle et construite et non pas unique, extérieure et préalable.

En fait, je sais bien qu'Hervé Dumez, n'ignore rien des effets de construction. Il sait, comme moi, que l'analyse de discours est une discipline ancillaire qui ne fait qu'une partie du travail : analyser la construction d'un monde discursif pour le confronter à d'autres mondes discursifs et au monde extra-discursif auquel les discours font référence. Ces discours font image, ils fournissent une interprétation de la réalité et ne donnent pas à voir le réel (1). Dès lors : « *le chercheur a l'initiative (et le devoir) de l'interprétation finale* » [Dumez op. cit., p. 179].

## BIBLIOGRAPHIE

DUMEZ H. (1988) « Petit organon à l'usage des sociologues, historiens, et autres théoriciens des pratiques de gestion »

*Eco. Soc.*, n°8, pp. 173-186.

(1) Encore une évidence, certes, mais toujours bonne à dire. Le scénario TotalFina + Elf et son concurrent ne sont, et plus particulièrement au moment où nous les observons, que projets, images, préférences, visions..., forgés par de multiples acteurs diversement engagés. Dans leurs annonces publicitaires, chaque protagoniste procède à une "mise en scène" (*enactment*) coûteuse d'une future entité grâce au

discours qu'il juge approprié et efficace pour soutenir sa visée. La pensée stratégique, l'économie industrielle et l'analyse du fonctionnement des marchés financiers peuvent aider ces entreprises, comme les observateurs, à modéliser les situations, simuler, réfléchir aux incohérences et aux implications des choix, accroître la qualité des délibérations collectives, mais sans jamais imposer leur solution.

## ANNEXE I : ANALYSE DES SIX ANNONCES TOTALFINA

I - UNIR TOTALFINA ET ELF  
POUR CRÉER UN LEADER MONDIAL

En proposant d'unir ses forces avec ELF, TOTALFINA a pris une initiative stratégique majeure (*savoir-faire* : « moment ») ouvrant à l'industrie pétrolière française de véritables perspectives de croissance (*objet positif* : « croissance »).

Unanimentement approuvé par la communauté économique et financière (*adjuvant proche du destinataire* « actionnaires ») ce projet, longuement mûri (*savoir-faire* : « expérience ») a été inspiré par une réflexion industrielle éprouvée (*savoir-faire* : « expérience ») et comprise de tous (*savoir-faire* : « simplicité »). Simple et cohérent, (*savoir-faire* : « simplicité ») il vise à créer un leader de classe mondiale (*objet positif* : « puissance ») dans un secteur en pleine phase de concentration (*opposant/adjuvant* : « la compétition mondiale »).

Unissant étroitement les activités (*objet positif* : « synergies ») de l'exploration-production, du raffinage-distribution et de la chimie, le nouvel ensemble disposera d'un potentiel unique (*objet positif* : « croissance »). Avec cette stratégie, nous créons un groupe solide et équilibré (*objet positif* : « puissance »). Il occupera des positions de leader dans chacun de ses métiers (*objet positif* : « puissance ») et sa croissance (*objet positif* : « croissance ») sera portée par les exceptionnelles complémentarités (*objet positif* : « synergies ») des deux entreprises.

Le projet de TotalFina offre sans conteste aux clients, aux actionnaires et aux salariés des deux Groupes (*destinataires* : les clients, les actionnaires, les salariés) les meilleures perspectives d'avenir tant industrielles que financières (*objet positif* : « croissance et rentabilité »), en résumé une vision d'avance (*savoir-faire* : « moment »).

N°1 français du pétrole, TOTALFINA conduit depuis plusieurs années une stratégie de croissance rentable qui a fait ses preuves (*savoir-faire* : «

*expérience* ») : 13<sup>e</sup> mondial en 1990, nous sommes aujourd'hui 5<sup>e</sup> après notre fusion réussie avec Petrofina. Le rapprochement proposé avec Elf est la nouvelle étape de notre politique de développement et s'inscrit dans la continuité sur laquelle nous avons construit nos succès (*savoir-faire* : « expérience »).

Actionnaires de TOTALFINA et d'ELF, j'ai la conviction de vous proposer au bon moment (*savoir-faire* : « moment ») le projet le plus clair et le plus cohérent, (*savoir-faire* : « simplicité ») celui qui s'imposera.

