

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'IMPACT D'UN CHANGEMENT DE DIRIGEANT SUR LA NOTORIÉTÉ D'UNE
ENTREPRISE : LE CAS DES AILES DE LA MODE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
VALÉRIE LAPLANTE

MAI 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Madame Danielle Maisonneuve, professeure au Département de communication sociale et publique de l'UQÀM et cotitulaire de la Chaire en relations publiques de l'UQÀM, pour avoir accepté de me diriger dans la rédaction de ce mémoire. Ses précieux conseils, sa patience, sa disponibilité et son appui ont fortement contribué à la réalisation de ce mémoire. Grâce à son encadrement consciencieux, j'ai été motivée à pousser mes réflexions et à mener à terme mes recherches. Ensuite, je dois remercier Christian Leray du Laboratoire d'analyse de presse de l'UQÀM pour sa détermination à m'apprendre la méthode utilisée dans cette étude et pour sa disponibilité. Je remercie également les membres du jury qui ont accepté de relire et de commenter ce travail ainsi que l'ensemble de mes professeurs pour la qualité des cours reçus durant ma scolarité de maîtrise. Merci également à tous ceux et celles avec qui j'ai échangé sur ce projet et qui ont contribué, de près ou de loin, à faire mûrir mes réflexions.

Je souhaite également remercier mon employeur pour avoir accepté que je prenne du temps ici et là pour me consacrer à la rédaction de ce travail et pour m'avoir fait réaliser que je devais inscrire ce projet sur ma liste de priorités.

Je ne peux passer sous silence la contribution de ma famille. Merci à vous tous de m'avoir encouragée à m'inscrire à la maîtrise et à persévérer tout au long de ces quatre dernières années. Vos sourires lorsque j'étais fatiguée et votre écoute chaque fois que je vous ai parlé de ce projet m'ont permis de garder espoir et de passer à travers ces innombrables heures devant mon ordinateur.

Finalement, je voudrais remercier mon amoureux, Martin, pour son soutien et ses encouragements tout au long de ce projet. Merci d'avoir lu et relu maintes fois ce texte et de l'avoir commenté; merci d'avoir accepté de me voir penchée sur mes livres à quelques reprises durant nos vacances et nos week-ends et, surtout, merci d'avoir cru en moi et en ce projet

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	7
1.1 L'image de l'entreprise : son dirigeant	9
1.2 Les changements de dirigeant d'entreprise.....	10
1.3 Brève présentation des dirigeants impliqués dans cette étude.....	10
1.3.1 Paul Delage-Roberge.....	11
1.3.2 Sylvain Toutant.....	11
1.3.3 Gaétan Frigon.....	12
1.3.4 David Margolis.....	12
1.4 Problématique et hypothèses.....	12
1.5 Utilité de la recherche.....	14
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE.....	16
2.1 Les relations avec les médias.....	16
2.1.1 Le rôle des médias.....	18
2.2 La communication en temps de crise.....	19
2.2.1 La communication financière.....	21
2.3 La réception.....	22
2.4 L'Agenda-setting.....	25
2.5 Le changement de dirigeant.....	26
2.6 Le leadership et la communication.....	27
2.6.1 Le rôle du responsable de la communication.....	28
2.6.2 Le rôle du chef de l'entreprise.....	29
2.7 La notoriété de l'entreprise.....	31
2.8 L'entreprise en tant que marque.....	33
2.9 Le chef d'entreprise : une marque!.....	35

CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE.....	40
3.1 L'étude de cas.....	40
3.2 L'analyse de contenu.....	41
3.2.1 La collecte de la documentation.....	41
3.2.2 L'analyse de contenu du discours de presse.....	42
3.3 Les limites de notre analyse.....	46
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	49
4.1 Résultats préliminaires.....	49
4.1.1 Quelques généralités.....	50
4.1.2 Les périodes.....	51
4.1.3 Les sujets.....	54
4.1.4 Les dossiers.....	55
4.1.5 Les intervenants.....	57
4.1.6 Les présidents-directeurs généraux.....	58
4.1.7 Les médias et les journalistes.....	61
4.1.8 Les titres.....	62
4.2 Conclusion préliminaire.....	62
CHAPITRE V	
INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	63
5.1 Analyse approfondie des périodes.....	63
5.1.1 La période « Paul Delage-Roberge ».....	64
5.1.2 La période « Sylvain Toutant ».....	66
5.1.3 La période « Gaétan Frigon ».....	68
5.1.4 La deuxième période de « Paul Delage-Roberge ».....	70
5.1.5 La période « David Margolis ».....	71
5.2 Analyse approfondie du discours de presse sur le « président-directeur général ».....	73
5.2.1 La catégorie « Président-directeur général ».....	73
5.3 Analyse approfondie du discours de presse sur les « intervenants ».....	76
5.4 Relation entre la période, le pdg et le discours du pdg.....	76
5.5 Limites de notre étude.....	77

5.6 Conclusion de la discussion.....	78
CONCLUSION.....	80
APPENDICE A	
CATÉGORIES D'ANALYSE.....	86
APPENDICE B	
RÉSULTATS DE L'ANALYSE DU DISCOURS DE PRESSE.....	89
BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE.....	93

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
4.1	Orientation et fréquence des dossiers.....	56
4.2	Orientation et fréquence des pdg.....	60
5.1	Évolution de la couverture selon le pdg au pouvoir.....	64
5.2	Orientation des pdg par périodes.....	75
5.3	Évolution de l'orientation de l'entreprise, du pdg et de l'intervenant.....	76

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
4.1 Répartition du nombre d'articles analysés par publication.....	50
4.2 Résultats des unités par période.....	51
4.3 Résultats des unités par sujet.....	54
4.4 Résultats des unités par président-directeur général.....	58
4.5 Résultats des unités par média.....	61
5.1 Résultats de « période » par président-directeur général.....	73

RÉSUMÉ

Cette recherche a pour but d'analyser le discours médiatique d'une entreprise lorsque celle-ci change de dirigeant. Les objectifs principaux sont d'évaluer si le discours médiatique change lors du règne d'un dirigeant comparativement à un autre, de comprendre l'impact d'un changement de dirigeant sur le discours médiatique d'une entreprise et de voir si le dirigeant peut personnaliser l'entreprise.

Le cas que nous avons choisi d'analyser est celui des Ailes de la Mode puisqu'elles ont connu une période où plusieurs personnes ont dirigé l'entreprise alors qu'elle était en période de difficulté financière. Pour étudier notre question, nous abordons différents sujets tels que la communication d'entreprise, la communication en temps de crise, les relations avec les médias, la réception, l'agenda-setting, le changement de dirigeant, le leadership et la communication, la notoriété et l'image de marque.

Comme hypothèse préliminaire, nous avons supposé que tout changement de dirigeant a un impact sur la notoriété médiatique d'une entreprise. Nous avons également supposé que le chef d'entreprise, de par sa réputation antérieure dans le milieu des affaires et par ses actions passées, peut influencer le discours médiatique d'une entreprise et qu'il peut même devenir une personnalisation institutionnelle importante pour le positionnement de l'entreprise.

Pour effectuer cette recherche, nous avons choisi d'analyser le discours de presse de l'entreprise durant la période de difficulté financière. Toutefois, puisque la période analysée représente une situation bien particulière pour l'entreprise (une situation de crise), les résultats obtenus ne se sont pas avérés ceux escomptés et ne nous ont pas permis d'affirmer notre hypothèse. En fait, nous avons constaté qu'il existe bel et bien un lien entre le message du dirigeant et le discours des médias sur une organisation. Toutefois, l'ensemble des résultats significatifs correspondent à des faits précis sur la situation difficile de l'entreprise, ce qui ne nous permet pas de confirmer si c'est le dirigeant ou les nouveaux faits qui ont un impact sur le discours médiatique de l'entreprise. Par conséquent, il nous est difficile de confirmer si le dirigeant peut représenter l'entreprise au même titre qu'une marque ou un logo.

Mots-clés :

Ailes de la Mode, communication d'entreprise, difficulté financière, dirigeant, image de l'entreprise.

INTRODUCTION

La présente recherche s'intéresse à l'impact du dirigeant sur la notoriété d'une entreprise. Elle est réalisée par une analyse du discours médiatique de l'entreprise, sur une période déterminée. Le cas que nous avons choisi d'étudier est celui des Ailes de la Mode, une entreprise québécoise très connue dans le domaine du prêt-à-porter. Durant les années 2003 et 2004, les Ailes de la Mode ont connu des difficultés financières et se sont même vues placées sous la protection de la Loi sur la faillite. Durant cette période, l'entreprise a été dirigée par plusieurs personnes qui, même si elles ne portaient pas toutes le titre de « président-directeur général », étaient à la tête de l'entreprise. De manière plus exacte, la période sur laquelle s'étend notre revue de presse va du mois de juin 2003 à janvier 2005. Cette période inclut les six mois précédant la période où l'entreprise était placée sous la protection de la Loi sur la faillite et les six mois suivant la date à laquelle elle est sortie de cette juridiction.

Créées en 1994 par Paul Delage-Roberge, les Ailes de la Mode font partie du groupe Boutiques San Francisco (créé en 1978) et constituent une chaîne de magasins de prêt-à-porter dont l'objectif était de raviver le plaisir de magasiner dans les grands magasins. Le Groupe Les Ailes de la Mode est un détaillant spécialisé dans les vêtements pour hommes et femmes ainsi que dans les accessoires de mode. À cette époque, la compagnie exploite deux divisions : les Ailes de la Mode qui comprend les magasins de Brossard, Laval, Québec et Montréal et la division Bikini Village qui exploite 57 boutiques de maillots de bain au Québec et en Ontario. Au total, la compagnie emploie 1 400 employés.

Éprouvant de sérieuses difficultés financières depuis l'ouverture du magasin de la rue Sainte-Catherine, au centre-ville de Montréal, les Ailes de la Mode ont connu quelques changements de dirigeants durant une période critique de leur évolution. En effet, bien que M. Delage-Roberge en ait été le président-directeur général (pdg) depuis leur création, celui-ci a décidé, en septembre 2003, de confier la « réorganisation » de son entreprise à un dirigeant qui saurait la ramener sur une situation financière plus prospère.

C'est donc en septembre 2003 que nous avons vu Sylvain Toutant, anciennement président de Réno-Dépôt, prendre la relève à la direction de la société. M. Delage-Roberge, quant à lui, est demeuré président du conseil d'administration. Quelques mois plus tard, la situation financière de l'entreprise ne s'étant pas améliorée considérablement, M. Toutant annonce son départ et sera remplacé, en janvier 2004, par Gaétan Frigon, qui aura pour mandat de restructurer Les Ailes de la Mode. À la fin de juillet 2004, un arrangement avec les créanciers de la société permet au Groupe Boutiques San Francisco de quitter la protection de la Loi sur la faillite, ce qui met un terme au mandat de M. Frigon. Le 23 septembre 2004, M. Delage-Roberge annonce la nomination de David Margolis au poste de président et chef de la direction des Ailes de la Mode.

L'importance des habiletés de communication chez les dirigeants d'entreprise a été mise en évidence par plusieurs auteurs en communication organisationnelle tels que De Mare (1968) et Mintzberg (1984). À titre d'exemple, depuis plus de quarante ans, l'Association internationale des professionnels de la communication (AIPC) remet un prix au pdg champion en termes de communication efficace au sein de son organisation. Ce prix, EXCEL (excellence en leadership au niveau des communications), est un prix prestigieux et très peu de pdg canadiens l'ont remporté. Les pdg gagnants sont des gestionnaires qui ont démontré une vision et un leadership consistant dans leur engagement à effectuer des communications organisationnelles efficaces.

Parmi les critères d'évaluation de ce prix, mentionnons l'utilisation d'une stratégie de communication qui contribue au succès de l'organisation ainsi qu'un engagement à communiquer avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, et ce, tant à l'interne qu'à

l'externe. Pour communiquer avec les auditoires externes à l'entreprise, le dirigeant doit potentiellement faire face aux médias afin qu'ils diffusent ses messages à certains groupes cibles, tout comme il se doit d'être à l'écoute des messages transmis à l'entreprise par les divers publics.

Sachant que nous vivons actuellement dans un monde surmédiatisé et que chaque individu est confronté à une panoplie d'informations chaque jour, le dirigeant (à l'aide de son équipe de communication) souhaite que son message soit diffusé et, d'autre part, qu'il reçoive les messages que lui communiquent les diverses parties prenantes de l'entreprise. Mais peut-il influencer cela ? Y a-t-il des dirigeants qui soient plus aptes que d'autres pour parler aux médias ?

Un article paru dans *La Presse* en juin 2004 rapportait : « Selon une étude nationale sur les médias, 76 % des Canadiens interrogés croient que les journalistes et les organes de presse sont souvent influencés par les gens qui ont du pouvoir et de l'argent¹. » Selon moi, on pourrait donc supposer que les médias peuvent être davantage influencés par les propos d'un dirigeant plutôt que par ceux d'un autre.

En parallèle, on se doit tout de même de comprendre la situation des journalistes et, particulièrement, des journalistes de nouvelles. Ils sont souvent pressés et se doivent de rapporter rapidement les éléments essentiels d'un fait ou d'un événement à leur auditoire. Peuvent-ils prendre le temps d'analyser en profondeur les propos du dirigeant ? Cela dépend du type de média, et les médias quotidiens n'ont, en général, pas le temps de faire d'analyse puisqu'ils doivent s'assurer de « couvrir » l'ensemble des nouvelles. Se peut-il alors que les journalistes soient plus aptes à citer les propos d'un dirigeant connaissant ses expériences passées et sa crédibilité plutôt que ceux d'un inconnu ? Difficile à dire à ce stade-ci de notre recherche, mais ce qu'on peut souligner, c'est que dans toute relation avec un journaliste, l'émetteur (dirigeant ou porte-parole) doit être conscient qu'il ne contrôle que ce qu'il émet et

¹ Judy Monchuk, « Les médias jugés influencés par les riches et les puissants », *La Presse*, 15 juin 2004, Actualités, p. A11.

qu'il a intérêt à choisir soigneusement ce qu'il émet étant donné qu'il ne sait pas comment ce sera repris.

Une organisation qui voit régulièrement son dirigeant cité dans les médias ne peut contrôler à 100 pour cent les messages qui sont repris par les journalistes. Même si les propos d'un dirigeant en particulier sont généralement bien repris, il se peut que pour une raison inconnue, il y ait des erreurs ou une incompréhension de son message un jour ou l'autre. L'interprétation de chaque journaliste peut être différente, tout comme la transmission du message par un dirigeant ou par un autre peut varier.

C'est pourquoi un changement de dirigeant peut fort possiblement avoir un impact sur les messages qui seront véhiculés, mais nous n'en avons aucune certitude pour le moment. Toute organisation qui fait face à un changement dans la direction de son entreprise se doit d'être à l'affût des différents impacts sur l'ensemble des communications de l'organisation. À titre d'exemple, des employés pourraient ne pas lui faire confiance et lui cacher des informations essentielles ou encore des clients pourraient connaître sur une base plus personnelle le dirigeant précédent et ainsi être tentés de ne plus faire affaire avec l'entreprise puisqu'il n'y travaillerait plus. C'est pourquoi le choix d'un nouveau dirigeant n'est pas une mince tâche pour une organisation.

Dans un article du quotidien *La Presse*, le 24 février 2004, Coca-Cola, l'un des plus gros groupes du monde, affirmait être en quête d'un pdg idéal « susceptible de faire l'unanimité : plaire aux actionnaires, au conseil d'administration et au public ». Cet article mentionnait également que « le conseil d'administration semblait vouloir redonner à la direction de Coca-Cola un lustre perdu depuis le décès de son pdg emblématique²... »

En septembre 2006, le bulletin trimestriel *Propulsion* mentionnait dans un article que « 70 % des entrepreneurs du Canada disent vouloir prendre leur retraite d'ici 2015 et qu'un bon

² Emmanuelle Garnaud, « Coca-Cola en quête d'un PDG capable de faire le bonheur de tous », *La Presse*, 24 septembre 2004, La Presse Affaires, p. 6.

nombre d'entreprises familiales seront, par conséquent, soumises à un changement de dirigeant... ce qui les rendrait plus fragiles³ ».

Plus récemment, le 26 mars 2007, *La Presse* publiait un article mentionnant que le gouvernement fédéral était à la recherche de « la perle rare » pour remplacer le président de l'Agence spatiale canadienne, qui avait quitté ses fonctions depuis plus de 16 mois⁴.

À la lecture de ces articles, l'idée nous est venue de réfléchir au rôle du dirigeant dans le processus de communication des organisations. Il semble y avoir un défi, pour plusieurs entreprises, lorsque vient le temps de remplacer le dirigeant de l'organisation. Non seulement les connaissances techniques sur le secteur d'activité et les produits ou services de l'entreprise sont un facteur important, mais son réseau de contacts, son expérience de gestionnaire et ses réalisations antérieures peuvent tous influencer la décision. Parallèlement à ces facteurs, la réputation du dirigeant, sa capacité à influencer les investisseurs, les employés, l'équipe de direction et les clients sont des éléments difficilement mesurables mais, fort possiblement, tout aussi importants puisqu'ils ont un impact sur le travail quotidien d'un dirigeant. De plus, puisque le dirigeant est souvent la personne citée dans les médias lorsqu'une nouvelle concerne l'entreprise, est-ce que son niveau de connaissance des concepts de relations avec les médias devrait aussi être pris en compte ? Bref, le choix d'un nouveau président ou dirigeant ne semble pas facile pour une organisation, surtout lorsqu'il est connu du public et qu'il doit régulièrement parler devant les médias.

En étant la personne qui est citée dans les médias et en étant le dirigeant de l'organisation, le président est parfois une des images principales que le public peut avoir de l'entreprise, outre ses produits. On pourrait dire, en quelque sorte, que le dirigeant est un peu comme le visage de l'entreprise. Mais ce rôle, aussi inconscient ou subtil soit-il, est probablement différent d'un dirigeant à l'autre. Dans ce cas, le degré d'importance qu'on y accorde est probablement différent d'une organisation à l'autre et peut constituer, pour certaines entreprises, un casse-

³ Claude Desrochers, « Combat de coqs ou couvée prospère ? », *Propulsion*, septembre 2006, p. 1.

⁴ Marie Tison, « 16 mois sans président », *La Presse*, 26 mars 2007, La Presse Affaires, p. 5.

tête réel dans la sélection d'un nouveau dirigeant selon l'importance qu'elle accorde à l'image de son organisation.

On peut donc supposer que le pdg joue un rôle important dans l'image d'une organisation. Mais l'image qu'il projette est probablement différente d'un public à l'autre. Et il se peut qu'un même message, cité par deux dirigeants, ne soit pas perçu de la même manière en raison de l'expérience antérieure et de la crédibilité de ces dirigeants. Ce mémoire traite donc de ces deux réalités organisationnelles : le changement de dirigeant dans une entreprise et l'image projetée par ce dirigeant dans les médias.

L'objectif principal de notre recherche est de vérifier s'il existe un lien entre le dirigeant de l'entreprise et ce que les médias disent de l'entreprise. Pour ce faire, nous nous questionnerons sur la notoriété du dirigeant, sur l'entreprise ainsi que sur la possibilité d'utiliser l'image de marque du dirigeant comme stratégie de marketing de l'entreprise.

La méthode d'analyse qui sera préconisée tout au long de cette étude est une étude de cas. Cette méthodologie permet de mener une étude approfondie et détaillée, mais comprend aussi certaines limites, car elle ne permet pas de généralisation et peut porter à confusion si le cas s'avère déviant. À cette méthode est jumelée une analyse de contenu du discours médiatique sur l'entreprise à l'étude.

La recherche qui suit sera présentée en cinq chapitres. Le premier constitue une mise en contexte du cas à l'étude, présente notre question de recherche et nos hypothèses. Le deuxième chapitre se veut une synthèse des différentes théories liées aux thèmes principaux de notre étude ainsi que des variables qui les composent. Nous présenterons ensuite la méthodologie qui sera déployée pour mener à bien cette étude. Suivront une présentation des résultats de notre recherche et une discussion de l'analyse de nos résultats.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Libaert (1998) écrivait que la communication institutionnelle est une composante de la communication globale : « Elle vise à fournir une image forte de l'entreprise et à la positionner sur des valeurs susceptibles de lui fournir un avantage concurrentiel. [...] Parallèlement aux publicités visant à améliorer son image, l'entreprise cherche à bénéficier d'une reconnaissance de sa signature derrière une accroche spécifique⁵. » Pour se faire connaître, une entreprise doit donc communiquer, c'est-à-dire qu'elle doit faire parler d'elle, de sa mission, de ses produits, etc. Non seulement la communication-produits (communication marketing) est importante, la communication organisationnelle l'est également. Cela signifie que les entreprises doivent faire connaître leurs produits et services, mais elles doivent aussi se faire connaître elles-mêmes (leur valeur, leur vision) ainsi que les différents enjeux qui les concernent (au niveau de l'industrie, de la société, de la communauté, etc.).

De plus, puisque le cas à l'étude, les Ailes de la Mode, témoigne d'une situation de crise financière, il sera très important pour le président-directeur général de communiquer à ce sujet. Grunig définit les relations publiques financières ainsi : « Financial public relations is strictly a business public relations function – for businesses that sell their stock to investors.

⁵ Thierry Libaert, *La communication d'entreprise*, Economica, 1998, Paris, p. 7.

It is a highly specialized field that often requires the practitioner to have knowledge of corporate finance, law, and economics as well as public relations⁶. » Comme le démontre cette citation, les relations publiques financières demandent des connaissances particulières que ne possèdent pas tous les spécialistes des relations publiques, de même que les dirigeants susceptibles de répondre à des questions posées par la presse.

Libaert (1998) écrivait aussi que : « même si le client a toujours été reconnu comme cible première de l'entreprise, d'autres interlocuteurs sont venus se greffer⁷ ». L'auteur explique que ce cloisonnement de différentes cibles est apparu comme l'enjeu d'une communication qui ne pouvait trouver son efficacité que dans sa globalité. Les différents publics de l'entreprise (autant les clients que les fournisseurs, les employés, les groupes de pression ou les gouvernements) peuvent s'y intéresser et suivre son évolution à travers le discours de presse. À ce sujet, Breton et Proulx expliquent bien que les médias ont le pouvoir de faire en sorte que le public s'intéresse à un sujet en particulier.

D'un côté, le discours médiatique agit comme une activité prescriptive structurée par les institutions qui la contrôlent : il propose et fixe des agendas aux auditeurs, lecteurs, spectateurs (sphère des rapports sociaux et politiques); en même temps, il définit des catégories culturelles pour penser (sphère cognitive de la construction psychosociale de la réalité). Cette double action de cadrage imprègne ceux et celles qui baignent quotidiennement dans la culture médiatique⁸.

Toujours selon Libaert (1998), diffuser la meilleure image possible de leurs activités est une préoccupation légitime de la plupart des entreprises. Elles sont toutefois nombreuses à se doter des moyens nécessaires sans s'interroger préalablement sur le décalage éventuel entre l'identité de l'entreprise et la perception qu'elle suscite. La démarche du choix des stratégies de relations publiques est donc conditionnée par un préalable : la connaissance de l'identité

⁶ James Grunig et Todd Hunt, *Managing public relations*, CBS College Publishing, 1984, New York, p. 349.

⁷ Thierry Libaert, *La communication d'entreprise*, Economica, 1998, Paris, p. 7.

⁸ Philippe Breton et Serge Proulx, *L'explosion de la communication à l'aube du XXI^e siècle*, Boréal, 2002, Montréal, p. 248.

de l'entreprise⁹ et la personne qui livre le message doit inspirer confiance au public. C'est une clé essentielle dans la diffusion d'un message, surtout dans une situation financière délicate comme celle de notre étude de cas.

1.1 L'image de l'entreprise : son dirigeant

Partant du constat que le premier porte-parole de l'entreprise était son président, les structures centrales de communication se sont vues fréquemment rattachées à la direction générale de l'entreprise. Le dirigeant d'une entreprise est donc une personne qui sera très souvent citée dans les médias. En effet, dès qu'une nouvelle touche une entreprise, le public aime connaître l'opinion de son dirigeant : ce qu'il pense de la situation, les moyens qu'il compte utiliser pour remédier à la situation, les impacts de cette décision sur la situation financière, etc. Le chef d'entreprise est un personnage vers lequel les médias se tournent dès qu'ils doivent diffuser une information sur le sujet. Pour cette raison, le dirigeant d'une entreprise se veut souvent son porte-parole. C'est donc lui qui prendra la parole lors d'une conférence de presse ou qui répondra aux questions des journalistes. C'est pourquoi il joue un rôle très important dans la diffusion de l'image de l'entreprise (son rôle sera davantage décrit dans le cadre théorique de ce mémoire). Dans son œuvre, Libaert précise ainsi le rôle du chef d'établissement :

L'importance du dirigeant dans la communication d'entreprise est confirmée par toutes les études sur le sujet. Le dirigeant personnalise l'image de l'entreprise. S'il s'investit durablement dans son rôle de représentation, l'image de l'entreprise ne pourra qu'en bénéficier. Aucune politique efficace de relations publiques ne peut se faire sans sa participation active. Il tire l'image de l'entreprise vers le haut, tout comme il peut la dévaloriser par des actions qui en seraient déconnectées.

Le chef d'entreprise ne peut se dérober. De par sa responsabilité, il est conduit à incarner l'image de sa firme, qu'il le veuille ou pas¹⁰.

⁹Thierry Libaert, *La communication d'entreprise*, Economica, 1998, Paris, p. 21.

¹⁰Thierry Libaert, *La communication de proximité*, Éditions Liaisons, 2001, Rueil-Malmaison, p.45.

Les personnes en poste de direction ont donc une influence sur l'image de l'entreprise et sur les messages communiqués. Toutefois, cette image peut être perturbée lorsque survient un changement au niveau de la direction d'une entreprise : « Les entreprises en pleine restructuration ont, plus que toute autre, besoin d'un guide, dont la vision projective rende le futur moins menaçant parce que balisé et réappropriable¹¹. » Il faut donc que le dirigeant sache mobiliser l'opinion sur la base d'une vision charismatique de l'entreprise.

1.2 Les changements de dirigeant d'entreprise

De nos jours, plusieurs entreprises connaissent le règne de différents gestionnaires au cours de leur existence. Parfois c'est l'entreprise qui congédie son président, parfois c'est le dirigeant qui préfère quitter l'entreprise. Plusieurs raisons peuvent amener un gestionnaire à vouloir changer d'organisation : la recherche de nouveaux défis, l'envie de travailler dans un autre secteur d'activité, le désir de changer d'équipe de travail, etc. À titre d'exemple, dans une entreprise familiale, l'âge avancé du fondateur va souvent l'obliger à laisser la direction de l'entreprise à ses enfants. Dans d'autres cas, une situation de crise peut amener le dirigeant d'une entreprise à s'adjoindre la collaboration d'un autre dirigeant. Au Québec, même certains des fleurons de notre économie ont récemment connu un changement de gestionnaire. C'est le cas notamment des Ailes de la Mode (durant la période où leur situation financière était difficile).

1.3 Brève présentation des dirigeants impliqués dans cette étude

Chacun des présidents qui ont dirigé les Ailes de la Mode a un parcours spécifique et des expériences de travail très variées les uns par rapport aux autres. Les présentations qui suivent se veulent très brèves puisque nous reparlerons plus en détail de chacun des dirigeants dans la section *Analyse des résultats*.

¹¹ Id., *La communication de proximité*, Éditions Liaisons, 2001, Rueil-Malmaison, p.136.

1.3.1 Paul Delage-Roberge

Ancien employé de *Morgan*, Paul Delage-Roberge a fondé les Boutiques San Francisco en 1978, à l'époque où l'industrie du vêtement connaissait les caprices des clients et où la mode changeait constamment. Afin de contrer cette tendance et de cibler différentes clientèles, M. Roberge a ajouté plusieurs bannières, les unes après les autres, puis a créé les Ailes de la Mode.

À l'ère où tous pensaient que les grands magasins n'étaient plus fréquentés, il ouvre le Complexe les Ailes sur la rue Sainte-Catherine, à Montréal. Malheureusement, les ventes réalisées par ce magasin ne sont pas aussi fructueuses que l'avait planifié M. Roberge, ce qui le contraint, en 2003, à fermer son magasin Les Ailes de la Mode d'Ottawa et à vendre ses bannières L'Officiel et West Coast.

1.3.2 Sylvain Toutant

Originaire de Trois-Rivières, c'est au service à la clientèle de General Motors que Sylvain Toutant a débuté sa carrière. Quelques années plus tard, il accepte un poste de coordonnateur du marketing chez Brico-Centre. M. Toutant a collaboré étroitement, au début des années 1990, à l'élaboration du concept de Réno-Dépôt pour le Groupe Val Royal. En 1997, pendant sept mois, il passera une semaine par mois au Brésil pour aider au repositionnement de Castorama, le géant français qui venait d'acquérir Réno-Dépôt. Il a aussi été un des principaux artisans du concept The BuildingBox, en Ontario.

Alors président de Réno-Dépôt, Sylvain Toutant décide de se joindre au Groupe San Francisco en septembre 2003, à titre de président et chef de la direction. Le 29 décembre 2003, il démissionne, sous le prétexte qu'il n'a pas l'expertise nécessaire pour régler les énormes problèmes du Groupe.

1.3.3 Gaétan Frigon

Ayant débuté sa carrière chez Eaton en 1961, Gaétan Frigon est reconnu comme un expert du commerce de détail et du marketing. Ses différents emplois lui ont permis de devenir un dirigeant très reconnu auprès de la communauté d'affaires québécoise. En effet, M. Frigon a été vice-président marketing chez Métro Richelieu au début des années 1980, pdg de la Société des alcools du Québec (SAQ) à partir de mars 1998 pour ensuite se joindre à Loto-Québec où il était président et chef de la direction.

En plus d'avoir laissé sa marque à la Société des alcools du Québec, il a aussi tenté de rendre Loto-Québec plus « socialement acceptable ». Sollicité à plusieurs reprises pour siéger aux conseils d'administration de plusieurs organisations, M. Frigon est réputé pour être un expert en marketing et en restructuration. Il s'est joint aux Boutiques San Francisco en janvier 2004 à titre de chef de la restructuration, poste qu'il a quitté en août 2004, une fois le processus de restructuration terminé.

1.3.4 David Margolis

M. Margolis, qui a été nommé Distingué détaillant canadien de l'année 2002 par le Retail Council of Canada, a une réputation internationale enviable en tant que pionnier dans le secteur du commerce de détail au Canada. Il est le fondateur de la chaîne de magasins Winners dont il a été président de 1982 à 2003. Cette chaîne compte maintenant 175 magasins, qui génèrent des ventes annuelles de plus d'un milliard de dollars à travers le Canada. Il est également le fondateur de la chaîne de magasins Home Sense. M. Margolis s'est joint au Groupe Les Ailes de la Mode en septembre 2004.

1.4 Problématique et hypothèses

Après avoir changé aussi souvent de dirigeant dans un court laps de temps, en plus de souffrir d'une situation financière difficile, il se peut que le discours médiatique des Ailes de la Mode ait connu des changements reflétant les orientations diverses de ses dirigeants. Il se peut également que la notoriété de l'entreprise ait été affectée par tous ces changements au niveau

de la direction. Il faut toutefois préciser que le cas à l'étude s'inscrit dans un contexte de difficulté financière pour l'entreprise. Les résultats de notre étude pourraient donc être différents dans un contexte où l'entreprise ne serait pas en situation de crise.

Pour l'instant, il est difficile d'évaluer si les changements de dirigeants ont eu un impact sur la situation financière de l'organisation ainsi que sur le discours médiatique qui a été diffusé. Bien que l'impact d'un changement de dirigeant sur la situation financière d'une entreprise pourrait être intéressant à étudier, cette étude aurait nécessité des connaissances plus approfondies de la finance que nous ne maîtrisons pas. C'est donc plutôt sur la seconde partie de notre interrogation que nous avons choisi de nous pencher, c'est-à-dire sur l'impact d'un changement de dirigeant sur la notoriété médiatique d'une organisation. L'objectif de cette recherche sera d'établir un lien entre le dirigeant et le discours médiatique d'une organisation et d'étudier ce lien. Le travail qui suit tentera donc de répondre à la question suivante : «L'arrivée d'un nouveau pdg influence-t-elle la notoriété d'une organisation : le cas des Ailes de la Mode. » À titre d'hypothèse préliminaire, nous avançons que tout changement de dirigeant a une influence sur la notoriété médiatique de l'entreprise.

De plus, les sous-questions suivantes seront également étudiées dans le présent travail : « La personnalité du chef d'entreprise peut-elle influencer le discours médiatique de son organisation ? » Pour cette sous-question, notre hypothèse stipule que le chef d'entreprise peut influencer le discours médiatique. En fait, par sa réputation dans le monde des affaires et dans l'actualité et par ses actions passées, les propos d'un dirigeant peuvent être plus crédibles que ceux d'un autre. Nous analyserons aussi les dimensions relations publiques et marketing du dirigeant par la sous-question : « Le dirigeant peut-il personnaliser (représenter) l'entreprise au même titre que la marque ou le logo ? » Notre hypothèse à cette question est que si le dirigeant constitue une dimension importante de l'image de l'entreprise, alors il peut aussi bien la représenter que la marque et le logo; il devient par conséquent une personnalisation institutionnelle très importante pour le positionnement de l'entreprise. La lecture du livre de Bernard Logié et Dora Logié-Naville (2002) nous permet de croire que le dirigeant peut, en effet, personnaliser l'entreprise et la positionner dans les médias avec plus ou moins de force, selon le leadership et le rayonnement personnel du dirigeant. Dans cette

optique, ils comparent l'impact d'un dirigeant qui dirige une entreprise qui ne porte pas son propre nom à celui d'un dirigeant éponyme.

Des managers dont le seul capital est la carrière passent de poste en poste et d'entreprise en entreprise pour atteindre leur objectif. Ce comportement est fréquent dans les entreprises de capitaux anonymes. À l'inverse, le porteur du nom sait qu'un mode de relation placé sur la proximité de ses collaborateurs lui donnera une valeur ajoutée et un supplément d'âme basés sur l'affect et la confiance, liée à la stabilité du capital et la stabilité du management¹².

En fait, les recherches des Logié démontrent que plus un dirigeant est identifié à l'entreprise, plus ses valeurs et sa personnalité se reflètent sur celle-ci. Ainsi, le dirigeant tiendra à ce que la qualité des produits ou des services offerts soit impeccable afin de ne pas nuire à sa propre réputation (et non pas seulement à la réputation de son entreprise). Nous aborderons les recherches des Logié dans le chapitre portant sur le cadre théorique.

1.5 Utilité de la recherche

Cette étude de cas sur l'analyse du discours médiatique d'une entreprise en fonction de ses différents dirigeants permettra, dans un premier temps, de vérifier si un dirigeant peut influencer ce qui est dit et/ou écrit sur l'organisation qu'il dirige. Parallèlement, cette étude devrait tenter de montrer si l'accent mis sur la notion d'image tend ou non à devenir plus importante pour les actionnaires que la réalité même de l'entreprise. De plus, l'étude devrait montrer si la notion de marque ou plutôt d'image d'entreprise peut être associée à une personne, soit son dirigeant. Nous pourrions ainsi extrapoler les résultats et vérifier si un dirigeant peut être utilisé au point de vue de la communication d'entreprise au même titre que le logo ou la marque.

Au niveau de la pertinence sociale de la question, nous verrons si cette étude pourrait permettre aux décideurs sociaux tels que les gouvernements, les conseils d'administration ou

¹² Bernard Logié et Dora Logié-Naville, *Leur nom est une marque*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002, p. 64.

autres, d'effectuer quelques réflexions sur l'image de marque que représentent leurs différents candidats à la direction et sur l'impact que peuvent avoir ces derniers sur les messages que l'entreprise communique, avant de sélectionner celui qui dirigera leur organisation.

De plus, cette étude de cas contribuera au développement des connaissances en marketing et en communication organisationnelle car elle tentera, de manière assez générale, d'extrapoler les théories de la communication que l'on fait d'une marque à celle d'un dirigeant (d'une personne). Les constats que nous pourrons faire au niveau de l'impact d'un dirigeant sur la notoriété ou sur le discours médiatique serviront également à faire évoluer les connaissances en communication.

Ce mémoire analysera donc comment l'image d'entreprise véhiculée par le discours médiatique s'est modifiée lors des trois changements de dirigeant qu'ont connus Les Ailes de la Mode après s'être retrouvées en situation financière difficile.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Étant donné le cas que nous souhaitons aborder dans la présente étude, nous avons jugé bon de nous pencher sur la communication d'entreprise en général, incluant le rôle du dirigeant, les relations avec la presse, le rôle des médias, etc. Cela nous permettra donc de comprendre de manière plus globale le processus de communication dans lequel se sont engagées Les Ailes de la Mode à la suite d'une crise financière. Nous nous attarderons ensuite sur la théorie de l'*agenda setting* et celle de la réception qui nous permettront de mieux cerner certains enjeux liés à la communication de messages en temps de crise. Nous traiterons aussi de la notoriété de l'entreprise, de l'image du chef d'entreprise et de quelques notions de la communication et du leadership. Nous essaierons de faire ressortir les variables qui seront mises en relation dans cette étude, soit le rôle du dirigeant en matière de communication et d'image de l'entreprise, le changement de dirigeant, la notoriété de l'entreprise, etc.

Le cadre théorique de cette étude s'inscrit dans une démarche socio-économique et nous devons préciser que nos recherches bibliographiques sont multidisciplinaires; elles réfèrent donc à différentes théories.

2.1 Les relations avec les médias

Libaert (1998), dans son livre intitulé *La communication d'entreprise*, fait le constat suivant des relations entre l'entreprise et la presse :

Le journaliste est souvent saturé d'informations, il aura peu de temps à consacrer à l'entreprise et devra donc aller à l'essentiel. Sa connaissance technique du sujet sera souvent limitée, notamment en région où les journalistes sont davantage polyvalents à l'inverse des rédactions de la presse nationale où le journaliste est rattaché à une rubrique fixe. [...]

Entreprise et média sont deux mondes dont la logique, les intérêts, les objectifs diffèrent¹³.

Autant les éditeurs de journaux qui forment leur opinion sur une entreprise en fonction des communiqués de presse qu'ils reçoivent que les dirigeants de grandes organisations qui croient que les médias ont une mauvaise opinion d'eux entretiennent des préjugés les uns sur les autres. Seule la pratique du modèle bidirectionnel symétrique (Grunig et Hunt, 1984) permet d'obtenir une chance que l'information qui apparaîtra dans les médias soit exacte. Plus l'organisation est ouverte, plus grandes sont nos probabilités d'avoir une couverture médiatique juste et exacte. Comme l'explique Grunig, les journalistes ne sont pas biaisés; ils ont seulement des intérêts différents : « Journalists aren't biased; they have different interests [...] Journalists behave like most other publics. They don't worry about business unless it has an adverse consequence upon them. [...] Businesspeople, however, take an interest in the general workings of business and its role in the economy¹⁴. » L'entreprise et la presse locale ont donc des attentes souvent divergentes.

Dans notre cas à l'étude, cela aura un impact puisque l'objectif d'un dirigeant dont l'organisation est en situation de difficulté financière sera probablement de rassurer les consommateurs et les investisseurs, alors que celui des journalistes sera possiblement de divulguer le plus d'information sur la situation financière, peu importe que cette information soit rassurante ou non pour ses lecteurs. Les médias ont désormais un souci de transparence envers le public, surtout lorsqu'il s'agit de situation financière puisqu'il y a eu de nombreux scandales financiers au cours des dernières années.

¹³ Thierry Libaert, *La communication d'entreprise*, Éditions Economica, 1998, Paris, p. 37.

¹⁴ James Grunig & Todd Hunt, *Managing publics relations*, CBS College Publishing, 1984, New York, p. 232.

2.1.1 Le rôle des médias

Bien qu'ils aient contribué fortement aux recherches sur les impacts des médias auprès de la population, Lazarsfeld (années 1940) et ses équipes se sont aussi penchés sur la problématique des effets, soit par le biais des stratégies rhétoriques utilisées dans la confection des messages, soit dans l'identification des publics effectivement atteints par des messages ou des supports donnés. Leurs recherches ont conclu que « la communication de masse n'agissant qu'au sein d'un réseau complexe de canaux d'influence, le pouvoir des médias consisterait plutôt à renforcer les facteurs de changements déjà existants chez les individus¹⁵ ». C'est-à-dire que comme les médias de masse s'adressent à l'ensemble de la population, il est difficile pour eux de cibler certains types de publics ou encore certains leaders d'opinion qui pourront influencer la pensée des lecteurs. Les médias de masse ont plutôt le pouvoir d'essayer d'influencer directement la pensée ou l'opinion du public.

Contrairement à ces recherches, dans son livre *La communication de proximité*, Libaert (2001) cite Elihu Katz dont les travaux de Paul Lazarsfeld relatifs à l'importance des groupes d'appartenance dans la formation des choix politiques l'ont incité à préciser le rôle des médias. Selon lui, le rôle des médias ne s'exerce pas directement sur le public mais dans le cadre d'un flux à deux temps (*two step flow of communication*). Suivant cette interprétation, « les messages des médias atteignent d'abord de façon affective certaines personnes plus impliquées et plus influentes que les autres; ensuite ces experts de la sociabilité, ces guides d'opinion, transmettent l'information reçue dans le cadre de relations en face à face et à l'intérieur de groupes plus ou moins restreints. [...] La personnalisation d'un même message lui confère un aspect de proximité là où les médias traditionnels adressent des informations impersonnelles d'apparence plus lointaine¹⁶. »

Dans son livre *Communicating for leadership: a guide for executives*, George de Mare (1968) stipule que le dirigeant doit se tenir bien informé des différents points de vue des

¹⁵ Philippe Breton et Serge Proulx, *L'explosion de la communication à l'aube du XXIe siècle*, Boréal, 2002, Montréal, p. 147-148.

¹⁶ Thierry Libaert, *La communication de proximité*, Éditions Liaisons, 2001, Rueil-Malmaison, p. 35.

leaders d'opinion : « To operate in the world beyond the organization's dialogue structure, the man of affairs must keep abreast of what is going on in the Great World, the world of opinion leaders and taste leaders¹⁷. »

En effet, les propos des leaders d'opinion peuvent contribuer à faire évoluer la pensée du dirigeant et/ou à lui faire prendre conscience des appuis ou réticences auxquelles il sera confronté lors de tel ou tel événement. Dans un même ordre d'idées, les médias eux-mêmes peuvent avoir un pouvoir sur la visibilité d'une entreprise, comme en témoigne cet extrait du livre *Fame & Fortune : How Successful Companies Build Winning Reputations* : « The media have powerful effects on corporate visibility. On one hand, companies regularly advertise their products and activities, thereby projecting attractive self-concepts and images to consumers. On the other, the media interpret, amplify, and shape news stories through commentaries that affect how consumers think about companies¹⁸. »

Les entreprises se doivent donc d'entretenir des relations transparentes avec les médias afin de ne pas nuire à la visibilité que ceux-ci peuvent lui offrir.

2.2 La communication en temps de crise

Patrick Lagadec (1991) explique qu'il y a généralement deux vagues médiatiques lorsqu'une entreprise subit une crise :

La vigilance ne doit pas faiblir, même après le choc immédiat de l'annonce de l'événement. En effet, si les organisations ont le plus grand mal à réagir à la vague médiatique initiale, ce qui est normal, c'est en réalité la seconde qui est la plus

¹⁷ George de Mare, *Communicating for leadership : a guide for executives*, The Ronald Press Company, 1968, New York, p. 42.

¹⁸ Charles J. Fombrun et Cees B.M. Van Riel, *Fame & Fortune : How Successful Companies Build Winning Reputations*, Pearson Education, 2004, Upper Saddle River, p. 113.

dangereuse. Elle déferle juste après le premier pic, lorsque chacun croit à un certain répit. Les médias reviennent en force avec, cette fois, de véritables questions, plus précises, plus incisives, mieux documentées, alors qu'on ne s'y attend plus et, surtout, que chacun se détend après l'épreuve inaugurale¹⁹.

Bien qu'il existe un certain nombre de règles à suivre en situation de crise : nommer un porte-parole de haut rang préparé à la communication médiatique, être le premier à fournir des informations, donner des informations exactes, complètes et fréquentes, etc., deux choses sont à éviter : mentir et ne pas vouloir commenter²⁰. Si le sujet est d'intérêt pour leur auditoire, les médias vont essayer de publier quelque chose afin d'informer le public. Si l'entreprise ne divulgue pas d'informations, les journalistes vont essayer d'identifier d'autres sources d'informations et le message peut alors différer de ce que souhaite communiquer l'entreprise.

Dans un même ordre d'idées, l'entreprise doit essayer autant que possible d'aller au-devant des problèmes et de quitter la simple défensive. Cela est important, car on peut encore échouer dans sa communication, non pas par dissimulation ou incapacité à répondre mais par simple « absence d'initiative en matière d'information²¹ ».

Comme dans tout processus de communication, une organisation en situation de crise doit aussi identifier tous ses publics cibles et préparer des messages adaptés pour chacun d'eux. De plus, l'entreprise se doit de ne pas négliger les communications internes. À titre d'exemple, si les employés apprennent dans les médias ce qui se passe au sein de leur organisation, ils risquent d'être inquiets, démotivés et de ne plus avoir de sentiment d'appartenance à l'entreprise. Aussi, comme les employés sont régulièrement des ambassadeurs de l'organisation, il est capital qu'ils soient informés de la situation.

¹⁹ Patrick Lagadec, *La gestion des crises – Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, 1991, p. 237.

²⁰ *Ibid.*

²¹ Patrick Lagadec, *La gestion des crises – Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, 1991, p. 240.

Lagadec (1991) émet également certaines mises en garde pour ne pas s'enfermer dans la communication en situation de crise : « la communication, lors de la crise, dépend dans une très large mesure de la communication préalable : il ne s'agit donc pas de sortir brutalement un arsenal de "guerre médiatique" totalement artificiel²² ».

2.2.1 La communication financière

Dans un article du site Internet www.vernimmen.net, Olivier Biraud et Yann Le Fur (2000) définissent la communication financière comme un arbitrage fin entre une information de qualité en direction des investisseurs et la communication à ses concurrents qui peuvent s'avérer sensibles, en particulier en ce qui concerne les choix de l'entreprise en matière de stratégie industrielle²³. Dans une économie où la satisfaction des actionnaires est au centre des préoccupations du management, la communication vers ses investisseurs devient un élément fondamental de la stratégie de communication.

Selon Biraud et Le Fur (2000), trois éléments de communication sont utilisés couramment par les grands groupes cotés en bourse : la croissance (vecteur principal de communication), les valeurs de retournement et la création de valeur²⁴. On peut donc imaginer que lorsque l'entreprise n'a pas de bons résultats financiers, il est primordial d'en aviser les investisseurs (c'est d'ailleurs une obligation légale) et de leur présenter des solutions pour remédier à la situation. L'important est de gérer l'incertitude.

Toutefois, lorsqu'on aborde un sujet aussi « technique » que les finances, il importe de s'assurer que les lecteurs ont les capacités nécessaires pour bien comprendre le message diffusé. Le fait qu'un message soit bien compris par les investisseurs ne signifie pas qu'il l'a été pour l'ensemble des publics cibles de l'entreprise. C'est à ce moment que la réception doit être prise en compte.