Thierry Desmarest  
Président-directeur général de TOTALFINA

LA FORCE DE L'ÉVIDENCE

2 - AGIR AU BON MOMENT,  
C'EST UNE ÉVIDENCE

L'industrie pétrolière mondiale poursuit sa concentration (*opposant/adjuvant* : « la compétition mondiale »). Pour ne pas être marginalisé, il ne faut pas se laisser distancer (*objet négatif* : « reculer »). En prenant l'initiative du rapprochement (*savoir-faire* : « moment ») avec ELF, TOTALFINA, n°1 français et déjà 5<sup>ème</sup> mondial, a créé l'événement (*savoir-faire* : « moment ») avec un projet longuement mûri (*savoir-faire* : « expérience ») et fortement créateur de valeur (*objet positif*, « création de valeur »), salué par les analystes financiers et les observateurs (*deux adjuvants proches du destinataire* « actionnaires »). Le projet TOTALFINA s'inscrit dans une stratégie de croissance qui a fait ses preuves (*savoir-faire* : « expérience ») et qui ne doit rien à l'improvisation : lui seul permettra à l'industrie pétrolière française (*transformation* : « du futur de l'entreprise à celui de toute l'industrie ») de traiter d'égal à égal (*objet positif* : « rivaliser ») avec les géants du secteur (*opposant* : « compétition mondiale »).

LA FORCE DE L'ÉVIDENCE

### 3 - PROPOSER UN PROJET SIMPLE ET CLAIR, C'EST UNE ÉVIDENCE

Si TOTALFINA a pris l'initiative de proposer un rapprochement avec ELF (*savoir-faire : « moment »*), c'est pour créer un leader d'envergure mondiale, puissant et équilibré, disposant de perspectives de croissance inégalées. (*objet positif : « puissance »*) La force du projet de TOTALFINA est dans sa simplicité (*savoir-faire : « simplicité »*) : unir tous les métiers de notre industrie, (*transformation : « du futur de l'entreprise à celui de toute l'industrie »*) de l'exploration à la chimie, pour doter le nouvel ensemble d'un projet industriel solide, permettant de dégager d'importantes synergies (*objet positif : « synergies »*). Conçu pour tirer parti du meilleur de chaque secteur d'activité (*objet positif : « synergies »*), le projet TOTALFINA + ELF ambitionne très clairement (*savoir-faire : « simplicité »*) d'offrir aux clients, aux actionnaires et aux salariés (*destinataires : les clients, les actionnaires, les salariés*) les meilleures perspectives de croissance et de rentabilité (*objet positif : « croissance et rentabilité »*).

#### LA FORCE DE L'ÉVIDENCE

### 4 - UNIR SES FORCES, C'EST UNE ÉVIDENCE

Il n'y a pas deux entreprises au monde qui aient d'avantage vocation à unir leurs forces et à rassembler leurs équipes que TOTALFINA et ELF

(*objet positif : « synergies »*). Les deux Groupes, en fusionnant, bénéficieront de complémentarités exceptionnelles dans l'ensemble de leurs métiers (*objet positif : « synergies »*). Dans le pétrole comme dans la chimie, l'union de TOTALFINA et d'ELF donnera naissance à un acteur majeur (*objet positif : « puissance »*) capable de rivaliser (*objet positif : « rivaliser »*) avec les géants (*opposant : « la compétition mondiale »*) du secteur. Puissant (*objet positif : « puissance »*) et équilibré, fort de l'intégration (*objet positif : « synergies »*) de ses trois secteurs d'activité – exploration-production, raffinage-distribution et chimie – ce nouveau Groupe disposera d'une capacité de croissance unique au monde (*objet positif : « croissance »*).

#### LA FORCE DE L'ÉVIDENCE

### 5 - CRÉER ENSEMBLE UNE ÉQUIPE QUI GAGNE, C'EST UNE ÉVIDENCE

L'initiative prise par TOTALFINA du rapprochement avec ELF représente pour les équipes de nos deux entreprises une opportunité unique (*savoir-faire : « moment »*) de réaliser un projet industriel exceptionnel, longuement mûri (*savoir-faire : « expérience »*) et fortement créateur de valeur (*objet positif, « création de valeur »*). C'est en conjuguant le meilleur de nos expertises, en enrichissant réciproquement nos savoir-faire, et en rassemblant les compétences et les talents de tous à tous les niveaux, (*objet positif : « synergies »*) que nous formerons TOTALFINA+ELF, une équipe qui gagne (*objet positif : « rivaliser »*).

#### LA FORCE DE L'ÉVIDENCE

*Dans la salle de ce théâtre qu'est l'OPE se trouvent de multiples spectateurs, tous sensibles à l'ambiance générale de la représentation. Il faut alors accepter une évidence : la force du discours managérial peut susciter la conviction des analystes financiers et de l'opinion publique, comme la force du discours des marketers peut susciter la conviction des consommateurs (Thierry Desmarests et Philippe Jaffré annoncent les principes de l'accord amiablevisant à constituer le quatrième groupe pétrolier mondial, le 13/09/1999).*

## 6 - METTRE EN ŒUVRE UN PROJET LONGUEMENT MÛRI, C'EST UNE ÉVIDENCE

Bâtir un leader mondial (*objet positif : « puissance »*) de l'industrie pétrolière ne s'improvise pas. (*savoir-faire : « moment »*) Le rapprochement TOTALFINA + ELF s'appuie sur une vision industrielle claire (*savoir-faire : « simplicité »*) qui a déjà fait ses preuves.