²² *Id.*, *La gestion des crises – Outils de réflexion à l'usage des décideurs*, McGraw-Hill, 1991, p. 247.

²³ Olivier Biraud et Yann Le Fur, *Les vecteurs de communication financière*, Site internet de Vernimmen.net, 2000, http://www.vernimmen.net/html/divers/articles_financiers.html.

²⁴ *Ibid.*

2.3 La réception

Le changement de dirigeant a peut-être un impact sur le discours médiatique de l'entreprise car une même nouvelle relatée à la presse sur un ton très rassurant par un premier dirigeant peut prendre une toute autre tournure si racontée de manière différente par un deuxième. Il s'agit ici de la capacité de chaque interlocuteur à recevoir le message. C'est ce que nous expliquent Philippe Breton et Serge Proulx :

[...] l'activité interprétative à la réception consiste à soumettre ce travail politique et cognitif d'imprégnation culturelle globale à des opérations particulières – individuelles et collectives – de recadrages multiples et simultanés. Les agents humains de réception ont recours, en effet, à plus d'une grille de décodage à la fois. Ils restent libres de résister, d'inventer et de créer de nouvelles significations plus ou moins prévisibles, parfois même inattendues²⁵.

De plus, non seulement un même message peut être interprété différemment par deux journalistes différents, mais il peut également être compris différemment par deux lecteurs différents. À titre d'exemple, un ouvrier lisant la nouvelle d'une difficulté financière chez Les Ailes de la Mode interprétera peut-être cette nouvelle de manière négative en pensant à tous les employés qui risquent de perdre leur emploi. Par contre, un propriétaire d'une chaîne de magasins similaire interprétera probablement cela de manière positive en pensant que c'est une belle occasion de redéfinir les objectifs et les stratégies de l'entreprise. Comme l'expliquaient Breton et Proulx, chaque être humain interprète les choses de manière différente, et ce, en fonction de ses connaissances, de son vécu et de ses références passées.

Thayer a développé un concept intéressant pour expliquer ce qui doit être pris en compte lors de toute communication (1968). Il commence par préciser que le phénomène de la communication est la base de toute situation. Dès qu'un individu peut prendre-quelque-chose-en-compte, que ce soit un événement, une phrase dite par une autre personne, un texte qu'il lit, etc., il s'agit d'un phénomène de communication. Ce que Thayer veut mettre en évidence avec ce concept, c'est que la communication n'est pas seulement un échange

²⁵ Philippe Breton et Serge Proulx, *L'explosion de la communication à l'aube du XXIe siècle*, Boréal, 2002, Montréal, p. 248.

quelconque entre deux personnes ; il s'agit d'un processus en soi : « Importantly, it reveals to us in a thoroughly irrefutable way that communication is not something that someone does to someone else, but is a process that is continuously ongoing within each of us »²⁶. »

L'auteur a développé deux concepts de base pour expliquer les fonctions de la communication. Le premier, ce sont les aptitudes-à-prendre-en-compte et le second les prédispositions, ou plutôt les disponibilités-à-prendre-en-compte.

What this means, of course, is that the meaning of any thing or happening will for me be somewhat different from the meaning of that same thing or event for you. This is so because no two people have the same take-into-account-abilities. But the way in which we individually process information may be similar enough to permit us to talk about things as if our separate experiences of them were identical – that is, we may share an adequate degree of intersubjectivity²⁷.

En fait, la signification accordée à une information est une construction mentale très individuelle. Les expériences et les connaissances d'un individu peuvent lui faire interpréter un message d'une certaine façon, alors qu'une autre personne, ayant un vécu différent, l'interprétera différemment. « As determined by our take-into-account-abilities and our take-into-account-susceptibilities, we organize and convert sensory experiences of our worlds into meaningful units – into messages²⁸. » (Thayer, 1968, p. 41.)

Les occasions qu'a un individu pour être en communication avec autrui sont en partie déterminées par ses aptitudes-à-prendre-en-compte et ses disponibilités-à-prendre-en-compte. L'occasion idéale pour communiquer est lorsque le récepteur recherche exactement ce que l'auteur a l'intention de lui communiquer.

²⁶ Lee Thayer, *Communication and communication systems*, Richard D. Irwin, 1968, Homewood, p. 27.

²⁷ *Id.*, *Communication and communication systems*, Richard D. Irwin, 1968, Homewood, p. 36.

²⁸ *Id.*, *Communication and communication systems*, Richard D. Irwin, 1968, Homewood, p. 41.

Thayer explique aussi que l'auteur du message fait une grande différence dans la compréhension qu'en retiendra le récepteur. De plus, certaines personnes ont plus d'influence ou de crédibilité que d'autres grâce à leur situation, leurs expériences passées, etc.

It makes a difference who the originator is. His status, his position, his credibility, his reputation, one's past communication experiences with him: all of these make a difference in the way the receiver interprets what is being said. People learn to expect certain qualities and motives from certain other people they come into contact with either directly or indirectly²⁹.

Les concepts d'aptitudes-à-prendre-en-compte et de disponibilités-à-prendre-en-compte nous permettent donc de comprendre qu'un message est interprété différemment d'un récepteur à l'autre et qu'il peut diverger de celui que souhaitait faire passer l'auteur. L'important pour un communicateur s'exprimant au nom de son entreprise, c'est de bien comprendre le contexte du récepteur afin d'anticiper le plus possible la manière dont il interprétera le message de l'entreprise. Il faut aussi être conscient des différents types de public et anticiper le plus possible leur interprétation afin de préparer un message le plus clair possible.

Pour compléter cette théorie, soulignons que Grunig a précisé que c'est le modèle de communication symétrique qui doit être suivi pour faire un discours :

More feedback is possible when the speaker and audience meet face to face. Feedback is especially important for persuasion in the asymmetric model. Oral communication also makes dialogue and interaction much easier than they are when messages must be written and exchanged. Thus, speaking skills are especially useful in the symmetric model³⁰.

Lorsque les messages sont livrés correctement, on peut espérer qu'il y aura acceptation du message, formation ou changement de l'attitude et même du comportement, bien que cela ne soit jamais acquis. Toutefois, l'orateur peut se servir du feedback non-verbal de son auditoire

²⁹ *Id.*, *Communication and communication systems*, Richard D. Irwin, 1968, Homewood, p. 124.

³⁰ James Grunig & Todd Hunt, *Managing public relations*, CBS College Publishing, 1984, New York., p. 430.

pour corriger son message ou le répéter s'il n'a pas été bien saisi : « The non-verbal feedback in face-to-face interaction helps the speaker to correct and repeat messages that members of the listening audience do not understand³¹. »

Les différentes approches de la réception comparent les contenus inscrits dans le texte médiatique avec le décodage réalisé par les individus-récepteurs. D'un côté, l'activité interprétative à la réception reflète la complexité de diffuser un message uniforme puisque chaque récepteur peut interpréter le message de manière différente (et parfois inattendue). De l'autre côté, le discours médiatique agit comme une activité structurée par les institutions qui la contrôlent : il fixe des agendas aux auditeurs/lecteurs (*agenda setting*) dans l'espace public et définit des sphères de pensées pour les interpréter.

2.4 L'*agenda setting*

La théorie de l'*agenda setting* formulée par Maxwell McCombs et Donald Shaw (1993) met de l'avant l'influence des médias à indiquer au public ce à quoi il est important de penser et de s'attarder à un moment donné. Selon les deux auteurs, ce sont les médias qui vont établir les priorités du public concernant les sujets auxquels penser. Bien que les médias de masse ne parviennent pas à dire au public quoi penser, ils réussissent très bien à leur dire à quoi penser.

Here may lie the most important effect of mass communication, its ability to mentally order and organize our world for us. In short, the mass media may not be successful in telling us what to think, but they are stunningly successful in telling us what to think about³².

La théorie de l'*agenda setting* stipule donc que les médias de masse ont le pouvoir de faire paraître un sujet important aux yeux du public en mettant ce sujet de l'avant et en diffusant de nombreux articles sur ce sujet. Le nombre de fois qu'un sujet (ou une histoire) est traité dans

³¹ *Ibid.*

³² Maxwell E. McCombs et Donald L. Shaw, *The Evolution of Agenda-Setting Research: Twenty-Five Years in the Marketplace of Ideas*, Journal of Communication, Vol. 43, Issue 2, June 93, p. 58.

les nouvelles affecte la perception des gens concernant son importance, peu importe ce qui est dit sur ce sujet.

Les nombreux articles écrits sur notre cas à l'étude démontrent que les médias ont fait en sorte que le sujet intéresse le public et que ce dernier se sente concerné par la situation financière des Ailes de la Mode.

2.5 Le changement de dirigeant

Dans notre cas à l'étude, en plus d'une situation de difficulté financière à surmonter, l'entreprise doit gérer de multiples changements de dirigeant. À cet effet, Jean-Pierre Lehnisch, dans *Maîtriser la communication dans l'entreprise : la réussite au quotidien*, traite brièvement des notions de démissions : « les départs de l'entreprise sous forme de démissions ou de licenciements représentent un moment très délicat dans la vie intérieure de l'entreprise et attirent beaucoup l'attention des responsables de la communication³³ ». De plus, « les démissions représentent souvent une blessure narcissique pour la hiérarchie, surtout quand elle provient d'un membre apprécié du personnel³⁴ ». Lorsque ce changement est fait au niveau de la direction et principalement lorsqu'il s'agit du chef d'établissement de l'entreprise, les impacts peuvent certainement être plus importants. En effet, Lehnisch mentionne :

Les sociologues insistent sur le fait que le leader-patron d'une entreprise porte une part très importante dans l'image que donne l'institution non seulement vis-à-vis des publics extérieurs mais aussi et surtout eu égard au personnel interne. [...] Beaucoup de chefs d'entreprises sont discrets vis-à-vis des médias et même eu égard à leur personnel. D'autres catapultent leur entreprise au-devant de la scène grâce à leur attitude ouverte vers les médias³⁵...

³³ Jean-Pierre Lehnisch, *Maîtriser la communication dans l'entreprise : la réussite au quotidien*, Éditions d'Organisation, 1988, Paris, p. 85.

³⁴ *Id.*, *Maîtriser la communication dans l'entreprise : la réussite au quotidien*, Éditions d'Organisation, 1988, Paris, p. 87.

³⁵ *Id.*, *Maîtriser la communication dans l'entreprise : la réussite au quotidien*, Éditions d'Organisation, 1988, Paris, p. 136.

C'est pour ces raisons que remplacer un dirigeant n'est pas toujours facile. Non seulement l'équipe de direction ou le conseil d'administration recherche un candidat qui aura les compétences techniques et les aptitudes pour relever ce défi, mais cette personne doit également être un modèle pour les employés et savoir les motiver, être capable de parler aux médias et aux actionnaires, etc. Dans notre cas à l'étude, on change le dirigeant à quelques reprises au cœur même d'une situation de crise financière; il faut donc un dirigeant qui comprend bien cet enjeu et qui est prêt à affronter la situation. Bien qu'un changement de dirigeant puisse être favorable à une entreprise, cette situation peut être inquiétante ou, du moins, peu rassurante, pour une équipe de direction, un conseil d'administration ou des actionnaires d'une entreprise en difficulté financière puisque ce dirigeant doit prendre le temps de se familiariser avec le contexte de l'entreprise.

Nous aurions aimé bonifier cette étude avec des statistiques relatives aux changements de dirigeants au Québec, mais malheureusement aucune source ne s'est avérée positive lors de nos recherches. En effet, ce type de données n'est pas comptabilisé par des instances gouvernementales comme *Emploi Québec* ou encore *Ressources humaines Canada*.

2.6 Le leadership et la communication

La communication joue un rôle clé dans le management d'une entreprise, comme en témoigne l'extrait suivant, tiré du livre de Pascale Weil, *Communication oblige!* : « La communication joue un rôle de management parce qu'elle va choisir, isoler et présenter une image prospective de l'entreprise comme l'objectif légitime à atteindre³⁶. »

Les personnes en poste de direction ont une influence sur l'image de l'entreprise et sur les messages communiqués. À titre d'exemple, en parlant des élus nationaux, Libaert explique que « ceux-ci sont dotés d'un double pouvoir : un pouvoir d'influence leur permettant

³⁶ Pascale Weil, *Communication oblige!*, Les Éditions d'organisation, 1990, Paris, p. 134.

d'intervenir pour agir sur le contenu d'un dossier et un pouvoir d'image qui leur ouvre les portes des médias où ils peuvent affirmer leurs positions ³⁷».

2.6.1 Le rôle du responsable de la communication

Le responsable de la communication d'une entreprise décentralisée a un rôle primordial à jouer pour faire parler de l'entreprise et du dirigeant. Libaert explique ce rôle puisque :

[...] en tant que capteur d'informations, le communicant local se doit d'être dans tous les lieux de réflexions ou d'action, qu'il est obligé à une relative mondanité et qu'il doit nouer des relations solides avec de nombreux acteurs de la vie locale. Pourtant, même s'il doit être disponible en externe, le communicant local n'a pas vocation à parole. Sa mission réside dans la mise en valeur de l'entreprise et de son dirigeant. C'est ainsi que vis-à-vis des journalistes locaux, il s'attachera à ce que son nom n'apparaisse pas et qu'un seul interlocuteur de l'entreprise soit cité : le dirigeant³⁸.

L'explication de Grunig au sujet du rôle des gestionnaires des relations publiques est un peu plus précise. Il explique que des chercheurs ont trouvé deux rôles dominants pour la gestion des relations publiques : celui de technicien en communication (avoir les habiletés pour réaliser le programme de relations publiques) et celui de gestionnaire des communications (planifier et gérer le programme de relations publiques d'une organisation et prendre les décisions en matière de communication). À ces deux rôles, David Dozier a ajouté deux niveaux : celui des relations avec les médias (le gestionnaire qui maintient des contacts avec les médias et qui se charge d'informer les autres membres de l'organisation au sujet de ce que font les médias) et celui de liaison de communication (cette personne sert les hauts gestionnaires des relations publiques en représentant l'organisation lors d'événements et réunions et crée des opportunités pour la direction de communiquer avec différents publics internes et externes).

³⁷ Thierry Libaert, *La communication de proximité*, Éditions Liaisons, 2001, Rueil-Malmaison, p. 241-242.

³⁸ *Id.*, *La communication de proximité*, Éditions Liaisons, Rueil-Malmaison, 2001, p. 47.

2.6.2 Le rôle du chef d'entreprise

Dans son livre *Communicating for leadership : a guide for executives*, George De Mare stipule aussi que le dirigeant doit également être en mesure de récupérer un maximum d'information sur tout ce qui concerne son entreprise et son environnement.

One of the characteristics of management is its great need, its hunger, for information. Information may be said to be the raw material of management, the stuff which management works on, as a production worker would work on the raw material of his product. The kind of information communicated to him and the way it is interpreted and communicated will have a crucial bearing on how well he can manage³⁹.

De Mare (1968) explique qu'une autre caractéristique importante chez le gestionnaire consiste en sa capacité de consommer l'information. Puisque celle-ci est la matière première avec laquelle il travaille au quotidien, il se doit d'être en mesure de se la procurer, de la traiter et de la transformer en données exploitables. « His own ability to convert data into information and communicate it properly will determine how effective he is himself in his calling⁴⁰. »

Le volet économique et financier est aussi un point important que le dirigeant d'une entreprise devrait toujours maîtriser et sur lequel il devrait être en mesure de communiquer.

Capital has been considered the life blood of our economic organizations, and it has been recognized that the securing of capital for the huge and varied enterprises of a complex market economy requires two basic conditions: 1. an understanding of the resources and procedures of financial institutions and agents and 2. the building of confidence on the part of the public and the financial community through ethical business practices, full disclosure, and proper accounting⁴¹.

³⁹ George de Mare, *Communicating for leadership : a guide for executives*, The Ronald Press Company, 1968, New York, p. 124.

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ *Id.*, *Communicating for leadership : a guide for executives*, The Ronald Press Company, 1968, New York, p. 161.

Cohen et Gschwind (1971) expliquent que, puisqu'il est souvent l'interlocuteur principal de l'entreprise, on pourrait penser que la construction de l'image de marque de l'entreprise appartient au seul président de la société. Effectivement, c'est souvent lui qui aura à prendre la décision de lancer une campagne d'information en ce sens parce que c'est lui qui, en liaison avec le conseil d'administration et le Comité de direction, détient les éléments de connaissance et d'appréciation utiles. « Il est certes vrai que l'image de marque de l'entreprise concerne prioritairement les dirigeants de l'entreprise puisqu'il s'agira toujours d'une option à prendre au niveau hiérarchique le plus élevé. [...] L'implication de la Direction générale est donc obligatoire chaque fois qu'il y aura lieu de décider de l'opportunité ou non de conduire une semblable action. [...] Tout part donc du chef d'entreprise⁴². »

Bernard et Dora Logié vont même plus loin dans cette précision de l'influence que peut exercer un dirigeant en expliquant que :

[...] l'expression même d'un dirigeant peut, par mimétisme, s'étendre à ses principaux collaborateurs qui reproduisent un exemple, jusqu'à imiter son port ou sa gestuelle. Ce sont des expressions, des tics verbaux, des mots chargés d'un nouveau sens par emprunt, élargissement ou détournement sémantique, seulement identifiables par les complices qui les utilisent à la fois et tour à tour comme protection ou barrière, moyen de marquer un territoire, de protéger des connaissances ou le pouvoir, d'évaluer l'autre, de lui interdire un accès, ou arme destinée à le blesser⁴³.

Le rôle du dirigeant d'entreprise est parfois plus vaste que le simple fait de diriger cette entreprise et en influencer la vision. Le dirigeant peut parfois être le principal attrait pour différents publics, à la fois des clients, des fournisseurs, des partenaires, etc.

⁴² Maurice Cohen et Patrick Gschwind, *L'image de marque de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 1971, Paris, p. 34.

⁴³ Bernard Logié et Dora Logié-Naville, *Leur nom est une marque*, Éditions d'Organisation, 2002, Paris, p. 61.

2.7 La notoriété de l'entreprise

Les mots « célébrité », « renom » et « réputation » sont des synonymes de « notoriété ». Charles Fombrun et Cees Van Riel (1997) définissent la réputation d'une entreprise comme « une représentation collective de ses résultats et de ses actions passées⁴⁴ ». La notoriété d'une entreprise représente donc sa réputation ou le fait qu'elle soit connue de manière avantageuse et constitue, par conséquent, un actif intangible important pour une entreprise. Puisque dans un contexte économique, la réputation de l'entreprise est un facteur déterminant de sa valeur, il est donc essentiel pour toute organisation de se préoccuper de sa notoriété de manière assidue.

Le cabinet de relations publiques Weber Shandwick a réalisé en 2006, en partenariat avec le KRC Research, une étude sur la réputation d'entreprise. L'étude, intitulée *Safeguarding Reputation*, met l'accent sur les réputations d'entreprises en crise et sur les attitudes qu'elles préconisent d'adopter dans cette situation. L'étude s'intéresse aussi au rôle des dirigeants dans la gestion de la réputation de leur entreprise.

Les entreprises interrogées dans cette étude considèrent que la réputation participe pour 61 % à leur valeur de marché. Elles considèrent également que le plus difficile n'est pas de construire une réputation, mais plutôt de la récupérer à la suite d'une crise. Les résultats de l'étude stipulent aussi que selon les trois quarts des dirigeants interrogés, les meilleures actions pour démarrer le processus de récupération de la réputation sont l'annonce des actions spécifiques que prendra l'entreprise pour régler le problème, la création d'un système de prévention pour éviter ce type de situation et l'établissement de procédures et de politiques pour démontrer que l'entreprise est soucieuse d'être un citoyen responsable.

Safeguarding Reputation révèle que de garder un dirigeant invisible après une crise n'est pas conseillé. « CEOs are the public face of organizations and in times of turmoil are expected to

⁴⁴ Charles Fombrun et Cees Van Riel, « The Reputation Landscape », *Corporation Reputation Review*, volume 1, numéros 1 et 2, 1997, p. 5-13.

be visible and forthright about any problems that arise on their watch⁴⁵. » Le public s'attend donc à voir le dirigeant en situation de crise.

Dans leur livre *Fame & Fortune : How Successful Companies Build Winning Reputations*, Charles J. Fombrun et Cees B.M. Van Riel (2004) mentionnent que la réputation s'avère être un actif pour les entreprises dans un marché difficile. Ils précisent aussi qu'une bonne réputation est une bonne carte d'accès au respect : « A good reputation is an excellent calling card : It opens doors, attracts followers, brings in customers and investors- it commands our respect⁴⁶. » La réputation ou notoriété de l'entreprise permet d'augmenter le jugement que portent les actionnaires sur la capacité de l'entreprise à combler leurs attentes. Les actionnaires associent souvent la réputation de l'entreprise au dirigeant :

Major companies are well aware of the importance of maintaining their corporate reputations with institutional shareholders. When institutional investors lose confidence in a company, when they develop negative perceptions of the company's prospects, they increasingly press for a change in leadership. [...] Vision and leadership often are at the heart of the crisis of confidence – and the company's reputation ultimately depends on it. The call is invariably made for increased transparency from corporate leaders⁴⁷.

De plus, les dernières années ont été marquées par l'élargissement de la sphère d'influence des médias sur le monde des affaires. Les entreprises ainsi que leurs dirigeants doivent maintenant prendre conscience de cette influence des médias et essayer de se distinguer en augmentant la notoriété de l'entreprise.

⁴⁵ Weber Shandwick, *Safeguarding Reputation*, 2006, issue no. 1.

⁴⁶ Charles J. Fombrun et Cees B.M. Van Riel, *Fame & Fortune : How Successful Companies Build Winning Reputations*, Pearson Education, 2004, Upper Saddle River, p. 4.

⁴⁷ *Id.*, *Fame & Fortune : How Successful Companies Build Winning Reputations*, Pearson Education, 2004, Upper Saddle River, p. 13.

2.8 L'entreprise en tant que marque

Dans les dernières années, l'importance de la marque dans tous les domaines de la consommation n'a pas cessé de croître. La marque est devenue une instance incontournable de tout contexte lié à la commercialisation de produits ou services. Andrea Semprini (1992) dans son livre *Le marketing de la marque* définit qu'« une marque est constituée par l'ensemble des discours tenus à son égard par la totalité des sujets (individuels et collectifs), impliqués dans sa génération⁴⁸ ».

Selon Fombrun et Van Riel (2004), le concept de marque qu'on associe généralement à un produit peut tout aussi bien s'appliquer à une entreprise. Le concept propose que construire des relations émotionnelles solides entre l'entreprise et ses clients augmente l'identification de ces derniers à l'entreprise et les probabilités d'achat de ses produits⁴⁹. En somme, une marque dépasse largement un nom pour englober tout ce qu'elle représente comme expérience pour le client. Comme le mentionne Claude Desrochers dans l'édition de septembre du bulletin *Propulsion* (2006), « *Apple* et ses produits innovateurs représentent un très bel exemple d'une marque ayant transcendé son fondateur. Fidèle à sa vision et à son positionnement "Think different", *Apple* est dorénavant une "attitude" de consommation⁵⁰. »

Claude Desrochers (2006) explique aussi que les plus grandes marques du monde se sont établies en communiquant une vision et un positionnement clairs. Dans un même ordre d'idées, un dirigeant d'entreprise peut forger sa place et faire sa réputation pour les mêmes raisons.

Toujours selon Fombrun et Van Riel, la réputation d'une entreprise et sa valeur financière sont étroitement liées :

In fact, reputation and financial value are related in three ways. First, the reputation affects the operating performance of a company and therefore its profitability. Second,

⁴⁸ Andrea Semprini, *Le marketing de la marque*, Éditions Liaisons, 1992, Paris, p. 27.

⁴⁹ Charles J. Fombrun et Cees B.M. Van Riel, *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Pearson Education, 2004, Upper Saddle River, p. 8.

⁵⁰ Desrochers, Claude, « La marque au-delà de la famille », *Propulsion*, septembre 2006, p. 1.

profitability affects market perceptions of the company's future prospects. [...] Third, the company's operating activities themselves contribute to building « reputation capital» – a shadow asset whose value encompasses the intangible equity hidden in both a company's product brands and corporate brand, and that describes the positive regard in which it is held by all of the company's stakeholders⁵¹.

De plus, depuis les scandales financiers tels que celui d'Enron, la transparence financière est plus que jamais exigée par les médias et le public. Les compagnies et leurs dirigeants se doivent de communiquer davantage sur leurs politiques de gestion de l'entreprise et sur sa situation financière. Les actionnaires et les conseils d'administration sont davantage à l'affût de ce type d'information et la réputation des dirigeants en place joue un rôle important pour conserver la confiance des actionnaires. Par conséquent, la vision du dirigeant et les stratégies qu'il souhaite mettre de l'avant prennent une place importante dans la construction médiatique de la crédibilité et de la notoriété d'une entreprise.

[...] a good part of perception management for companies involves increasing public visibility and appreciation for the company's CEO. [...] star CEOs cast a significant halo over the companies they run. [...] The danger, of course, is that the downfall of a CEO can mean the downfall of the company. [...] On the other hand, winner CEOs often take their reputation capital with them⁵².

La réputation du dirigeant est donc étroitement liée à celle de l'entreprise et vice-versa. Aux yeux des différents publics (actionnaires, clients, fournisseurs, partenaires, etc.), le dirigeant est souvent l'image même de l'entreprise : « In many companies, the CEO has become the head coach for personalizing the company to stakeholders. A favorable impression of a CEO enables people to put a face on the faceless and create meaning out of uncertainty⁵³. »

De plus, non seulement le dirigeant joue un rôle important auprès des actionnaires, mais il se doit également d'être un modèle et de motiver ses employés : « Brand-name CEOs also act as

⁵¹ Charles J. Fombrun et Cees B.M. Van Riel, *Fame & Fortune : How Successful Companies Build Winning Reputations*, Pearson Education, 2004, Upper Saddle River, p. 26.

⁵² *Id.*, *Fame & Fortune : How Successful Companies Build Winning Reputations*, Pearson Education, 2004, Upper Saddle River, p. 202.

⁵³ *Id.*, *Fame & Fortune : How Successful Companies Build Winning Reputations*, Pearson Education, 2004, Upper Saddle River, p. 235.

powerful magnets to potential employees, helping to attract the best talent and keep turnover rates low⁵⁴. » Les actionnaires sont donc à la recherche d'un dirigeant qui conçoit et communique clairement et avec crédibilité la mission et les valeurs de l'entreprise, tant auprès du public que de ses employés.

2.9 Le chef d'entreprise : une marque !

Depuis longtemps, certains noms n'évoquent plus les fondateurs d'entreprises, mais bien la marque. Tel est le cas de Renault, Apple, Bell, etc. Ces noms évoquent maintenant un produit, une façon de faire, une vision... bref, une marque. La marque a ainsi transcendé l'individu qui l'a créée. Cela nous amène à nous pencher davantage sur l'image du chef d'entreprise, son rôle dans la communication externe de l'entreprise ainsi que le leadership dont il doit faire preuve pour assurer une bonne crédibilité et une réelle efficacité à la communication d'entreprise tout en enrichissant l'image de l'entreprise. « La personnalité du chef d'entreprise doit servir l'image de l'entreprise et non l'inverse⁵⁵. » La communication permet à la fois au chef d'établissement d'affirmer son pouvoir hiérarchique : « La communication permet à la Direction une prise de pouvoir symbolique qui fixe l'image que l'entreprise entend se donner auprès de ses personnels, de ses fournisseurs, de ses clients ou de l'opinion publique⁵⁶ » et de se positionner en tant qu'un symbole de l'entreprise.

Comme dans tout conflit ou même dans toute situation, l'image de l'entreprise peut être influencée par une mauvaise gestion de la communication. Dans leur livre *L'image de marque de l'entreprise*, Maurice Cohen et Patrick Gschwind citent un pdg européen, Philippe Charmet, qui rappelle que « l'image de marque est l'ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, qu'un individu ou un groupe d'individus associent à une

⁵⁴ *Id.*, *Fame & Fortune : How Successful Companies Build Winning Reputations*, Pearson Education, 2004, Upper Saddle River, p. 236.

⁵⁵ Thierry Libaert, *La communication de proximité*, Éditions Liaisons, 2001, Rueil-Malmaison, p. 46.

⁵⁶ Pascale Weil, *Communication oblige!*, Éditions d'Organisation, 1990, Paris, p. 134.

entreprise⁵⁷ ». Les auteurs précisent que « les relations publiques apparaissent la plupart du temps comme les véritables supports d'une action d'image, en liaison avec la publicité institutionnelle⁵⁸ ». Tout comme l'entreprise peut avoir différents messages pour différents publics, elle peut aussi avoir diverses images correspondant à divers publics : « Une entreprise peut donner d'elle-même une image, ou plusieurs images qui se superposent face à certains problèmes. On peut parler d'une image sociale, financière ou boursière, patronale, sans oublier de manière plus générale la réputation globale de l'entreprise⁵⁹. »

Dans leur livre intitulé *Leur nom est une marque*, Bernard Logié et sa fille, Dora Logié-Naville, se sont récemment penchés sur les marques patronymiques. Une marque patronymique constitue une marque portant le nom de son fondateur réel. « La marque patronymique appartient à une catégorie d'entreprise dont la culture est partie intégrante d'une personne ou d'une famille fondatrice : une culture identitaire, spécifique, unique. Toujours selon les Logié, « l'âme d'une marque patronymique est celle de la famille qui la gère⁶⁰ ».

Par conséquent, les hommes éponymes se doivent donc d'avoir une conscience aiguë de leur rayonnement et de leur pouvoir. Ils sont généralement des personnes très influentes dont le nom est associé à un gage de qualité : « Ce sont des hommes-clefs qui édictent leurs normes en autant de valeurs. Leurs fortes convictions rassemblent les collaborateurs, les rallient à leurs objectifs et les incitent à donner le meilleur d'eux-mêmes dans une action totalement dédiée au service de leurs projets⁶¹. » De plus, les Logié expliquent que « parce que l'homme pré-existe à la marque », la foi entrepreneuriale commande au fondateur de signer ses

⁵⁷ Maurice Cohen et Patrick Gschwind, *L'image de marque de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1971, Paris, p. 25.

⁵⁸ *Id.*, *L'image de marque de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1971, Paris, p. 39.

⁵⁹ *Id.*, *L'image de marque de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1971, Paris, p. 75.

⁶⁰ Bernard Logié et Dora Logié-Naville, *Leur nom est une marque*, Éditions d'Organisation, 2002, Paris, p. 21.

⁶¹ *Id.*, *Leur nom est une marque*, Éditions d'Organisation, 2002, Paris, p. 25.

réalisations de son nom. Le dirigeant qui « signe » ses produits s'engage davantage envers la qualité puisque autrement, c'est lui-même qui perdra sa crédibilité.

Les auteurs ajoutent qu'« un nom connu et reconnu par tous est attractif et représente un capital inestimable. Il est une identité que partage un public, composé de clients, de fournisseurs, d'actionnaires et des collaborateurs. C'est une histoire, une ambition, un savoir-faire, un attachement à des valeurs et à une vision qui lui confèrent un pouvoir naturel et légitime⁶². »

Tout comme le dirigeant dont les produits portent le nom, tout dirigeant d'entreprise joue, de nos jours, une importance primordiale dans l'image corporative de cette organisation. En effet, sa réputation, ses réalisations antérieures et son cheminement sont des gages de qualité qui permettront aux consommateurs de conserver ou non une confiance en l'entreprise en cas de problème. Les parties prenantes de l'entreprise peuvent avoir confiance en un dirigeant plus qu'un autre pour redresser l'image corporative et la situation financière de l'entreprise. On peut donc dire que le dirigeant est en quelque sorte un peu comme la marque emblématique de l'entreprise.

Le fait de placer à la tête d'une organisation en difficulté un homme dont la réputation de gestionnaire est déjà fort bien établie peut avoir pour effet de mettre le public (les clients, les fournisseurs, les investisseurs, etc.) en confiance quant à la possibilité de cet homme de redresser l'entreprise. Ainsi, les gens n'auront pas peur de poursuivre leurs relations (achats, services) avec cette entreprise. Une citation intéressante tirée du livre *60 minutes brand strategist* d'Isis Mootee nous illustre bien comment le gestionnaire d'une organisation doit se percevoir pour procurer à celle-ci l'image qu'il souhaite communiquer.

As chairman and CEO, my job is to provide a corporate structure and culture that enables our cast members to perpetuate the values and traditions that fuel the Disney magic [...] I am, in effect, the Chief Brand Manager.

⁶²*Id.*, *Leur nom est une marque*, Éditions d'Organisation, 2002, Paris, p. 79.

I take my responsibility as a steward of the brand very seriously: to protect it, enhance it and try to ensure that it is even more valuable and beloved in the 21st century than it was in the 20th. It's a responsibility I share with all 120,000 Disney cast members around the world. We all know that Disney brand is our most valuable asset. We all know that Disney brand is our most valuable asset (Michael Eisner, Disney)⁶³.

D'un autre côté, un des problèmes auxquels on se heurte fréquemment dans le milieu des affaires est cette perte de valeur de l'entreprise occasionnée par le départ d'un fondateur charismatique depuis toujours lié à la tête de la compagnie. Claude Desrochers (2006) écrivait que « la valeur de l'entreprise est directement liée au savoir-faire, à la vision, à la personnalité et aux relations de l'individus en place⁶⁴ ». Le dirigeant d'entreprise représente donc une image importante pour l'entreprise, mais cette importance peut être à la fois très positive et très néfaste pour l'organisation puisque tout changement au sein de la direction peut occasionner des changements au sein de la notoriété et de la valeur de la marque pour l'entreprise.

Toutefois, Claude Desrochers (2006) explique que la marque peut aussi être utilisée comme écran au changement :

Dans le tumulte du transfert et des changements internes, la marque peut protéger temporairement l'entreprise et son positionnement dans ses marchés. Tel un écran corporatif, une marque forte permettra notamment au nouveau dirigeant de doser l'évolution de l'entreprise (réalignement du positionnement, ajustement de l'offre, etc.) en fonction de l'acceptation de ses marchés⁶⁵.

La marque est donc un actif important pour l'entreprise et puisque le dirigeant semble représenter une part importante de la marque et de la notoriété d'une entreprise, il nous faut maintenant répondre à notre question de recherche qui s'énonce comme suit : « *L'arrivée*

⁶³ Idris Mootee, *60 minutes brand strategist*, SA Press, 2003, Canada, p. 85.

⁶⁴ Desrochers, Claude, « La marque au-delà de la famille », *Propulsion*, septembre 2006, p. 1.

⁶⁵ *Ibid.*

d'un nouveau pdg influence-t-elle la notoriété d'une organisation : le cas des Ailes de la Mode. » Comme nous l'avons vu dans le présent chapitre, il y a de fortes chances qu'un changement de président-directeur général influence la notoriété de l'entreprise à l'étude. À la lecture de ces quelques pages, nous pouvons d'ores et déjà prétendre que le dirigeant a un rôle qui prévaut dans l'image de l'entreprise. Toutefois, ce n'est que par l'analyse du discours médiatique que nous pourrions vérifier si le changement de dirigeant affecte ou non la notoriété de l'entreprise.

Au cours de notre recherche, nous analyserons donc la notoriété de l'entreprise par le discours médiatique qui en découle, et ce, pour les différents dirigeants qui auront été à la tête des Ailes de la Mode au cours de sa période de difficulté financière.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Afin d'évaluer les impacts d'un changement de dirigeant sur la notoriété d'une organisation, nous avons choisi de faire une étude de cas. Puisque nous souhaitons étudier une entreprise québécoise, notre choix s'est arrêté sur Les Ailes de la Mode. La proximité physique de celle-ci nous simplifiera la tâche puisque la communication locale de l'entreprise risque d'être supérieure en nombre de documents, de discours, d'articles et autres médias, il est ainsi plus simple d'y avoir accès et, surtout, de concentrer notre recherche.

Pour étudier le cas, l'analyse du discours de presse dont la pionnière est Violette Morin constitue la principale méthode de collecte de données utilisée dans cette recherche. Cette méthode nous a été inspirée par la lecture d'un livre de Lise Chartier (2003), directrice du nouveau Laboratoire d'analyse de presse de la Chaire en relations publiques de l'Université du Québec à Montréal.

3.1 L'étude de cas

Notre recherche vise à évaluer s'il y a eu un impact, lors des trois changements de dirigeant sur la notoriété de l'entreprise et sur ses discours de presse. Cette approche se veut très descriptive. Nous sommes conscientes que l'étude de cas comporte ses avantages et ses inconvénients, notamment du fait qu'il ne s'agit que d'un cas et non pas d'un échantillon pouvant être représentatif de l'ensemble de la communauté d'affaires du Québec. De plus, il faut préciser que le cas choisi se situe au cœur d'une crise financière et que cela explique le

nombre important d'articles dans les médias ainsi que les répétitifs changements de dirigeants. Nous avons choisi de concentrer notre étude à partir du moment où l'entreprise a annoncé publiquement qu'elle était en difficulté financière. De manière plus précise, notre étude porte sur la période durant laquelle l'entreprise était placée sous la protection de Loi sur la faillite, soit de la mi-décembre 2003 à la fin du mois de juillet 2004. Afin de pouvoir comparer le discours médiatique de chacun des dirigeants, nous tiendrons également compte des articles publiés six mois avant cette période de difficulté financière et six mois après. Notre échelle de temps ira donc du mois de juin 2003 au mois de janvier 2005, soit un peu plus d'un an et demi.

3.2 L'analyse de contenu

L'analyse de contenu est une technique qui permet de découvrir et de décrire de façon systématique les diverses significations véhiculées dans un document ou une entrevue.

Elle consiste à classer ou codifier les divers éléments d'un message dans des catégories afin de mieux faire apparaître le sens. La base de ce type d'analyse est la collecte de la documentation nécessaire à la recherche.

3.2.1 La collecte de la documentation

Le succès de la collecte d'information réside dans l'utilisation des bons mots-clés et des bonnes bases de données pour recueillir tous les documents écrits sur et/ou par l'entreprise. Afin d'obtenir les documents relatifs à la communication médiatique des Ailes de la Mode, tels que requis pour notre recherche, nous avons constitué une revue de presse via le site Biblioureka sur le site Internet de l'Université du Québec à Montréal et via le site www.newscan.com. Puisqu'il existe de nombreux articles sur les Ailes de la Mode, nous avons dû nous questionner à savoir lesquels nous allions sélectionner et selon quels critères. Les communiqués de presse provenant d'institutions telles que CNW Telbec n'ont donc pas été pris en compte dans notre analyse.

Nous avons aussi tenté de communiquer avec le Service de communication des Ailes de la Mode afin de leur demander une copie des revues de presse effectuées depuis le début de la

crise financière. Toutefois, aucune réponse n'a été obtenue, et ce, malgré nos nombreux appels et les différents interlocuteurs avec qui nous nous sommes entretenues.

3.2.2 L'analyse de contenu du discours de presse

La méthode d'analyse du contenu du discours de presse se veut la méthode principale de collecte de données utilisée pour la présente recherche. Aux fins de ce travail, nous avons choisi de suivre la méthode proposée par Lise Chartier dans son ouvrage *Mesurer l'insaisissable : méthode d'analyse du discours de presse*. La méthode se définit ainsi :

Cette méthode aborde le contenu des nouvelles en détail et en profondeur, laissant peu de place à l'interprétation. Elle permet d'évaluer à la fois quantitativement et qualitativement un corpus de presse par une lecture rigoureuse et systémique des documents qui la composent, par un décodage précis de leur contenu, par la compilation et le traitement mathématique des données recueillies et par une fine analyse des tableaux indicels en résultant⁶⁶.

Ainsi, l'utilisation de cette méthode permet d'aller bien au-delà de la simple lecture des textes diffusés par les médias et de soutirer la connotation positive ou négative de la nouvelle véhiculée par chacun des médias. L'analyse du discours de presse permet donc de mettre en évidence certains faits qui sont imperceptibles lors de la lecture des textes publiés.

Cette méthode évalue la présence d'un sujet dans les médias. En réalité, l'analyse de couverture de presse peut cerner les indices d'impact d'un sujet d'information, d'un projet, d'une politique, d'une décision, d'une image et révéler leur performance et leur contre-performance, leur popularité et leur impopularité, leurs alliés et leurs opposants, l'approbation et la désapprobation qu'ils suscitent, l'appui sur lequel compter ou la contestation à affronter, le degré d'émotivité suscité dans les médias ou le coefficient de rationalité exprimé, leur opportunité ou les ajustements qui s'imposent et finalement, leurs forces et leurs faiblesses⁶⁷.

⁶⁶ Lise Chartier, *Mesurer l'insaisissable : méthode d'analyse du discours de presse*, Presses de l'Université du Québec, 2003, Québec p. 2.

⁶⁷ *Id.*, *Mesurer l'insaisissable : méthode d'analyse du discours de presse*, Presses de l'Université du Québec, 2003, Québec, p. 22.

Une analyse de couverture de presse peut déceler et révéler l'image qui se dessine dans les médias d'information, le sens persistant qui en subsistera par le discours médiatique après que le lecteur aura replié son journal et que l'auditeur aura fermé son appareil⁶⁸. En résumé, cette méthode permet de voir si le discours médiatique a eu une connotation positive, négative ou neutre sur le lecteur.

Cette méthode se réalise en différentes étapes. La première constitue le découpage et la classification des unités d'information. Trois éléments contribuent à définir les règles de découpage d'un texte de nouvelles en unités d'information : l'identification des idées à retracer, leur définition précise et la sélection des catégories de classification du contenu⁶⁹.

La première tâche consiste donc à énumérer les sujets qui sont liés au thème central que nous souhaitons aborder. Comme nous devons classifier les unités d'information contenues dans les nouvelles en fonction des idées qu'elles renferment, il nous faut être en mesure de les diviser selon une logique d'évaluation. Il s'agit en fait de déterminer les sous-thèmes du sujet abordé. Les sujets proposés pour cette analyse sont les suivants : l'entreprise en général (la mission, la structure administrative, la philosophie de gestion, la haute direction, les ventes, l'organisation en général, les différentes bannières du groupe...), le dirigeant, l'ouverture de magasin, les ventes en magasin, les finances des Ailes de la Mode, le commerce de détail / la concurrence, les fusions/acquisitions/partenariats, les stratégies d'entreprise et autres.

La seconde tâche consiste à définir les sujets déterminés ou, plutôt, les dossiers de presse. C'est la compréhension de chaque sujet qui assurera une codification uniforme et fiable du contenu. Dans notre cas à l'étude, les différents dossiers de presse sélectionnés sont la faillite, la situation financière, la fermeture / la réorganisation du magasin, la direction de l'entreprise, les interventions du milieu des affaires, le marché de la mode / du commerce de détail, les emplois / le personnel, etc.

⁶⁸ *Id.*, *Mesurer l'insaisissable : méthode d'analyse du discours de presse*, Presses de l'Université du Québec, 2003, Québec, p. 24.

⁶⁹ *Id.*, *Mesurer l'insaisissable : méthode d'analyse du discours de presse*, Presses de l'Université du Québec, 2003, Québec, p. 71.

La troisième action à poser consiste à détailler les catégories de classification des unités. Ces catégories (que nous pouvons appeler des « variables ») permettent de diviser et subdiviser le contenu des différents documents d'un corpus d'analyse pour répondre adéquatement aux attentes des clients⁷⁰. Le média, le type de média, la région, l'intervenant, le dirigeant, la langue, etc., peuvent tous être des exemples de catégories de classification. À titre d'exemple, un classement chronologique peut être utile pour évaluer le cheminement des idées dans le temps. Dans notre étude de cas, nous avons choisi d'analyser le cas selon plusieurs variables. L'une d'entre elles est la période durant laquelle les dirigeants ont été en poste. Ainsi, nous sommes en mesure d'analyser la rémanence du discours cité par le dirigeant de l'organisation. La seconde est le média afin de valider si certains médias sont plus positifs que d'autres par rapport à cette entreprise. Outre les sujets et les dossiers de presse, nos autres catégories sont les intervenants, la région, la langue, l'auteur, la période et le média.

Le découpage des documents représente la quatrième tâche que cette démarche nous demande d'exécuter. Le découpage de l'unité d'information est tributaire de deux paramètres : sa correspondance avec un sujet identifié et sa classification dans une catégorie⁷¹. Ainsi, cela nous permet de rattacher chacune des idées émises dans un article à un des sujets définis préalablement. Toute idée émise qui n'a aucun lien avec les sujets déterminés n'a donc pas été retenue. Lors de l'analyse des résultats globaux, des indices de visibilité, de partialité et d'orientation renseignent sur l'effet attribuable à un tel sujet qui continuera de flotter dans la mémoire collective. Ainsi, le nombre d'unités d'information se rattachant à un sujet largement répété, jumelé à la partialité qu'il dégage, donnera une idée précise de la rémanence qu'aura suscitée la couverture de presse de ce sujet auprès de la population⁷².

⁷⁰ *Id.*, *Mesurer l'insaisissable : méthode d'analyse du discours de presse*, Presses de l'Université du Québec, 2003, Québec, p. 76.

⁷¹ *Id.*, *Mesurer l'insaisissable : méthode d'analyse du discours de presse*, Presses de l'Université du Québec, 2003, Québec, p. 81.

⁷² *Id.*, *Mesurer l'insaisissable : méthode d'analyse du discours de presse*, Presses de l'Université du Québec, 2003, Québec, p. 82.

3.2.2.1 L'évaluation du contenu des unités d'information

L'étape de l'évaluation du contenu de chaque unité d'information consiste donc à se demander si ce que le média dit à propos d'un des sujets déterminés est positif, négatif ou neutre (on évalue la partialité). C'est la tonalité du contenu de l'unité observée qui en détermine la réponse. Dans son ouvrage, Lise Chartier (2003) paraphrase Naville-Morin en citant : « on peut considérer comme neutre toute information qui reconnaît simplement le fait se rapportant au sujet traité⁷³ ».

3.2.2.2 L'analyse des résultats

Une fois les unités d'information découpées, évaluées et classifiées (codées), les données sont saisies informatiquement et compilées afin d'obtenir des résultats qui se présentent sous forme de tableaux indiciels à trois niveaux : une série de tableaux et de diagrammes indiciels simples correspondant à chacune des catégories de classification et deux séries de tableaux par croisements entre les catégories de classification⁷⁴. (Parmi les croisements sur lesquels nous devons nous pencher, le principal est sans aucun doute celui entre la période (qui nous permet de déterminer quel dirigeant est en poste) et l'évaluation (positive, négative, neutre). Ainsi, nous pourrions constater si le discours des quatre dirigeants a laissé un message positif dans la presse écrite.

De plus, il est intéressant de faire un croisement entre les médias et la période pour déterminer quels médias ont été davantage favorables à quel dirigeant. Il nous faut également croiser les variables de sujets avec la période afin de voir quels sujets ont été les plus discutés par les dirigeants.

Ces tableaux nous permettent de dégager trois indices qui sont détaillés ci-dessous :

⁷³ *Id.*, *Mesurer l'insaisissable : méthode d'analyse du discours de presse*, Presses de l'Université du Québec, 2003, Québec, p. 90.

⁷⁴ *Id.*, *Mesurer l'insaisissable : méthode d'analyse du discours de presse*, Presses de l'Université du Québec, 2003, Québec, p. 106.