(*savoir-faire : « expérience »*) TOTALFINA conduit depuis plusieurs années une stratégie de croissance rentable et son dynamisme est unanimement reconnu. N'ayant jamais cessé d'investir et de se développer, TOTALFINA, 13<sup>e</sup> pétrolier mondial en 1990, est aujourd'hui le 5<sup>e</sup>. Notre projet de rapprochement avec ELF s'inscrit dans la continuité stratégique qui a fait de TOTALFINA le n° 1 français du pétrole (*objet positif, « puissance »*). Pour nos deux entreprises, il représente une étape majeure dans la création d'un leader mondial (*objet positif : « rivaliser »*).

LA FORCE DE L'ÉVIDENCE

## ANNEXE 2 : LES ANNONCES ELF (EXTRAITS)

### ENTRETIEN AVEC PHILIPPE JAFFRÉ PDG D'ELF AQUITAINE

*Vous pensez qu'on peut créer beaucoup de valeur sans véritable projet industriel ? Nous non plus.*

*Vous êtes déjà le 13<sup>e</sup> chimiste mondial, vous pouvez devenir le 5<sup>e</sup>. Vous faites quoi ?*

*Quand on a une telle réussite dans le pétrole, vouloir y consacrer toute son énergie, ça vous paraît absurde ?*

Si nous pouvons nous prévaloir de notre réussite dans le pétrole, si personne ne nous la conteste, c'est bien entendu parce que nous disposons des plus grandes compétences en matière d'exploration, mais aussi parce que nous nous sommes efforcés d'atteindre nos objectifs industriels en étant rentables. Nous avons diminué nos coûts de production de plus de 45 % en cinq ans, pour parvenir au chiffre record de 2,4 dollars par baril. Cela signifie que, même dans un contexte défavorable qui verrait le baril descendre à 12 dollars, nous resterions compétitifs.

Elf consacre beaucoup d'efforts à l'exploration en eaux profondes ; nous sommes devenus leaders dans ce domaine qui représente 70 % des réserves mondiales. Nous nous sommes aussi appliqués à prendre des positions fortes dans la distribution du gaz, la production d'électricité et le négoce de l'énergie, de manière à profiter demain des formidables opportunités liées à la déréglementation des marchés.

Sur le plan du raffinage et de la distribution, la qualité incontestée de nos produits, l'innovation, la mise aux normes européennes de l'ensemble de nos raffineries imposeront le nouveau groupe comme un acteur réellement pan-européen.

Je souhaite que tous ceux qui ont contribué aux succès d'Elf puissent encore mieux faire au sein d'une société recentrée sur les métiers du

pétrole. Ensemble, nous construirons le quatrième pétrolier mondial et nous lui offrirons les meilleures perspectives de développement.

En 2003, son résultat net, avec une croissance annuelle de 22 %, devrait atteindre 15 milliards de francs.

ELF : LIBÉRONS LES ÉNERGIES

### 27 AOÛT, 31 AOÛT, 4 SEPTEMBRE, TROIS ANNONCES DOUBLE PAGE. LA PREMIÈRE COMPORTE UN VISUEL QUI ILLUSTRE L'UNE DES PHRASES SUIVANTES, LA SECONDE EST CONSACRÉE AU MÊME TEXTE CI-DESSOUS.

Avant Copernic, il était évident que la terre était le centre de l'Univers.

Jusqu'à sa mort, il était évident que Van Gogh n'avait aucun talent.

Jusqu'à Thomas Edison, il était évident qu'on s'éclairerait toujours à la bougie.

Ce qui nouveau ne peut pas être évident. Et notre projet est très innovant.

L'essentiel de notre projet tient en deux mots : innovation et ambition.

Deux mots qui s'accordent mal avec la simple évidence. Ils sont associés à ceux qui veulent le changement, le progrès. Ils exigent que l'on se batte pour faire prévaloir ses idées. Ils imposent de la rigueur, de la détermination et de la constance.

Nous croyons à notre projet parce que nous sommes convaincus qu'il sert à la fois les intérêts de notre pays, de nos salariés et de nos actionnaires. Nous allons faire naître deux géants mondiaux. L'un dans le pétrole, l'autre dans la chimie. Pas dans la précipitation. Pas avec des modèles qui nous semblent dépassés. Avec des solutions du XXI<sup>e</sup> siècle. Ce n'est pas à l'évidence que nous aspirons. C'est au succès.

ELF. LIBÉRONS LES ÉNERGIES