L'indice global de partialité représente le pourcentage d'unités orientés pour toute une analyse. Il indique la partialité moyenne d'une couverture de presse. L'indice global d'orientation, quant à lui, précise, pour l'ensemble d'une analyse, le pourcentage par lequel les unités positives ou négatives l'emportent sur toutes les autres. Finalement, l'indice global de tendance-impact comprend deux informations : la tendance déjà connue par le calcul de l'orientation et l'impact qui représente le pourcentage entre les unités positives et négatives par rapport à l'ensemble des unités partiales⁷⁵.

De manière plus générale, ces trois pourcentages permettent de saisir en un coup d'œil l'essentiel d'une couverture de presse. Ainsi, la tendance-impact indique, par un chiffre, la rémanence et la tendance se dégageant d'une couverture de presse. La partialité révèle la ferveur avec laquelle la presse s'est emparée du sujet et l'orientation chiffre le penchant-exprimé⁷⁶. Le calcul de ces indices, à l'aide des tableaux indiciels, nous permet d'interpréter les résultats de notre analyse de contenu et de répondre à notre objectif principal de recherche, soit de vérifier si un dirigeant d'entreprise peut influencer la notoriété de son entreprise et ce que les médias révèlent sur l'organisation qu'il dirige.

Cette analyse du discours de presse nous permet de répondre à différentes interrogations. À titre d'exemple, nous pourrions déterminer si un journaliste a été davantage en faveur d'un des dirigeants ou si un média quelconque a été neutre ou favorable envers un dirigeant comparativement à un autre média. Tous les constats et conclusions seront bien documentés à l'aide des diagrammes indiciels produits par le logiciel d'analyse de presse.

3.3 Les limites de notre analyse

Comme nous sommes restreintes en termes de temps et de ressources, nous avons choisi d'analyser seulement la presse écrite et n'avons pas considéré la presse radio et télévisée. Cette contrainte ne nous permettra pas de tenir des conclusions pour l'ensemble du discours médiatique.

⁷⁵ *Id.*, *Mesurer l'insaisissable : méthode d'analyse du discours de presse*, Presses de l'Université du Québec, 2003, Québec, p. 109.

De plus, nous aurions souhaité pouvoir bonifier notre recherche par l'analyse de documents provenant de l'entreprise tels que des discours, des présentations, des rapports aux investisseurs, etc., mais nous n'avons pas pu obtenir de collaboration de la part de l'entreprise. Puisque ce mémoire traite des communications au sujet des Ailes de la Mode, nous aurions aimé décrire le Service des communications ou des relations publiques de cette entreprise. Toutefois, nous avons essayé de communiquer avec plusieurs employés de ce Service et aucun n'a voulu nous donner des informations de ce type, sans compter tous ceux qui ne nous ont même pas rappelées. Nous nous en tiendrons donc aux documents récupérés via certaines bases de données (détails plus loin dans le texte). Au total, nous pourrons analyser 162 articles.

Comme mentionné précédemment, nous nous sommes également restreintes sur la période d'analyse afin de nous concentrer uniquement sur la période touchant la difficulté financière des Ailes de la Mode. Cette étude porte donc sur une analyse du discours médiatique dans une situation précise et limitée, par conséquent, les conclusions plus générales à l'ensemble du discours.

Aussi, pour des raisons inconnues, tous les journaux ne sont pas disponibles électroniquement sur les deux bases de données utilisées, alors nous nous en sommes tenues à certains journaux seulement : *La Presse*, *Le Devoir*, *le Droit*, *PME*, *Le Soleil*, *Metro*, *La Tribune*, *Le Nouvelliste*, *La Voix de l'Est*, *le Quotidien*, *Les Affaires et Commerce*.

Nous ne pouvons passer sous silence le facteur humain parmi les limites de cette étude. En effet, puisque nous avons nous-mêmes codifié l'ensemble des unités d'information, il se peut que certaines erreurs de perceptions se soient glissées au cours de l'analyse, bien que nous ayons tenté de rester le plus objectifs que possible.

⁷⁶ *Id.*, *Mesurer l'insaisissable : méthode d'analyse du discours de presse*, Presses de l'Université du Québec, 2003, Québec, p. 111.

Enfin, étant donné l'ampleur de la revue de presse, nous avons choisi de nous pencher que sur les articles rédigés en français et dans des médias québécois. Notre choix a été guidé par la proximité de l'entreprise avec ce marché.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous avons identifié quatre dirigeants durant la période de difficultés financières des Ailes de la Mode. Nous avons donc choisi de travailler notre analyse du discours de presse de manière que nos périodes coïncident avec le leadership de chacun de ces gestionnaires. Nous avons toutefois cinq périodes dans nos résultats puisque Paul Delage-Roberge, le fondateur des Ailes de la Mode, a repris la direction de l'entreprise entre le règne de deux gestionnaires. Il sera donc intéressant d'observer les différences entre les deux périodes durant lesquelles il a dirigé l'entreprise, de même que nous pourrions constater les spécificités du règne de chacun des autres dirigeants.

4.1 Résultats préliminaires

A priori, les résultats de notre analyse de contenu se sont avérés plutôt négatifs, ce qui signifie que le discours de presse n'était pas très favorable aux Ailes de la Mode durant la période étudiée. Ce qui n'est pas très surprenant étant donné la période de crise managériale vécue par l'entreprise durant cette période. D'une manière globale, notre analyse de contenu a révélé des résultats fort intéressants au regard de nos hypothèses de recherche, bien que ne les confirmant pas d'emblée.

4.1.1 Quelques généralités

Au total, nous avons analysé 162 articles de presse, répartis dans 12 publications. La répartition des articles est la suivante :

Tableau 4.1 Répartition du nombre d'articles analysés par publication

Publications	Nombre d'articles
<i>Commerce</i>	2
<i>La Presse</i>	53
<i>La Tribune</i>	11
<i>La Voix de l'Est</i>	4
<i>Le Devoir</i>	22
<i>Le Droit</i>	19
<i>Le Nouvelliste</i>	10
<i>Le Quotidien</i>	1
<i>Le Soleil</i>	28
<i>Les Affaires</i>	9
<i>Métro</i>	3
<i>PME</i>	1
Total	162

L'analyse de ces 162 articles a donné lieu à la codification de 1822 unités d'information. Il s'agit d'un nombre d'unités suffisant pour notre étude. Notre première constatation est que le discours médiatique a été plutôt neutre, et ce, à 61,7 %. Cela signifie qu'en général, les médias relatent les faits, mais ne prennent pas vraiment position sur les sujets touchant les Ailes de la Mode.

Nous constatons, par conséquent, que l'indice de partialité de notre étude est seulement de 38,3 %. La moyenne constatée par le Laboratoire d'analyse de presse de l'UQÀM depuis 25 ans s'établit à 40 %. Puisque notre taux de partialité est inférieur à 40 %, cela indique que les médias ont rapporté les faits sur un ton plutôt neutre et qu'ils ont démontré un intérêt limité

pour le sujet. De plus, l'indice d'orientation, c'est-à-dire l'indice qui précise le pourcentage par lequel les unités positives ou négatives l'emportent sur les autres est négatif (3,7 %-). Le discours médiatique sur les Ailes de la Mode, durant la période étudiée, était donc défavorable.

Finalement, l'indice global de tendance-impact est négatif : 9,7-, ce qui signifie que l'impact du discours de presse est plutôt négatif. Nous utiliserons davantage l'indice d'orientation pour comparer les résultats dans les sections suivantes. Considérons maintenant les résultats plus en profondeur, pour chacune des variables analysées.

4.1.2 Les périodes

Afin d'évaluer de manière significative les résultats pour chacun des dirigeants, nous avons séparé notre étude en cinq périodes lors de la codification de nos unités, la cinquième période étant celle où Paul Delage-Roberge cherchait un nouveau président-directeur général à la suite du départ de Gaétan Frigon (à partir du moment où l'entreprise s'est retirée de la protection de la *Loi sur la faillite*). Le tableau suivant présente les indices pour la catégorie « Période ».

Tableau 4.2 Résultats des unités par période

Période	Rapport unités par période				
	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids-tendance
Gaétan Frigon	1215	66,7	32,9	5,8	10,0
Sylvain Toutant	368	20,2	50,5	-33,2	-17,5
David Margolis	147	8,1	51,0	0,7	0,1
2° Paul Delage-Roberge	61	3,3	45,9	-39,3	-3,4
Paul Delage-Roberge	31	1,7	29,0	22,6	1,0
Total	1822	100,0			
Indices généraux			38,3	-3,7	-9,7

Les indices pour les cinq phases de notre analyse confirment notre intuition de départ. Voici les faits saillants de cette analyse.

- La période « Paul Delage-Roberge » correspond aux quelques mois avant que l'entreprise se mette sous la protection de la Loi sur la faillite. C'est donc une période où les médias commençaient seulement à s'intéresser à ce sujet et à écrire sur les difficultés financières des Ailes de la Mode. Le nombre d'unités d'information durant cette période est plutôt bas, mais le discours est légèrement positif, avec un indice d'orientation de 22,6 %+.
- La période suivante, celle de « Sylvain Toutant » est très négative, avec un poids-tendance de 17,5- et un pourcentage d'orientation de 33,2 %-. Notons que cette période est celle durant laquelle le discours des médias sur les Ailes de la Mode est le plus négatif, signifiant que le discours médiatique tenu durant cette période a été pesé négativement sur l'image de l'organisation. C'est durant cette période que l'entreprise s'est placée sous la protection de la Loi sur la faillite. Nous analyserons ces résultats plus en profondeur au chapitre suivant.
- La troisième phase, celle de « Gaétan Frigon », est celle qui contient le plus grand nombre d'unités d'information (plus de 65 % des unités de la couverture de presse globale sur les Ailes de la Mode). C'est cette période qui fut la plus longue (ce qui explique la proportion élevée d'unités d'information) et qui s'avère la plus positive avec un poids-tendance de 10+, signifiant que l'image de l'entreprise redevient positive, comparativement à la phase précédente. L'indice d'orientation est également positif à 5,8 %+.
- La quatrième phase correspond aux quelques semaines où Paul Delage-Roberge a repris la direction de l'entreprise en attendant de trouver un nouveau président et chef de la direction, à la suite du départ de Gaétan Frigon. Les résultats sont plus négatifs que lors de la première phase, avec une tendance-impact de 3,4-. Mentionnons que le nombre d'unités d'information est plutôt bas (61 unités). L'indice d'orientation est aussi très bas durant cette période (39,3 %-).

- La dernière période analysée, celle de « David Margolis », ne contient pas énormément d'unités d'information (à peine 8 % du total). Malgré un taux de partialité de 50 %, les résultats sont pratiquement neutres, avec un indice d'orientation de 0,7 %+. On comprend ici que les médias ont quelque peu délaissé le sujet, alors que l'entreprise avait retrouvé une situation financière plus stable. Outre la nomination du nouveau dirigeant ainsi que le sujet « Finances », très peu de sujets ont été abordés durant cette période.

Il est très difficile d'arriver à des conclusions à la lecture de ces résultats, puisqu'une analyse plus approfondie des événements survenus au cours de chacune des périodes s'avère nécessaire à l'interprétation des résultats. Cette analyse sera effectuée au chapitre V.

À la lecture des résultats de la catégorie « période », on constate que le discours médiatique sur l'organisation varie d'une période à l'autre et, par conséquent, varie sous le leadership des différents dirigeants. Nous devons toutefois analyser les autres variables afin de pouvoir en tirer des conclusions plus satisfaisantes car jusqu'ici, ce n'est pas suffisant pour confirmer ou infirmer notre hypothèse. L'analyse de l'orientation des sujets et des dossiers nous permettra d'en apprendre bien davantage.

4.1.3 Les sujets

Les résultats obtenus pour la catégorie « sujet » se détaillent ainsi :

Tableau 4.3 Résultats des unités par sujet

Sujet	Rapport unités par sujet				
	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids-tendance
Finances	900	49,4	43,9	-7,0	-9,0
Stratégie d'entreprise	337	18,5	21,4	12,5	6,0
Le dirigeant	229	12,6	31,4	2,6	0,9
Les Ailes de la Mode en général	156	8,6	37,8	4,5	1,0
Personnel	67	3,7	68,7	-62,7	-6,0
Les ventes en magasin	60	3,3	65,0	-15,0	-1,3
La mode/le commerce de détail en général	39	2,1	28,2	-12,8	-0,7
Autre	26	1,4	7,7	-7,7	-0,3
Général	5	0,3	0,0	0,0	0,0
L'ouverture de magasin	3	0,2	66,7	-66,7	-0,3
Total	1822	100,0			
Indices généraux			38,3	-3,7	-9,7

Le sujet qui a suscité le plus grand nombre d'unités d'information est le thème « finances » des Ailes de la Mode, avec 900 mentions. Il occupe donc une place prépondérante dans l'analyse. Ce résultat ne nous surprend pas, puisque la société était en période de difficultés financières lors de la période analysée. Le sujet « finances » est toutefois plutôt négatif (7,0 %-).

Quant aux autres sujets, les plus négatifs sont l'« ouverture de magasin », avec un pourcentage d'orientation de 66,7 %- et le « personnel » affichant une orientation de 62,7 %-. L'« ouverture de magasin » n'est toutefois pas apparue très régulièrement dans l'analyse (3 mentions seulement). Les « ventes en magasin » ainsi que « la mode et le commerce de détail » ont également obtenu des résultats négatifs, soit 15 %- et 12,8 %- respectivement.

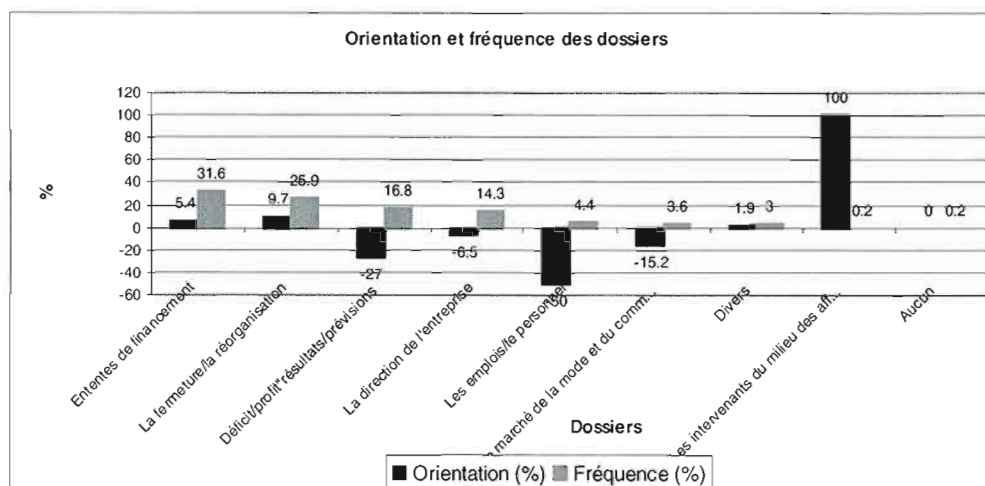
Les sujets positifs sont rares, mais ils existent. Parmi ceux-ci, les deuxième et troisième sujets en importance sont la « stratégie d'entreprise » ainsi que le « dirigeant », avec respectivement 337 et 229 mentions. Ils sont tous les deux positifs avec une orientation de 12,5 %+ pour la

« stratégie d'entreprise » et 2,6 %+ pour le « dirigeant ». Ces résultats positifs pour le sujet « dirigeant » proviennent principalement d'articles dans lesquels Paul Delage-Roberge annonce la nomination d'un des trois autres dirigeants dont il est question dans cette analyse. Dans ces articles, on évoque les performances des dirigeants dans leur vie professionnelle antérieure afin de justifier le choix du nouveau dirigeant. Le plus surprenant est le sujet « Les Ailes de la Mode en général », qui obtient une orientation favorable de 4,5 %. On pouvait penser que les médias ne seraient pas enthousiasmés envers l'organisation de manière générale, puisque celle-ci vivait une situation plutôt difficile et embarrassante pour l'image des entreprises du Québec, mais force est de constater que ce n'est pas le cas et que, bien que ce fût de manière timide, les médias ont tout de même abordé le sujet de manière assez positive.

4.1.4 Les dossiers

Le dossier « ententes de financement » est sans aucun doute celui qui revient le plus souvent (575 apparitions), devant la « fermeture/réorganisation du magasin » (472), « déficit/profits/résultats/provisions » (307) et la « direction de l'entreprise » (261). Ce sont donc ces trois dossiers qui ont offert le plus de visibilité à l'organisation. L'analyse détaillée des résultats obtenus pour la catégorie « dossiers » nous permettra de déterminer quels dossiers ont joué un rôle plus important dans l'image médiatique des Ailes de la Mode.

Figure 4.1 Orientation et fréquence des dossiers



Les résultats de cette catégorie sont toutefois très intéressants à analyser puisqu'ils sont très opposés. Le dossier « intervenant du milieu des affaires » a une orientation totalement positive (100 %+), alors que le dossier « les emplois/le personnel » est très négatif (50 %-), de même que « déficit/profits/résultats/provisions » (27 %-). Cela n'est pas surprenant étant donné que les médias abordaient principalement les résultats financiers négatifs des ventes qui n'atteignent pas les objectifs fixés et des pertes d'emplois. Plusieurs articles relatant la dégringolade du nombre d'emplois octroyés par les Ailes de la Mode ont renforcé le poids négatif de ce dossier. Le « marché de la mode et du commerce de détail » est aussi un dossier plutôt négatif, avec une orientation de 15,2 %-, tout comme « la direction de l'entreprise » (6,5 %-). Les résultats de ce dernier dossier sont principalement obtenus par une série d'articles qui critiquent certaines décisions de l'entreprise et de son conseil d'administration, notamment le choix d'ouvrir un magasin d'aussi grande taille, sur une rue où les loyers sont aussi coûteux, d'avoir nommé un pdg qui a démissionné (Toutant), etc.

Parmi les sujets qui ont obtenu un pourcentage d'orientation positif, on retrouve la « fermeture/réorganisation du magasin » (9,7 %+), et les « ententes de financement » (5,4 %+). Des articles traitant du réaménagement des magasins, de l'avancement des négociations et de la volonté de sauver les Ailes de la Mode ont contribué au renforcement positif de ces deux dossiers. On pourra expliquer davantage ces résultats au chapitre suivant.

Dernier fait intéressant pour la catégorie « dossier », on constate un très faible taux pour le dossier « aucun » (seulement 3 unités sur 1822), ce qui signifie que pratiquement toutes les unités d'information codifiées étaient liées aux dossiers étudiés.

4.1.5 Les intervenants

On retrouve 596 unités d'information consacrées aux citations d'intervenants, sur un total de 1822, soit 32,7 % des unités. Le reste des unités relève de l'opinion des journalistes (en tant qu'auteurs des textes), ce qui montre le poids de leur opinion dans la couverture de presse et dans l'analyse des événements dans les médias. L'orientation des unités dont les journalistes sont les auteurs (c'est-à-dire la variable « aucun » dans le tableau en annexe) est d'ailleurs plutôt négative, à 13,1 %-.

Un résultat surprenant : l'orientation des interventions de « l'entreprise » (soit par communiqué, soit par un porte-parole non identifié) s'est révélée légèrement négative, avec un pourcentage de 7,1 %-, tout comme celle de son porte-parole officiel, « Roch Landriault » (3,2 %-). À noter toutefois que l'orientation de « Roch Landriault » est très similaire à l'orientation générale de l'entreprise (3,7 %-).

Les interventions des « spécialistes des finances » (banquiers, analystes) sont plutôt positives, avec une orientation de 5 %+ . Même chose pour les « personnalités du monde des affaires », que nous avons regroupées sous une même appellation (intervenants) afin de leur donner un impact plus global, pour un pourcentage d'orientation de 15,6 %+.

Les intervenants les plus directement concernés par notre problématique sont les quatre dirigeants pour lesquels nous obtenons des résultats très variés. Seul Sylvain Toutant, celui qui a placé l'entreprise sous la protection de la Loi sur la faillite, obtient un traitement médiatique plutôt défavorable (21,2 %-) pour l'entreprise, alors que les trois autres affichent des orientations positives. David Margolis, celui qui a repris la direction du Groupe les Ailes après la période de crise, obtient un traitement médiatique positif (100 %+), alors que Paul Delage-Roberge affiche un pourcentage positif de 40 %, contre 14,8 % pour Gaétan Frigon. Il

faut dire que les interventions de M. Margolis portaient principalement sur les résultats financiers de l'entreprise lesquels, bien que négatifs, ne cessent de s'améliorer une fois son règne commencé. Il faut aussi mentionner que la période étudiée dénombrait moins d'articles durant la période « David Margolis » que les autres périodes. Quant aux discours très optimistes du fondateur (Delage-Roberge) et du dirigeant qui avait pour mandat de restructurer l'entreprise (Frigon), ils se voulaient possiblement rassurants puisque destinés aux investisseurs. En développant un discours optimiste, ces deux dirigeants visaient le renforcement d'un climat de confiance auprès du milieu des affaires durant la période de négociation d'ententes pour le financement des ventes de certaines filiales.

4.1.6 Les présidents-directeurs généraux

Le tableau suivant présente les résultats des unités d'information par président-directeur général, c'est-à-dire lorsque le contenu évoquait spécifiquement un dirigeant, une décision qu'il a prise ou une action qu'il a accomplie.

Tableau 4.4 Résultats des unités par président-directeur général

Le pdg	Rapport unités selon le pdg				
	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids-tendance
Aucun ⁷⁷	1716	94,2	38,6	-4,0	-9,9
Gaétan Frigon	56	3,1	25,0	10,7	0,9
Paul Delage-Roberge	39	2,1	35,9	-20,5	-1,1
Sylvain Toutant	7	0,4	42,9	-14,3	-0,1
David Margolis	4	0,2	100,0	100,0	0,6
Total	1822	100,0			
Indices généraux			38,3	-3,7	-9,7

Il est intéressant de constater que les résultats de cette catégorie sont très variés, allant d'une orientation négative de 20,5 %- pour le fondateur Paul Delage-Roberge à une orientation positive de 100 %+ pour David Margolis. Sylvain Toutant connaît un pourcentage

⁷⁷ « Aucun » signifie qu'il s'agit d'une unité d'information où il n'était pas question de l'un des pdg de l'entreprise.

d'orientation négatif (14,3 %-), alors que Gaétan Frigon obtient une orientation positive de 10,7 %+.

Plusieurs articles critiquent l'enthousiasme aveuglant du fondateur et relatent que c'est ce qui a causé les problèmes financiers de l'entreprise : « Pourquoi ce fleuron de l'entrepreneuriat québécois va-t-il si mal ? Il y a de multiples raisons. D'abord, les rêves démesurés de Paul Delage-Roberge et l'appât de gains trop faciles.⁷⁸ », peut-on lire dans un article : « C'est dommage qu'il (Paul Delage-Roberge) en soit arrivé là. Je crois qu'il va malheureusement causer la perte de toute son entreprise à cause d'une décision mal réfléchie⁷⁹ », lit-on un peu plus loin. D'autres articles blâment aussi le conseil d'administration : « C'est l'histoire d'un conseil d'administration qui a été aveuglé par le rêve de son président-fondateur de se payer un *flagship*⁸⁰. » Ce genre de citations explique en partie l'orientation négative de la couverture de presse accordée à M. Delage-Roberge.

Pour Sylvain Toutant, ce sont plutôt des critiques à l'égard de sa démission qui laissent sous-entendre qu'il n'était pas en mesure de prendre les décisions difficiles qui s'imposaient. On y évoque également qu'il n'avait pas les compétences nécessaires pour accomplir le mandat qui lui avait été confié. Ces deux motifs d'insatisfaction contribuent à créer un indice d'orientation négatif pour M. Toutant.

Quant à Gaétan Frigon, il s'agit principalement d'un contenu de presse mentionnant que son arrivée est saluée par la Bourse de Toronto et que le commerce de détail n'a pas de secrets pour lui, ce qui lui vaut ses résultats positifs. Le graphique suivant illustre bien l'orientation de la couverture de presse pour chacun des pdg.

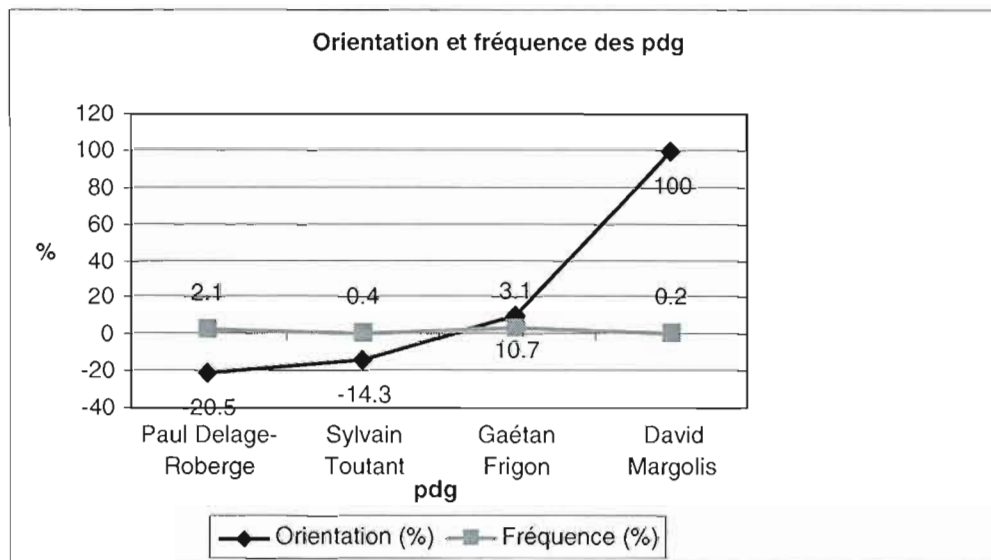
⁷⁸ Jean D. Pelletier, « Les gourous gourés », *La Presse*, 29 décembre 2003, La boîte aux lettres, La Presse Affaires, p. 7.

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ Martin Jolicœur, « San Francisco devra faire un choix douloureux », *Les Affaires*, 27 décembre 2003, Actualité et analyse, p. 8.

Finalement, les mentions de David Margolis traitent principalement de sa nomination et de ses réalisations antérieures à son règne aux Ailes de la Mode. Mentionnons que la couverture de presse sur M. Margolis est beaucoup plus positive que les autres pdg à l'étude (100 %+), mais que ce résultat est fort possiblement dû au faible nombre d'unités d'information retracées. Nous analyserons cela dans le chapitre suivant.

Figure 4.2 Orientation et fréquence des pdg



À la lecture du tableau 4.2, il est facile de constater que les fréquences sont plutôt similaires pour chacun des quatre dirigeants et que le pourcentage d'orientation évolue de manière chronologique selon l'ordre des dirigeants au pouvoir.

Il faut porter attention au faible pourcentage des unités d'information sur lesquelles portent ces résultats, soit 5,8 % (106 unités). Il est aussi intéressant de mentionner qu'il n'a pas été question du pdg lors de la deuxième période où Paul Delage-Roberge était au pouvoir de l'organisation.

4.1.7 Les médias et les journalistes

Quatre des 12 publications ont été favorables à l'entreprise. Il s'agit du journal *Métro* (30 %+), devant *Les Affaires* (14,6 %+) et *Le Quotidien* (14,3 %+) et finalement, *Le Soleil*, avec une orientation légèrement positive de 2,2 %+.

Les autres médias ont été défavorables aux Ailes de la Mode avec des orientations variant de 28,6 %- (*Commerce* et *La voix de l'Est*) à 3,2 %- (*Le Soleil*). Le tableau suivant nous présente les résultats en détail.

Tableau 4.5 Résultats des unités par média

Rapport unités par média						
Média	Quantité	Fréquence	% Partialité	% Orientation	Poids-tendance	
<i>La Presse</i>	643	35,3	35,9	-7,0	-6,4	
<i>Le Soleil</i>	312	17,1	35,6	2,2	1,0	
<i>Le Devoir</i>	289	15,9	36,7	-4,2	-1,7	
<i>Le Droit</i>	168	9,2	41,7	-7,1	-1,7	
<i>Le Nouvelliste</i>	125	6,9	43,2	-3,2	-0,6	
<i>La Tribune</i>	122	6,7	45,9	-9,8	-1,7	
<i>Les Affaires</i>	89	4,9	43,8	14,6	1,9	
<i>La Voix de l'Est</i>	28	1,5	50,0	-28,6	-1,1	
<i>Métro</i>	20	1,1	50,0	30,0	0,9	
<i>Le Quotidien/Progrès-dimanche</i>	14	0,8	14,3	14,3	0,3	
<i>Commerce</i>	7	0,4	28,6	-28,6	-0,3	
<i>PME</i>	5	0,3	60,0	-20,0	-0,1	
Total	1822	100,0				
Indices généraux			38,3	-3,7	-9,7	

À la lecture du tableau 4.5, on constate que le quotidien *La Presse* compte un nombre considérable d'unités d'information (643 sur un total de 1822), soit 35,3 %, bien que son taux de partialité soit plutôt bas (35,9%), signifiant que ce média a principalement rapporté les faits sans trop se prononcer sur le sujet. On remarque également que les orientations sont très variées d'un média à l'autre, allant de 28,6 %- à 30 %+. Étonnamment, un seul poids-tendance (l'impact laissé par le discours de presse) est significatif et il s'agit de celui de *La Presse* (6,4-), qui s'explique principalement par la quantité considérable d'articles fournie par ce média par rapport aux autres publications.

4.1.8 Les titres

Les titres représentent seulement 9,7 % des unités d'information analysées. Leur partialité est par contre très élevée, soit à 49,2 %, signifiant que les médias ont davantage pris position dans les titres que dans le contenu des articles. L'orientation des titres est passablement négative, avec un pourcentage de 13 %-.

4.2 Conclusion préliminaire

Notre hypothèse de départ repose sur la relation entre l'arrivée d'un nouveau pdg et l'impact de ce changement sur la notoriété de l'entreprise.

À première vue, les résultats sont surprenants et ne nous permettent pas tout à fait l'affirmation de notre hypothèse de recherche. En effet, il est évident que le discours médiatique sur les Ailes de la Mode change lorsqu'il y a un changement de dirigeant de l'entreprise, mais comme il faut également considérer les faits (financiers principalement) liés à chacune de ces périodes, nous devons analyser davantage les résultats avant de conclure de manière plus définitive, et c'est ce qui sera fait dans le chapitre suivant.

CHAPITRE V

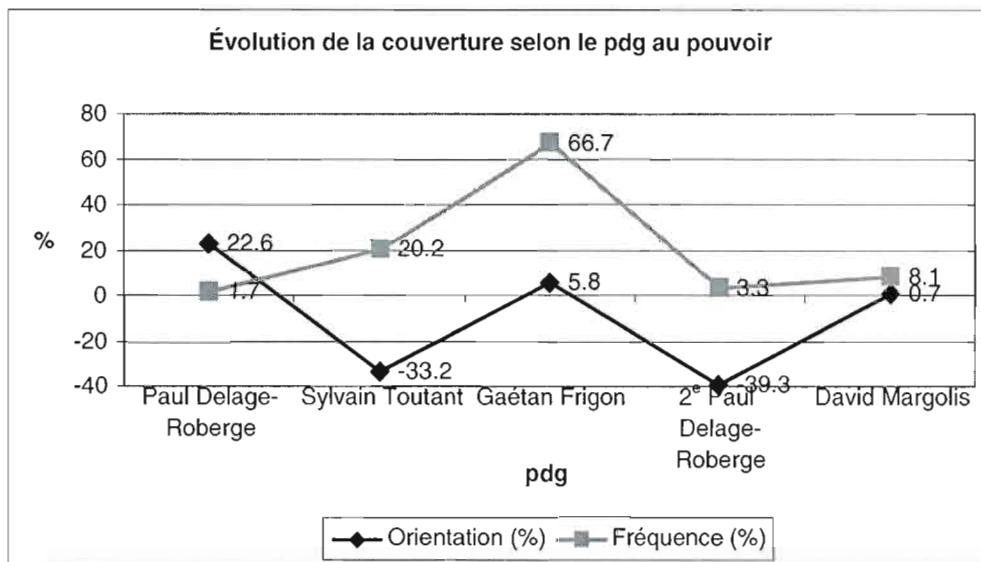
INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Maintenant que nous avons présenté les résultats de notre étude, il est intéressant de nous pencher sur l'interprétation de chacun d'eux et d'analyser plus en profondeur certaines catégories en les croisant avec d'autres ou encore en nous y référant par rapport aux événements survenus au même moment, de manière à cerner de plus près notre problématique en apportant des réponses à nos questions de recherche, au regard de notre hypothèse.

5.1 Analyse approfondie des périodes

A priori, l'une des catégories les plus pertinentes à analyser est sans aucun doute les périodes, puisqu'elles correspondent au règne de chacun des dirigeants à l'étude. La figure 5.1 illustre ces résultats.

Figure 5.1 Évolution de la couverture selon le pdg au pouvoir



À première vue, on remarque que la couverture de presse varie énormément d'une période à l'autre (par conséquent, d'un pdg à l'autre). L'orientation détaillée du discours médiatique sur les Ailes de la Mode sera expliquée dans les paragraphes qui suivent.

5.1.1 La période « Paul Delage-Roberge »

Tel que mentionné dans le chapitre précédent, la période « Paul Delage-Roberge » correspond aux quelques mois avant que l'entreprise se mette sous la protection de la Loi sur la faillite. Les médias, bien qu'ils commençaient à s'intéresser aux difficultés qu'éprouvait l'entreprise à ce moment, étaient encore sous l'impression que ce fleuron québécois du commerce de détail était un concept innovateur, haut de gamme et à l'avant-garde des tendances en mode, puisque c'est sur cet aspect que l'entreprise avait communiqué son positionnement depuis l'ouverture du magasin Les Ailes de la Mode au centre-ville de Montréal. Cet état de fait pose la question de la distance critique des médias de leurs sources. En effet, le fondateur, Paul Delage-Roberge, était très connu du milieu des affaires, et les médias ont relayé son message très rassurant et très positif lorsqu'il s'agit de faire connaître les difficultés financières de l'entreprise. Mentionnons que les Ailes viennent tout juste de diffuser des résultats financiers qui ne sont pas ceux espérés. L'entreprise annonce alors des

solutions de restructuration du magasin du centre-ville afin d'en réduire la surface et de mousser les ventes. Les médias semblent accepter ce message rassurant sans le remettre en question, au début de cette crise financière.

Les deux sujets les plus abordés au cours de cette période sont la « stratégie d'entreprise » (14 unités) ainsi que les « Ailes de la Mode en général » (7 unités) : l'orientation est positive avec des pourcentages respectifs de 28,6 %+ et 42,9 %+. En fait, l'orientation est très positive car les sujets plus négatifs (finances, résultats financiers, pertes d'emplois, etc.) ne sont pas encore abordés de manière fréquente. À cette époque, le sujet des « finances », qui ne recueille que trois unités d'information, affiche même une orientation positive, 33,3%. Bien que les Ailes de la Mode ait déjà connu des difficultés financières quelques mois plus tôt, un plan de réaménagement est entrepris et le discours du président continue de se faire très rassurant : « Ça va déjà beaucoup mieux. La clientèle revient. La restructuration est faite à 98 % et les derniers correctifs viennent d'être approuvés et seront réalisés cet automne⁸¹. » Lorsque les propos de Paul Delage-Roberge sont cités dans les médias, l'orientation est de 21,4%+ et lorsque l'intervention provient d'une autre « personnalité du monde des affaires », le pourcentage est favorable à 50 %+. Les médias ne se doutent pas des difficultés qui s'en viennent et, à la limite, mettent en évidence la relance de cette entreprise québécoise comme si cela représentait un beau défi que cette entreprise vient de relever.

Cette période constitue donc l'amorce du discours des médias au sujet des difficultés financières des Ailes de la Mode. Pour le moment, on croit en la relance de l'entreprise ou, comme l'expliquaient les Logié (2000) cités au chapitre II, le dirigeant-fondateur préexiste à la marque et lui confère une certaine crédibilité⁸², ce qui signifierait qu'étant donné que le dirigeant-fondateur se veut rassurant, les journalistes accordent d'emblée du crédit à ses propos.

⁸¹Laurier Cloutier, « Relance des Ailes, rue Sainte-Catherine », *La Presse*, 4 août 2003, *La Presse Affaires*, p. C2.

⁸² Bernard Logié, et Dora Logié-Naville, *Leur nom est une marque*, Éditions d'Organisation, 2002, Paris, p. 21.

5.1.2 La période « Sylvain Toutant »

La seconde période a été plus difficile pour les Ailes de la Mode puisqu'il s'agit de la période où Sylvain Toutant, dirigeant de l'entreprise, a placé celle-ci sous la protection de la Loi sur la faillite. Même si cette situation était inévitable et servait principalement à protéger l'entreprise ainsi que les membres de son conseil d'administration, le discours qui en a résulté dans les médias est très défavorable à l'endroit de l'entreprise.

Il s'agit de l'ensemble des dossiers qui est défavorable au discours tenu par l'entreprise, notamment sur les dossiers : « déficit/profits/résultats/provisions » (63,8 %-) (pas surprenant dans un cas où l'entreprise est en difficulté financière), le « marché de la mode et du commerce de détail » (59,1 %-), la « fermeture/réorganisation du magasin » (43,5 %-), les « ententes de financement » (34,3 %-), de même que la « direction de l'entreprise » (15,2 %). Le facteur qui explique principalement l'orientation de ce dernier dossier est sans nul doute le fait que le dirigeant ait démissionné puisqu'il considérait ne pas avoir les compétences requises pour remédier à la situation : « M. Toutant a aussi fait valoir qu'il a une solide expertise dans le secteur du détail et qu'il a constaté que la situation actuelle de l'entreprise nécessitait un autre type d'expertise que la sienne⁸³. » De plus, deux administrateurs ont également démissionné à la même période. La situation financière des Ailes de la Mode est alors à son stade le plus critique, au point que les médias parlent non seulement des mauvais résultats, mais également de la fermeture possible de certaines bannières et de la réorganisation de l'ensemble du Groupe Boutiques San Francisco (qui détient les Ailes de la Mode).

À cet effet, Biraud et Le Fur (2000) écrivaient qu'en cas de résultats financiers négatifs, l'entreprise doit faire deux choses : informer les investisseurs et présenter des pistes de solutions⁸⁴. À la lecture des articles analysés, on constate que M. Toutant a bien entendu

⁸³ Michel Bellemare, « Le PDG des Boutiques San Francisco démissionne », *La Tribune, Économie*, 30 décembre 2003, p. B5.

⁸⁴ Olivier Biraud et Yann Le Fur, *Les vecteurs de communication financière*, Site internet de Vernimmen.net, 2000, http://www.vernimmen.net/html/divers/articles_financiers.html.

informé les investisseurs, mais que peu de pistes de solutions semblent présentées, ce qui pourrait expliquer pourquoi les médias ont parlé aussi négativement du sujet.

D'autre part, les « spécialistes des finances » qui prennent la parole dans les médias durant cette période tiennent un discours dont l'orientation est positive (33,3 %+), bien que très peu d'unités soient dénombrées (6) sur ce sujet. De plus, Paul Delage-Roberge, lorsqu'il se prononce dans les médias durant cette période, obtient un taux d'orientation positif à 65%+. Notons toutefois que cette période inclut celle où M. Delage-Roberge annonce la nomination de M. Toutant à la direction de l'entreprise, message qui se veut très positif étant donné que M. Delage-Roberge vante les mérites de M. Toutant afin de justifier son choix. L'ensemble des autres interventions au cours de cette période est négatif, autant « l'entreprise » (57,1 %-) que son porte-parole « Roch Landriault » (16,7 %-), les « personnalités du milieu des affaires » (26,9 %-), que « Sylvain Toutant », lui-même avec une orientation de 21,2 %-.

Le sujet « finances » est le plus fréquemment abordé durant cette période et représente un pourcentage d'orientation très négatif avec 49 %-. Cela va de soi puisque les résultats financiers ne s'améliorent pas et que les investisseurs ne se manifestent pas. Les « Ailes de la Mode en général » ainsi que les « ventes en magasin » sont deux autres sujets qui ont révélé des résultats très négatifs au cours de cette période, soit respectivement 51,9 %- et 87,5 %-. Les médias vont même jusqu'à titrer : « perdre ses ailes »⁸⁵, qui se veut non seulement négatif au sens propre du mot, mais également au sens figuré puisqu'il s'agit ici d'une allusion au nom de l'entreprise.

Mentionnons aussi que le titre des Ailes de la Mode a perdu beaucoup de valeur au cours de cette période.

⁸⁵ Sophie Cousineau, « Perdre ses ailes », *La Presse Affaires*, 12 septembre 2003, p. D1.

5.1.3 La période « Gaétan Frigon »

Cette période se caractérise principalement par deux facteurs. Tout d'abord par le fait qu'elle regroupe 65 % des unités d'information et ensuite par le fait qu'elle représente la période où le magasin Les Ailes de la Mode est sorti de la protection de la Loi sur la faillite.

Pendant la période « Gaétan Frigon », le discours médiatique a été négatif sur les dossiers de l'emploi (59,1 %-), des résultats (13,1%-) et de la direction de l'entreprise (10,5%-).

Les résultats du dossier « emploi » s'expliquent par de nombreux articles révélant que des emplois seront supprimés en raison de la restructuration de l'entreprise et de la fermeture de certaines bannières. Ce type de nouvelles, peu importe qui les rapporte, ne semble jamais positive. À ce propos, Lehnisch (1988)⁸⁶ précise que, compte tenu de la sensibilité à la fois des employés et des médias sur ce sujet, certains dirigeants choisissent d'être très discrets par rapport à ce type de nouvelle, alors que d'autres en parle abondamment et profite de l'intérêt des médias pour positionner leur message dans l'espace public. Ainsi, M. Frigon a opté pour cette stratégie d'ouverture, puisqu'il est cité fréquemment dans le discours de presse durant son règne (66 unités).

Les résultats financiers du groupe, quant à eux, ont toujours une cote négative puisque l'entreprise éprouve encore des difficultés à cette époque. On constate toutefois une grande amélioration de l'orientation de ce dossier entre la période de Sylvain Toutant (63,8 %-) et celle de Gaétan Frigon (13,1 %-). Cela va de soi puisque Gaétan Frigon essaie de vendre des divisions du Groupe de manière à diminuer les surfaces de ventes pour réduire au minimum les frais fixes et les frais d'exploitation, ce qui, par conséquent, a un impact positif sur les résultats.

⁸⁶ Jean-Pierre Lehnisch, *Maîtriser la communication dans l'entreprise: la réussite au quotidien*, Éditions d'Organisation, 1988, Paris, p. 85.

Finalement, les résultats négatifs du dossier « direction de l'entreprise » s'illustrent éloquentement par quelques extraits qui remettent en question le choix de la direction pour la restructuration de l'entreprise, par exemple :

On aurait pu croire que la direction de San Francisco aurait profité de sa restructuration pour éliminer son problème (Les Ailes) et revenir à sa base historique, moins glorieuse, mais rentable. Mais non. La direction a décidé de vendre ses boutiques d'origine San Francisco et de persévérer avec le concept Les Ailes (dans une forme réduite)⁸⁷.

À la lecture de cet extrait, nous constatons que le journaliste n'approuve pas cette décision, tout comme d'autres décisions de la direction qu'ils qualifient, notamment au sujet de l'ouverture de la succursale du centre-ville, de « mauvais tournant »⁸⁸ pour l'entreprise ou encore de « conseil d'administration qui a été aveuglé par le rêve de son président-fondateur »⁸⁹. Bref, la direction entière de l'entreprise fait l'objet d'une couverture de presse négative durant cette période.

Si nous nous penchons maintenant sur les autres dossiers analysés durant cette période, nous constatons qu'ils sont tous positifs, principalement en ce qui concerne la participation des « intervenants du milieu des affaires » dont le taux d'orientation est de 100 %. Cela s'explique par le fait que plusieurs offres ont été déposées durant cette période pour acheter certaines bannières et que plusieurs personnalités d'affaires ont annoncé leur soutien aux Ailes de la Mode. La justesse de la théorie de Katz et Lazarsfeld (1966) sur le « two step flow communication » (ou la communication en deux étapes, passant par les *leaders* d'opinion) est illustrée dans ce cas, puisque les intervenants du milieu des affaires jouent un rôle d'influence sur les consommateurs (influencés par les professeurs spécialisés en marketing ou en commerce de détail) et sur les investisseurs potentiels (influencés par les

⁸⁷ Michel Bellemare, « Boutiques San Francisco : Sylvain Toutant démissionne », *Le Soleil*, Économie, 30 décembre 2003, p. C2.

⁸⁸ Diane Bérard, « Pourquoi des présidents intelligents font des erreurs stupides », *Commerce, Actualités*, vol. 105, no 2, février 2004.

⁸⁹ Jean-Marc Chaput, « De la nécessité des excès », *PME, Vu par Jean-Marc Chaput*, Vol. 20, no 2, février 2004.

spécialistes des finances). L'orientation positive des « intervenants du milieu des affaires » redresse l'image corporative des Ailes de la Mode dans les médias.

Pour ce qui est des deux dossiers les plus fréquemment traités durant cette période, les « ententes de financement » (539 unités) et la « fermeture/réorganisation du magasin » (347 unités), ils sont tous les deux favorables à 7,8 %+ et 23,1 %+, respectivement. Ces résultats ne sont pas surprenants puisque la période « Gaétan Frigon » correspond à la période où les ententes de financement ont été reçues, analysées et conclues. Cette phase de la crise est également celle où se déroulaient les négociations pour vendre des bannières (avec succès), réaménager et réduire les surfaces des magasins les Ailes de la Mode, ce qui se traduit par des actions de restructuration se concluant favorablement.

5.1.4 La deuxième période de « Paul Delage-Roberge »

L'historique de notre analyse nous a permis de constater que Paul Delage-Roberge a dû assumer seul la direction de l'entreprise à la suite du départ de Gaétan Frigon. Puisque le mandat de ce dernier était de redresser l'entreprise et de la sortir de la protection de la Loi sur la faillite, M. Frigon a quitté son poste dès que sa mission fut accomplie. Comme l'entreprise en était à un tournant important, M. Delage-Roberge et son conseil d'administration ont pris le temps nécessaire pour trouver un successeur pour diriger le Groupe Les Ailes de la Mode.

Bien que l'entreprise ait aussi connu le départ de Sylvain Toutant, M. Delage-Roberge n'avait pas eu à intervenir très longtemps (à peine quelques jours) et aucun article significatif n'a été écrit durant cette période, ce qui explique pourquoi nous n'avons pas pris en compte cette « période ».

L'analyse de la période « 2^e Paul Delage-Roberge » s'est avérée très intéressante car, bien qu'il soit question du même dirigeant, les résultats de notre analyse du discours de presse sont très différents, même s'ils s'appuient sur un nombre d'unités d'information très bas (61).

Cette période se caractérise sans aucun doute par son pourcentage d'orientation négatif, soit 39,3 %-. Le dossier le plus fréquemment traité durant cette époque est celui des « déficits/profits/résultats/provisions », également très négatif (55,8 %-). Cela s'explique par le fait que la situation financière de l'entreprise est toujours difficile et, bien que l'entreprise ne soit plus en faillite, les résultats du trimestre qui ont été annoncés durant cette période n'étaient pas concluants. Dans le même ordre d'idées, les sujets « finances » et « ventes en magasin » sont également négatifs à 56,3 %- et 37,5 %- respectivement. L'annonce des résultats trimestriels est le fruit de ces résultats.

Ce résultat illustre ce qu'écrivent Bernard et Dora Logié dans *Leur nom est une marque*, puisqu'on remarque que le fondateur de l'entreprise, lorsque celle-ci ne va pas bien, a lui aussi une image négative. Le public associe donc directement l'entreprise avec son fondateur.

Par contre, le dossier de la « fermeture/réorganisation du magasin » connaît une orientation plutôt positive avec 11,1 %+, ce qui s'explique notamment par l'annonce des dernières dispositions qui seront entreprises pour améliorer l'efficacité financière du Groupe Les Ailes de la Mode.

Si on croise la catégorie « période » avec le « titre », on constate que sur les sept unités d'information qu'on y retrouve, les titres sont orientés négativement à 100 % pour la période « 2^e Paul Delage-Roberge ». À la lecture des articles, ceux-ci annoncent tous en titre que l'entreprise fait une perte trimestrielle, ce qui explique les résultats, bien que l'entreprise soit sur une bonne voie de redressement.

5.1.5 La période de « David Margolis »

Cette dernière période se caractérise par une couverture de presse pratiquement neutre (0,7 %+). En effet, cette période correspond aux quelques mois qui ont suivi l'annonce du retrait de l'entreprise de la protection de la Loi sur la faillite. L'annonce de l'arrivée du nouveau président-directeur général (Margolis) a suscité quelques articles, mais les médias se

sont ensuite désintéressés de l'entreprise, puisque sa situation était redevenue sensiblement normale.

Sous cette période, le dossier le plus favorable est celui de la « direction de l'entreprise » (38,2 %+), qui s'explique principalement par l'arrivée de M. Margolis et son expertise dans le secteur du commerce de détail, notamment du prêt-à-porter. Les médias ont traité la venue de ce nouveau président de manière favorable (31,1 %+). Quant au sujet « déficit/profit/résultats/provisions », il connaît toujours un taux négatif avec 8,9 %-, de même que la « fermeture/réorganisation du magasin » avec 18,2 %-.

Toutes les interventions de M. Margolis ont été traitées positivement par les médias (orientation de 100 %+), et celles de M. Delage-Roberge durant cette période ont été aussi très positives (90,9 %+). Aucun autre intervenant n'a été cité. Encore une fois, il est intéressant de souligner que, maintenant que l'entreprise reprend une tendance positive, le fondateur est aussi cité de manière positive, ce qui nous laisse supposer que, même si le lien entre la personnalité du pdg et le discours de presse de l'entreprise n'est pas facile à faire, celui entre le fondateur et le discours de presse de l'entreprise est évident.

Toutefois, nous ne pouvons, pour le moment, adhérer à la théorie de Cohen et Gschwind (1971) dont nous avons traité dans le chapitre II et qui affirmait que « l'image de marque de l'entreprise concerne prioritairement le dirigeant et que tout part du chef d'entreprise »⁹⁰, puisque nos résultats démontrent plutôt des résultats (orientations) divergents.

Cependant, les titres paraissent très négatifs durant cette période. Il s'agit notamment des titres qui mentionnent que le nom de Boutiques San Francisco n'existe plus et qu'il a été changé lors des dernières transactions.

Les « finances » constituent toujours le sujet le plus fréquemment abordé, avec une orientation négative de 14,3 %-, de même que les « ventes en magasins » (50 %-). Quant à la

⁹⁰ Maurice Cohen et Patrick Gschwind, *L'image de marque de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1971, Paris, p. 34.

stratégie d'entreprise, son orientation demeure négative en raison d'un article qui relate les derniers faits historiques (négatifs) de l'entreprise. Toutefois, l'orientation pour « les Ailes de la Mode en général » est positive à 12,5 %+.

5.2 Analyse approfondie du discours de presse sur le « président-directeur général »

Étant donné que nous avons codifié une catégorie « président-directeur général » pour souligner particulièrement les unités où il est question des différentes personnes ayant occupé ce poste, nous devons aussi analyser plus en profondeur cette catégorie.

5.2.1 La catégorie « président-directeur général »

L'analyse de cette catégorie est très intéressante bien que la majorité des unités ne traitaient pas du dirigeant : 1686 des unités d'information sur un total de 1822 (92,5 % des unités) n'abordent pas le sujet du président-directeur général, tel qu'illustré dans le tableau 5.1.

Tableau 5.1 Résultats de « période » par président-directeur général

Rapport Période par pdg						
Période	Le pdg	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids-tendance
2 ^e Pauf Delage-Roberge	Aucun	61	3,3	45,9	-39,3	-3,4
David Margolis	Aucun	138	7,6	51,4	-2,2	-0,4
David Margolis	Gaétan Frigon	4	0,2	0,0	0,0	0,0
David Margolis	David Margolis	4	0,2	100,0	100,0	0,6
David Margolis	Paul Delage-Roberge	1	0,1	0,0	0,0	0,0
Gaétan Frigon	Aucun	1143	62,7	33,6	5,6	9,2
Gaétan Frigon	Gaétan Frigon	51	2,8	27,5	11,8	0,9
Gaétan Frigon	Paul Delage-Roberge	17	0,9	5,9	5,9	0,1
Gaétan Frigon	Sylvain Toutant	4	0,2	25,0	-25,0	-0,1
Paul Delage-Roberge	Aucun	31	1,7	29,0	22,6	1,0
Sylvain Toutant	Aucun	343	18,8	49,9	-32,9	-16,2
Sylvain Toutant	Paul Delage-Roberge	21	1,2	61,9	-42,9	-1,3
Sylvain Toutant	Sylvain Toutant	3	0,2	66,7	0,0	0,0
Sylvain Toutant	Gaétan Frigon	1	0,1	0,0	0,0	0,0
Total		1822	100,0			
Indices généraux				38,3	-3,7	-9,7

À la lecture de ce tableau, nous constatons qu'il n'a jamais été question du pdg au cours des deux périodes où Paul Delage-Roberge était à la direction de l'entreprise. Toutefois, « Paul Delage-Roberge », en tant que dirigeant et fondateur de Boutiques San Francisco et des Ailes de la Mode, fut régulièrement abordé au cours des trois autres périodes analysées. L'orientation du sujet « président-directeur général » était principalement négative (42,9 %-) sous la période « Sylvain Toutant », légèrement positive (5,9 %+) pendant la période « Gaétan Frigon » et neutre lors de la période « David Margolis ». Quelques articles mentionnent que M. Delage-Roberge est « un grand rêveur », que son « magasin était démesuré » et qu'il avait « un enthousiasme enfantin... »⁹¹ pourraient expliquer cette négativité. Le principal élément qui lui permet d'obtenir une orientation positive dans la période de Gaétan Frigon est qu'un journaliste fait référence en lui en précisant qu'il a « sauvé les meubles »⁹².

En ce qui concerne « Sylvain Toutant », l'orientation de la couverture de presse du pdg ressort au neutre durant sa période au pouvoir, alors que les médias le traitent de manière négative (25 %-) pendant la période « Gaétan Frigon ». Ce résultat s'explique par le fait qu'il venait tout juste de démissionner et que cette décision était commentée et critiquée par certains journalistes.

Quant au pdg « Gaétan Frigon », bien qu'il ait été mentionné dans une unité au cours de la période au pouvoir de M. Toutant et dans quatre unités au cours de la période « David Margolis », il reçoit un traitement neutre qui devient positif (11,8 %+) au cours de la période où il est lui-même à la tête de l'entreprise. En effet, 51 des 136 unités qui traitent d'un pdg sont consacrées à Gaétan Frigon, et ce, de manière positive. Une des explications à la couverture médiatique favorable est la réputation de ce dirigeant avant son arrivée en poste et son succès à mener à terme son mandat de restructurer l'entreprise.

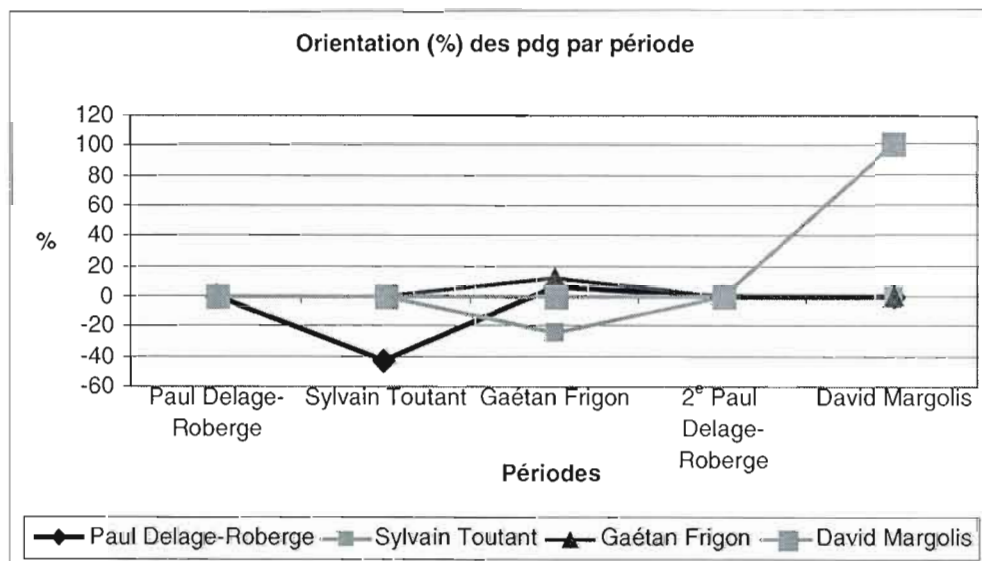
⁹¹ Jean D. Pelletier, « Les gourous gourés », *La Presse*, 29 décembre 2003, La boîte aux lettres, La Presse Affaires, p. 7.

⁹² Presse canadienne, « Départ neuf : Boutiques San Francisco devient le groupe les Ailes de la Mode », *La Tribune*, Économie, 31 juillet 2004, p. B8.

En analysant la couverture consacrée à David Margolis, nous réalisons qu'il est présent uniquement durant la période où il était lui-même dirigeant, ce qui est normal étant donné qu'il n'avait aucun lien avec l'entreprise auparavant. Le taux d'orientation est complètement positif (100 %+).

La figure 5.2 suivante permet de visualiser les éléments mentionnés dans les paragraphes précédents au sujet de ce qui est dit des pdg tout au long de l'analyse du discours de presse.

Figure 5.2 Orientation des pdg par période.



Cette figure démontre que pour les deux premiers dirigeants (Delage-Roberge et Toutant), ce qui est dit à leur sujet dans les médias est neutre durant la période où ils sont en poste et devient négatif par la suite, lorsqu'un nouveau dirigeant arrive en place. Il faut aussi souligner qu'il est plutôt rare d'obtenir une orientation positive à 100 %+, tel qu'il est présenté ci-haut pour David Margolis, et que cela est généralement causé par un nombre limité d'unités d'information sur le sujet.

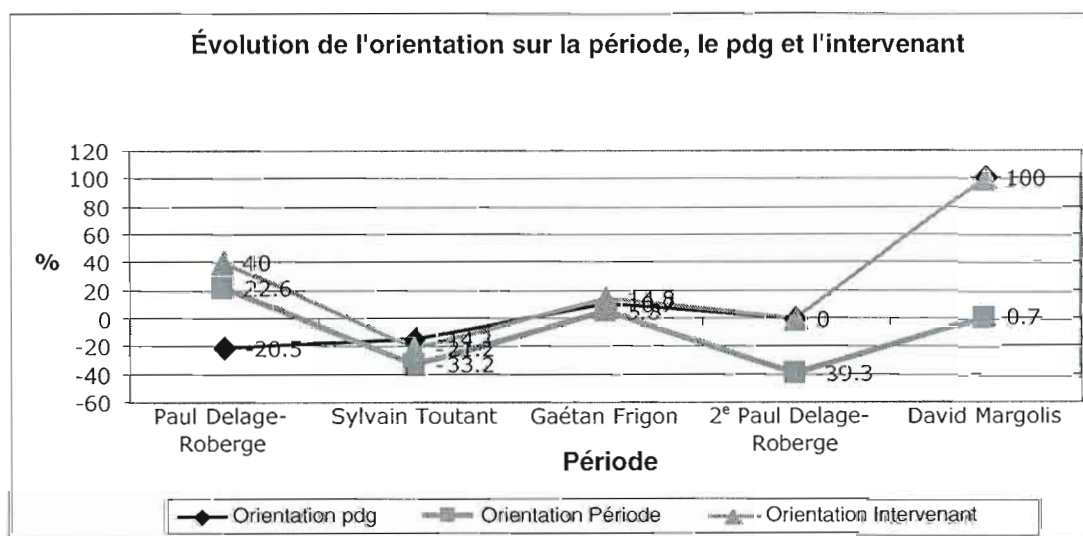
5.3 Analyse approfondie du discours de presse sur les « intervenants »

Puisque plusieurs des intervenants sont les dirigeants dont nous étudions l'impact sur le positionnement médiatique de l'entreprise, nous devons maintenant analyser plus en profondeur la couverture accordée par les médias aux quatre intervenants qui sont des dirigeants. Tout d'abord, mentionnons que pour chacun des dirigeants, l'orientation de ses propos cités dans les médias, est positive, peu importe la période à laquelle les propos ont été cités (pendant son règne ou non). La seule exception est Sylvain Toutant, pendant son propre règne, qui s'en tire avec un indice d'orientation négatif de 21,2 %-. Ce traitement négatif est en partie causé par des citations où M. Toutant annonce et commente les mauvais résultats de l'entreprise et informe le public qu'il est dans l'obligation de placer l'entreprise sous la protection de la *Loi sur la faillite*. Les sujets « finances » et « ouverture de magasins » sont donc les principaux sujets abordés durant ce discours négatif.

5.4 Relation entre la période et le pdg et le discours du pdg

Il est évident qu'il y a un lien entre la période et le président-directeur général, mais ce lien est beaucoup plus ténu que nous l'avions anticipé. La figure 5.3 démontre l'orientation du discours en fonction du pdg et de la période où celui-ci était au pouvoir.

Figure 5.3 Évolution de l'orientation de l'entreprise, du pdg et de l'intervenant.



La lecture de ce graphique nous permet de remarquer que ce que le dirigeant dit (orientation intervenant) et ce qui est dit sur l'entreprise (orientation période) se ressemblent et tendent vers des courbes similaires, alors que ce que les médias écrivent sur les pdg (orientation pdg) est différent pour la plupart d'entre eux.

En fait, on remarque que lorsqu'on parle de Paul Delage-Roberge, le discours est plutôt négatif, alors que le contenu de ses citations et du discours de presse des Ailes de la Mode est positif. C'est tout à fait le contraire pour Sylvain Toutant : alors qu'on dit des choses positives à son sujet, ce qu'il dit a une orientation négative et le discours de presse de l'entreprise durant sa période au pouvoir est aussi négatif.

Pour Gaétan Frigon, tous les discours sont favorables : le sien, celui de l'entreprise et ce qu'on dit de lui. Quant à David Margolis, comme il y a très peu d'unités d'information, il nous est difficile de tirer des conclusions.

5.5 Limites de notre étude

Il faut toutefois préciser que notre étude comportait de nombreuses limites. Comme une crise financière est une situation bien particulière dans la vie d'une entreprise, il est difficile d'évaluer si toutes les stratégies de communication utilisées durant cette période sont représentatives de ce qui se fait dans une entreprise lorsqu'elle se trouve en mode « normal ». Au moment où nous écrivons ces lignes, les Ailes de la Mode sont toujours en difficultés financières puisque la firme annonce encore des résultats trimestriels négatifs, en date du 12 décembre 2007⁹³. Néanmoins, très peu d'articles sont actuellement écrits sur ce sujet, comparativement à la période que nous avons analysée. Comme le démontre Leblanc (1998), maintenant que les résultats financiers négatifs font partie du quotidien des Ailes de la Mode, les médias s'en désintéressent puisqu'ils accordent plus d'attention aux écarts à la norme⁹⁴.

⁹³ Olivier Bourque, « Bikini Village diminue ses pertes », *La Presse*, 12 décembre 2007, *La Presse Affaires*, p. 3.

⁹⁴ Gérard Leblanc, « Médias et dispositifs : une approche comparatiste », *Cinéma*, 1998, vol. 9, no 1.

Un autre élément qui nous a limitées dans notre recherche est sans doute la période beaucoup trop courte que nous avons choisie (juin 2003 à janvier 2005). Une analyse sur une période plus longue nous aurait tout d'abord permis de mieux cerner l'impact du dernier dirigeant, David Margolis, sur le discours médiatique de l'entreprise et ensuite, nous aurait permis de comparer le discours de presse de l'entreprise avant et après la période où elle connaît des difficultés financières.

Finalement, une analyse du discours de presse complet des Ailes de la Mode, incluant les autres médias tels que la télévision, la radio et Internet nous aurait possiblement permis d'obtenir des résultats différents ou, du moins, d'obtenir un plus grand nombre d'unités d'information. Il aurait été intéressant de comparer le taux de partialité des autres types de médias avec celui de la presse écrite qui était plutôt bas. Les résultats évoqués dans notre interprétation (chapitre précédent) doivent être considérés comme des résultats partiels de l'impact d'un changement de dirigeant sur la notoriété d'une entreprise, puisque nous ne disposons pas de l'ensemble des documents écrits ou produits sur le sujet lors de la période étudiée.

5.6 Conclusion de la discussion

À la lumière de ce que nous avons remarqué dans les chapitres IV et V, force est de constater que notre hypothèse de départ ne peut être confirmée. Nous constatons que les résultats de l'analyse du discours de presse démontrent qu'il existe bel et bien un lien entre le message du dirigeant et le discours des médias sur une organisation. Toutefois, étant donné que l'ensemble des résultats significatifs correspond à des faits précis sur la situation particulière de l'entreprise, nous ne pouvons affirmer avec certitude que l'arrivée d'un nouveau président-directeur général influence le discours médiatique d'une organisation.

Toutefois, comme le contenu du discours de presse sur l'entreprise est similaire au discours de presse sur les pdg. Thierry Libaert avait donc raison d'écrire que le « président personnalise l'image de l'entreprise »⁹⁵. En quelque sorte, ce qui est dit sur le pdg ne

⁹⁵ Thierry Libaert, *La communication de proximité*, Éditions Liaisons, 2001, Rueil-Malmaison, p. 45.

correspond pas avec ce qui est dit sur l'entreprise, mais ce que le pdg dit correspond avec ce qui est dit sur l'entreprise, ce qui signifie que n'importe quel pdg ne pourrait pas personnaliser l'image de marque de l'entreprise. Par contre, les résultats sont quelque peu différents lorsqu'il s'agit du fondateur, puisque le discours que les médias tiennent sur lui correspond davantage au discours qu'ils tiennent sur l'entreprise. Néanmoins, les constatations suivantes ne sont pas suffisantes pour conclure affirmativement notre hypothèse de départ.

Aussi, tel que mentionné au chapitre II, Fombrun et Van Riel expliquaient, dans *Fame & Fortune : How Successful Companies Build Winning Reputations*, que pour la plupart des actionnaires, la notoriété (réputation) d'une entreprise est souvent associée au dirigeant. Cela pourrait être plausible dans notre étude puisque la situation financière (donc la collaboration des investisseurs) changeait d'un dirigeant à l'autre), mais ce point est trop abstrait pour nous permettre d'établir une corrélation forte entre les deux variables. Dans cette optique, il nous est difficile de conclure en disant que le dirigeant a un impact sur la marque de l'entreprise.

Leblanc (1997) démontre qu'« à l'intérieur d'un même dispositif, il existe aussi une pluralité d'usages dont certains peuvent changer la destination du dispositif concerné »⁹⁶. Il est donc intéressant de noter qu'aucun dispositif unique (ex. : le discours du pdg) ne peut expliquer à lui seul le positionnement médiatique, ce qui appuie nos conclusions mentionnées précédemment.

⁹⁶ Gérard Leblanc, « Médias et dispositifs : une approche comparatiste », *Cinémas*, 1998, vol. 9, no 1

CONCLUSION

La problématique exposée au premier chapitre de ce mémoire a émergé de deux sujets qui concernent les organisations : les communications organisationnelles et le concept de la marque d'entreprise. D'un côté, l'entreprise veut faire parler d'elle pour différentes raisons : faire augmenter ses ventes, se positionner auprès de la communauté, obtenir de nouveaux contrats, etc. D'autre part, l'entreprise veut contrôler son image de marque, car cette image représente un des actifs intangibles les plus précieux qu'elle possède. Nous avons vu dans notre cadre théorique (chapitre II) qu'il est possible pour une organisation de travailler conjointement sur ces deux aspects sans que l'un nuise à l'autre et même qu'au contraire, les activités liées à l'un peuvent être bénéfiques à l'autre.

Toutefois, différentes situations peuvent perturber le quotidien d'une organisation et avoir un impact sur ses activités de marketing et de communication. Un changement de dirigeant est sans aucun doute un de ces exemples.

Puisqu'un changement de dirigeant est une étape critique pour une entreprise, nous avons souhaité en apprendre davantage sur l'influence de ce changement sur le discours médiatique et la notoriété de l'entreprise. L'arrivée d'un nouveau pdg influence-t-elle la notoriété d'une organisation ? La personnalité du chef d'entreprise influence-t-elle le discours médiatique d'une organisation ? Le dirigeant peut-il personnaliser l'entreprise au même titre qu'une marque ou un logo ? Ce sont toutes des questions que nous nous sommes posées dès le début de notre recherche.

Le but de ce travail était de réaliser une étude de cas sur l'impact d'un changement de dirigeant sur le discours médiatique d'une entreprise. Nous disposions bel et bien de théories diverses pour expliquer les concepts-clés de cette recherche : la communication d'entreprise, la communication en temps de crise, la réception, l'*Agenda setting*, le leadership et l'image

de marque de l'entreprise. Toutefois, aucune théorie ou étude approfondie n'avait auparavant été réalisée sur l'impact d'un changement de dirigeant sur le discours médiatique de l'organisation et nous espérons réussir à obtenir des résultats concrets qui auraient pu être utilisés dans le futur pour prendre de meilleures décisions lorsque vient le temps de faire des changements dans la direction d'une organisation.

La méthode d'analyse de contenu nous est apparue comme étant la méthodologie adéquate pour effectuer cette recherche et nous avons utilisé le même logiciel que le Laboratoire d'analyse de presse de l'Université du Québec à Montréal puisqu'il s'agit d'une méthode scientifiquement valable pour mener une telle étude. Autant la collecte d'information (constitution de la revue de presse) que le traitement (la codification) des données nous ont demandé un temps considérable, autant l'analyse et l'interprétation de nos résultats se sont avérées complexes en fonction des multiples variables dont il fallait tenir compte. En isoler une seule – le dirigeant – était très impossible puisqu'il se crée un cumul d'influences pour expliquer le positionnement d'une entreprise dans l'espace médiatique.

La principale conclusion que nous pouvons tirer de cette recherche est qu'il semble exister une corrélation entre ce que dit le dirigeant dans l'espace public, via les médias imprimés, soit ses citations dans le discours de presse, et ce qui est écrit sur l'entreprise. Cependant, nous ne sommes pas en mesure de confirmer notre hypothèse puisque chaque changement de dirigeant correspond à un changement significatif de la situation de l'entreprise et que ces changements sont, en soi, positifs ou négatifs. Rappelons à ce propos que le premier changement de dirigeant survient alors que l'entreprise connaît sa période la plus difficile concernant ses problèmes financiers et que le nouveau dirigeant (Toutant) se voit dans l'obligation de placer l'entreprise sous la protection de la Loi sur la faillite, ce qui ne représente jamais une nouvelle positive pour une entreprise. Le discours médiatique qui accompagne cette période est aussi très négatif, et les propos du dirigeant le sont aussi.

Le deuxième changement survient alors que le dirigeant précédent démissionne pour la simple raison qu'il ne juge pas avoir les compétences nécessaires pour résoudre les sérieux problèmes financiers des Ailes de la Mode. Le dirigeant suivant (Frigon) arrive donc en héros

puisque son mandat est de « sauver » la situation. Il accomplit avec brio ce défi : il sort la société de la protection de la Loi sur la faillite et quitte ensuite l'entreprise en se disant : « mission accomplie ». Pendant cette période, le discours médiatique sur les Ailes de la Mode redevient un peu plus positif, tout comme les propos du dirigeant. Mentionnons toutefois que ce dirigeant doit trouver quelques acquéreurs pour certaines divisions de l'entreprise et que son discours opte pour une stratégie rassurante et positive afin d'attirer des investisseurs. De plus, comme il « sauve » l'entreprise de la faillite, il est normal que le discours soit un peu plus positif. Il n'est donc pas clair qu'il s'agisse d'un impact créé par le dirigeant ou par les décisions prises par le conseil d'administration.

Le troisième changement de dirigeant correspond à la période où Paul Delage-Roberge a repris les rênes de son entreprise, entre deux dirigeants sortants. Le discours médiatique sur l'entreprise redevient alors négatif (plus que lors de sa première période au pouvoir), mais aucune citation du pdg n'est retracée durant cette période, ce qui est symptomatique du lien entre le nombre de déclarations d'un pdg, le poids de sa présence dans les médias et le positionnement favorable d'une entreprise dans les médias.

Finalement, le discours semble redevenir positif sous le règne de David Margolis, bien que l'orientation de la revue de presse de cette période soit quasiment neutre (0,7 %+), alors que celle du pdg et les citations du pdg sont 100 %+ . Mentionnons toutefois que le peu d'unités d'information obtenus dans cette période fausse quelque peu les données et nous ne devrions pas les considérer.

On voit donc que ce n'est pas tant la personnalité du chef d'entreprise qui influence le discours médiatique que les faits liés à la situation particulière des Ailes de la Mode. Nous ne pouvons donc affirmer notre hypothèse de recherche qui spécifiait que l'arrivée d'un nouveau pdg influence le discours médiatique d'une organisation.

Par ailleurs, nos sous-questions de recherche ne peuvent également être résolues. En effet, on ne peut affirmer que la personnalité du chef d'entreprise influence le discours médiatique de son organisation. À cela, il faut ajouter que l'analyse de nos données nous permet aussi de

constater que très peu de dossiers sont directement sous l'influence du dirigeant. À titre d'exemple, les ventes en magasin, qui contribuent pour beaucoup dans la négativité du sujet « finances » n'ont pas vraiment été citées dans le discours des présidents-directeurs généraux, alors qu'elles étaient pratiquement toujours mentionnées dans le reste de l'article.

Mais le dirigeant peut-il personnaliser (représenter) l'entreprise au même titre que la marque ou le logo ? Il est vrai qu'il y joue un rôle prépondérant et nous pouvons le constater en analysant la corrélation entre le discours de presse de l'entreprise et les déclarations des dirigeants, mais cette variable n'est pas suffisante pour expliquer à elle seule le positionnement médiatique d'une entreprise. Pourtant Cohen et Gschwind mentionnent, dans *L'image de marque de l'entreprise*, que tout part du chef d'entreprise et que l'image de marque d'une organisation concerne prioritairement les dirigeants⁹⁷. Ce qui, dans notre cas à l'étude, est juste lorsqu'on parle du fondateur, Paul Delage-Roberge, mais s'applique beaucoup moins aux autres dirigeants.

Toutefois, le lien entre les Ailes de la Mode et Paul Delage-Roberge, le fondateur, est possiblement plus facile à faire parce qu'il y a adéquation entre ce pdg et la marque Ailes de la Mode, ce qui confirme Bernard Logié dans son livre *Leur nom est une marque* (parlant des marques patronymiques et des fondateurs d'entreprise). Selon Logié, le fondateur de l'entreprise, de par sa nature, est un symbole emblématique de l'entreprise. Ce rôle comporte par contre des désavantages, évoqués par Fombrun et Van Riel :

[...] a good part of perception management for companies involves increasing public visibility and appreciation for the company's CEO. [...] star CEOs cast a significant halo over the companies they run. [...] The danger, of course, is that the downfall of a CEO can mean the downfall of the company. [...] On the other hand, winner CEOs often take their reputation capital with them⁹⁸.

⁹⁷ Maurice Cohen et Patrick Gschwind, *L'image de marque de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1971, Paris, p. 34.

⁹⁸ Charles J. Fombrun et Cees B.M. Van Riel, *Fame & Fortune : How Successful Companies Build Winning Reputations*, Pearson Education, 2004, Upper Saddle River, p. 202.

On remarque que cette théorie de Fombrun et Van Riel confirme la corrélation que nous avons faite entre le discours du pdg et celui de l'organisation, sans pour autant nous permettre de confirmer notre hypothèse puisque d'autres facteurs devraient également être considérés.

Nos résultats démontrent que l'ensemble de la direction des Ailes de la Mode a été perturbé et critiqué. On comprend que plusieurs membres du conseil d'administration de l'entreprise se sont retirés puisqu'ils étaient en désaccord avec certaines décisions. De plus, le fondateur, Paul Delage-Roberge, a toujours fait partie du conseil d'administration de son entreprise, même s'il ne la dirigeait plus, ce qui signifie qu'il a toujours eu un impact sur les décisions prises et sur les échanges entre le dirigeant en poste et le conseil d'administration. C'est un peu le mythe expliqué par Logié dans notre cadre théorique comme quoi un fondateur, une fois qu'il a donné (associé) son nom à celui de l'entreprise, ne se retire jamais totalement puisque chaque point négatif tourné vers l'entreprise est en quelque sorte tourné vers lui. Dans notre cas à l'étude, c'est comme si chaque unité négative au sujet des Ailes de la Mode l'était aussi envers Paul Delage-Roberge. Ce qui n'est pas totalement faux puisque M. Roberge est souvent critiqué, même durant les périodes où il n'est pas au pouvoir de l'organisation.

Est-ce que ce retrait des opérations de la part de Paul Delage-Roberge met de l'avant un besoin de « s'effacer » lorsque l'entreprise est trop liée à son fondateur ? Ou est-ce une illustration du manque d'expertise du fondateur à affronter une crise financière grave, représentant plus qu'une crise de croissance naturelle à laquelle est confrontée toute entreprise ? Il semble que la couverture de presse ait démontré, selon notre analyse, que le fondateur n'avait pas les compétences requises pour régler la situation financière délicate de son entreprise. Mais le fondateur, M. Delage-Roberge, ayant racheté une partie de son entreprise à la fin des négociations, témoigne de son désir de rester associé à l'entreprise et non pas celui de vouloir s'en détacher, confirmant ainsi la théorie de Logié. L'analyse plus poussée de cette question dépasse cependant la problématique de ce mémoire mais pourrait faire l'objet d'une autre étude de recherche dans le cadre d'études doctorales par exemple.

Bien qu'il ne nous soit pas possible de confirmer notre hypothèse de recherche selon laquelle l'arrivée d'un nouveau dirigeant influence la notoriété d'une organisation, puisque la situation financière semble influente en soi et représente une variable dominante sur l'évolution de la notoriété médiatique d'une entreprise, nous pouvons affirmer qu'il existe un lien entre le discours de son dirigeant et le discours médiatique sur cette entreprise. Il ne nous est toutefois pas possible de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des entreprises québécoises puisque nos résultats s'inscrivent dans un contexte où l'entreprise étudiée vivait une situation spécifique, dans un contexte financier particulier. Toutefois, nous espérons que le fruit de nos recherches bénéficiera à d'autres personnes (chercheurs ou gestionnaires) intéressées par la communication d'entreprise dans un cadre de difficultés financières et que d'autres recherches viendront préciser davantage celle que nous avons réalisée.

APPENDICE A

CATÉGORIES D'ANALYSE

Le titre

1. Aucun
2. Oui

Le type de document

1. Nouvelles, reportages

Le média

1. *La Presse*
2. *Le Devoir*
3. *La Tribune*
4. *La Voix de l'Est*
5. *Le Droit*
6. *Le Nouvelliste*
7. *Le Quotidien/Progrès dimanche*
8. *Le Soleil*
9. *Les Affaires*
10. *Metro*
11. *Commerce*
12. *PME*

Le journaliste

Noms des journalistes (ajouter au besoin)

La langue

1. Français (seulement)

La période

1. Paul Delage-Roberge (avant septembre 2003)
2. Sylvain Toutant (de septembre à décembre 2003)
3. Gaétan Frigon (de janvier à juillet 2004)
4. 2^e Paul Delage-Roberge (août 2004)
5. David Margolis (depuis septembre 2004)

Le pdg⁹⁹

1. Aucun
2. Paul Delage-Roberge
3. Sylvain Toutant
4. Gaétan Frigon
5. David Margolis

Les intervenants

1. Aucun
2. Gaétan Frigon
3. David Margolis
4. Sylvain Toutant
5. Paul Delage-Roberge
6. L'entreprise
7. Roch Landriault
8. Spécialistes des finances (analystes, banquiers, etc)
9. Personnalité du monde des affaires (autre dirigeants d'entreprise...)

⁹⁹ Nous avons codifié cette catégorie seulement lorsqu'il était question d'une action faite par le pdg

Les dossiers de presse

1. Déficit/profits/résultats/prévisions
2. La fermeture /la réorganisation du magasin
3. La direction de l'entreprise
4. Les interventions du milieu des affaires
5. Le marché de la mode / du commerce de détail
6. Les emplois / le personnel
7. Ententes de financement
8. Aucun
9. Divers

Les sujets

1. Les Ailes de la mode en général
(la mission, la structure administrative, la philosophie de gestion, l'organisations en général)
2. Le dirigeant
3. L'ouverture de magasin
4. Les ventes en magasin
5. Les finances des Ailes de la mode
6. La mode /le commerce de détail en général
7. Stratégie d'entreprise
8. Le personnel
9. Autres

APPENDICE B

RÉSULTATS DE L'ANALYSE DU DISCOURS DE PRESSE

Rapport de décodage				
Sujet	Positif	Négatif	Neutre	Total
Finances	166	229	505	900
Stratégie d'entreprise	57	15	265	337
Le dirigeant	39	33	157	229
Les Ailes de la mode en général	33	26	97	156
Personnel	2	44	21	67
Les ventes en magasin	15	24	21	60
La mode/le commerce de détail en général	3	8	28	39
Autre	0	2	24	26
Général	0	0	5	5
L'ouverture de magasin	0	2	1	3
Total	315	383	1124	1822
	17.3%	21.0%	61.7%	100%

Rapport unités par langue					
Langue	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids- tendance
Français	1822	100.0	38.3	-3.7	-9.7
Total	1822	100.0			
Indices généraux			38.3	-3.7	-9.7

Rapport unités par type de document					
Type de document	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids- tendance
Nouvelles et reportages	1822	100.0	38.3	-3.7	-9.7
Total	1822	100.0			
Indices généraux			38.3	-3.7	-9.7

Rapport unités par sujet					
Sujet	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids- tendance
Finances	900	49.4	43.9	-7.0	-9.0
Stratégie d'entreprise	337	18.5	21.4	12.5	6.0
Le dirigeant	229	12.6	31.4	2.6	0.9
Les Ailes de la mode en général	156	8.6	37.8	4.5	1.0
Personnel	67	3.7	68.7	-62.7	-6.0
Les ventes en magasin	60	3.3	65.0	-15.0	-1.3
La mode/le commerce de détail en général	39	2.1	28.2	-12.8	-0.7
Autre	26	1.4	7.7	-7.7	-0.3
Général	5	0.3	0.0	0.0	0.0
L'ouverture de magasin	3	0.2	66.7	-66.7	-0.3
Total	1822	100.0			
Indices généraux			38.3	-3.7	-9.7

Rapport unités par dossier					
Dossier	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids- tendance
Ententes de financement	575	31.6	25.9	5.4	4.4
La fermeture/la réorganisation du magasin	472	25.9	31.4	9.7	6.6
Déficit/profit/résultats/prévisions	307	16.8	75.2	-27.0	-11.9
La direction de l'entreprise	261	14.3	33.3	-6.5	-2.4
Les emplois/le personnel	80	4.4	60.0	-50.0	-5.7
Le marché de la mode et du commerce de détail	66	3.6	36.4	-15.2	-1.4
Divers	54	3.0	13.0	1.9	0.1
Les intervenants du milieu des affaires	4	0.2	100.0	100.0	0.6
Aucun	3	0.2	0.0	0.0	0.0
Total	1822	100.0			
Indices généraux			38.3	-3.7	-9.7

Rapport unités par pdg					
Le pdg	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids- tendance
Aucun	1716	94.2	38.6	-4.0	-9.9
Gaétan Frigon	56	3.1	25.0	10.7	0.9
Paul Delage-Roberge	39	2.1	35.9	-20.5	-1.1
Sylvain Toutant	7	0.4	42.9	-14.3	-0.1
David Margolis	4	0.2	100.0	100.0	0.6
Total	1822	100.0			
Indices généraux			38.3	-3.7	-9.7

Rapport unités par intervenant					
Intervenant	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids- tendance
Aucun	1226	67.3	36.6	-13.1	-23.1
Gaétan Frigon	230	12.6	42.6	14.8	4.9
Personnalité monde des affaires	109	6.0	48.6	15.6	2.4
Paul Delage-Roberge	100	5.5	40.0	40.0	5.7
L'entreprise	42	2.3	16.7	-7.1	-0.4
Spécialistes des finances	40	2.2	55.0	5.0	0.3
Sylvain Toutant	33	1.8	51.5	-21.2	-1.0
Roch Landriault	31	1.7	3.2	-3.2	-0.1
David Margolis	11	0.6	100.0	100.0	1.6
Total	1822	100.0			
Indices généraux			38.3	-3.7	-9.7

Rapport unités par média					
Média	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids- tendance
<i>La Presse</i>	643	35.3	35.9	-7.0	-6.4
<i>Le Soleil</i>	312	17.1	35.6	2.2	1.0
<i>Le Devoir</i>	289	15.9	36.7	-4.2	-1.7
<i>Le Droit</i>	168	9.2	41.7	-7.1	-1.7
<i>Le Nouvelliste</i>	125	6.9	43.2	-3.2	-0.6
<i>La Tribune</i>	122	6.7	45.9	-9.8	-1.7
<i>Les Affaires</i>	89	4.9	43.8	14.6	1.9
<i>La Voix de l'Est</i>	28	1.5	50.0	-28.6	-1.1
<i>Métro</i>	20	1.1	50.0	30.0	0.9
<i>Le Quotidien/Progrès-dimanche</i>	14	0.8	14.3	14.3	0.3
<i>Commerce</i>	7	0.4	28.6	-28.6	-0.3
<i>PME</i>	5	0.3	60.0	-20.0	-0.1
Total	1822	100.0			
Indices généraux			38.3	-3.7	-9.7

Rapport unités par titre					
Titres	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids- tendance
Aucun	1645	90.3	37.1	-2.7	-6.4
Oui	177	9.7	49.2	-13.0	-3.3
Total	1822	100.0			
Indices généraux			38.3	-3.7	-9.7

Rapport unités par journaliste					
Journaliste	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids- tendance
Presse Canadienne	921	50.5	39.6	-3.8	-5.0
Laurier Cloutier	129	7.1	24.8	-6.2	-1.1
Marie Tison	113	6.2	24.8	7.1	1.1
Stéphane Paquet	89	4.9	51.7	-2.2	-0.3
Claude Turcotte	81	4.4	34.6	0.0	0.0
François Desjardins	80	4.4	40.0	-7.5	-0.9
Hélène Baril	70	3.8	47.1	4.3	0.4
martin Jolicoeur	53	2.9	41.5	3.8	0.3
Francis Vailles	50	2.7	12.0	-12.0	-0.9
Pierre Couture	35	1.9	57.1	-17.1	-0.9
Sophie Cousineau	27	1.5	37.0	-14.8	-0.6
Alec Castonguay	26	1.4	69.2	-69.2	-2.6
Réjean Bourdeau	22	1.2	54.5	-36.4	-1.1
Yannick Clérouin	22	1.2	18.2	18.2	0.6
Michel Girard	16	0.9	56.3	6.3	0.1
Mario Simard	15	0.8	26.7	26.7	0.6
André Dubuc	14	0.8	71.4	71.4	1.4
Jacques Benoît	12	0.7	8.3	-8.3	-0.1
Dominique Froment	9	0.5	11.1	11.1	0.1
René Lewandowski	9	0.5	33.3	-11.1	-0.1
Bernard Mooney	8	0.4	62.5	-12.5	-0.1
Jean-Marc Chaput	5	0.3	60.0	-20.0	-0.1
Diane Bérard	4	0.2	25.0	-25.0	-0.1
Michèle Boisvert	4	0.2	75.0	-25.0	-0.1
Karine Fortin	3	0.2	0.0	0.0	0.0
Kathy Noël	3	0.2	33.3	-33.3	-0.1
Marie Quinty	2	0.1	50.0	-50.0	-0.1
Total	1822	100.0			
Indices généraux			38.3	-3.7	-9.7

Rapport unités par période					
Période	Quantité	Fréquence %	Partialité %	Orientation %	Poids- tendance
Gaétan Frigon	1215	66.7	32.9	5.8	10.0
Sylvain Toutant	368	20.2	50.5	-33.2	-17.5
David Margolis	147	8.1	51.0	0.7	0.1
2° Paul Delage-Roberge	61	3.3	45.9	-39.3	-3.4
Paul Delage-Roberge	31	1.7	29.0	22.6	1.0
Total	1822	100.0			
Indices généraux			38.3	-3.7	-9.7

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

Livres

- Anderson, Patricia M. et Léonard G. Rubin. *Marketing communications*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall, 1986, 450 p.
- Bachmann, Philippe. *Communiquer avec la presse écrite et audiovisuelle*. Paris: Éditions du Centre de formation et de perfectionnement des journalistes, 1994, 175 p.
- Barbe, Raoul P. *Les entreprises publiques*. Montréal: Éditions Wilson, Lafleur et Sorey, 1985, 737 p.
- Bartoli, Annie. *Communication et organisation : pour une politique générale cohérente*. Paris: Éditions d'Organisation, 1990, 175 p.
- Barton, Laurence. *Crisis in Organizations : Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. Cincinnati (Ohio), 1993, 256 p.
- Bazage, Benoît et Paul Dell'Aniello. *Comment réussir des prestations managériales percutantes : guide pratique*. Montréal: Guérin, 1992, 98 p.
- Beauchamps, Michel et al. *Communication publique et société : repères pour la réflexion et l'action*, Boucherville, Gaétan Morin, 1991, 403 p.
- Bernays, Edward L. *Public Relations*. Norman: University of Oklahoma Press, 1952, 374 p.
- _____. *Crystallizing Public Opinion*. New York: Liveright, 1961, 219 p.
- Black, Sam. *The Essentials of Public Relations*. Londres: Kogan Page, 1993, 192 p.
- Boiry, Philippe A. *Les relations publiques : ou la stratégie de la confiance*. Paris: Éditions Eyrolles Paris, 1989, 125 p.
- Booth, Simon A. S. *Crisis Management Strategy : Competition and Change in Modern Enterprises*. London: Routledge, 1993, 313 p.

- Breton, Philippe et Serge Proulx. *L'explosion de la communication à l'aube du XXI^e siècle*. Montréal: Boréal, 2002, 385 p.
- Brissard, Françoise. *Le manager et les médias*. Paris: Éditions d'Organisation, 1988, 112 p.
- Bruin, Robert de. *Communication financière : image et marketing de l'entreprise*. Paris: Éditions Liaisons, 1999, 190 p.
- Chartier, Lise. *Mesurer l'insaisissable : méthode d'analyse du discours de presse*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 2003, 280 p.
- Cohen, Maurice et Patrick Gschwind., *L'image de marque de l'entreprise*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1971, 149 p.
- Colette, Dominique. *Stratégie documentaire dans la presse*. Paris: ESF, 1991, 122 p.
- Cormier, Solange. *La communication et la gestion*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 1995, 255 p.
- Culligan, Matthew J. *Getting Back to the Basics of Public Relations & Publicity*. New York: Crown Publishers, 1982, 111 p.
- Cutlip, Scott M., Allen H. Center et Glen M. Broom. *Effective Public Relations*. 6^e éd. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall, 1985, 670 p.
- Dagenais, Bernard. *Le communiqué : ou l'art de faire parler de soi*. Montréal: VLB Éditeur, 1990, 166 p.
- Daigle, Jean-François. *Le management en période de crise : aspects stratégiques, financiers et sociaux*. Paris: Éditions d'Organisation, 1991, 190 p.
- Delecourt, Nicolas. *Vivez mieux vos relations avec les journalistes : élus, chefs d'entreprises, responsables d'associations*. Hericy: Éditions Puits Fleuri, 1996, 168 p.
- Demont, L. et al. *Communication des entreprises : stratégies et pratiques*. Paris: Nathan, 1996, 384 p.
- Detrie, Philippe et Catherine Meslin-Broyez. *La Communication interne au service du management*. Rueil-Malmaison: Editions Liaisons, 1995, 196 p.
- De Mare, George. *Communicating for leadership : a guide for executives*. New York: The Ronald Press Company, 1968, 283 p.
- De Narbonne, Aimery. *Communication d'entreprise : Conception et Pratique*. Paris: Éditions Eyrolles, 1990, 144 p.

- De Rosnay, Joël. *L'Homme symbiotique*. Paris: Éditions Le Seuil, 1995, 398 p.
- Deschepper, Jacques. *Savoir communiquer avec les journalistes de la presse, de la radio et de la télévision : guide pratique*. Paris: Éditions Eyrolles, 1990, 139 p.
- Doin, Richard et Daniel Lamarre. *Les relations publiques : une nouvelle force de l'entreprise moderne*. Montréal: Éditions de l'Homme, 1986, 219 p.
- Drucker, Peter Ferdinand. *Managing a Time of Great Change*. New York: Truman Talley, 1995, 371 p.
- Dubuc, Monique et Pierre Levasseur. *La PME dans tous ses états : gérer les crises de l'entreprise*. Montréal: Éditions Transcontinental, 1996, 150 p.
- Dumont-Frénette, Paul et al. *Communications et relations publiques*. Montréal: Éditions Commerce et Léméac, 1971, 367 p.
- Dupuy, Emmanuel, Thomas Devers et Isabelle Raynaud. *La communication interne : vers l'entreprise transparente*. Paris: Éditions d'Organisation, 1988, 159 p.
- _____. *L'entreprise à la une : communiquer avec la presse*. Paris: Éditions d'Organisation, 1990, 158 p.
- Farard, Roger. *Communications écrites et orales : comment les fabriquer : l'exposé écrit, la dissertation, l'exposé oral, le discours*. Montréal: Agence d'Arc, 1991, 298 p.
- Feuillard, Josyane. *Comment communiquer avec la presse : les relations presse business to business*. Noisiel (France): Presses du management, 1991, 151 p.
- Fombrun, Charles J. et Cees B.M. Van Riel. *Fame and Fortune : How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall, 2004, 275 p.
- Fournier, Brigitte. *L'entreprise en état de choc : gérer les crises économiques et sociales, faire face aux médias*. Paris: Éditions Institut de l'Environnement, 1993, 218 p.
- GAUTHIER, Benoit et Jean-Pierre BEAUD, *Recherche sociale- de la problématique à la collecte des données*. Sillery: Les Presses de l'Université du Québec, 1984, 529 p.
- Girard, Francine. *Apprendre à communiquer en public*. Mont-Saint-Hilaire: La Lignée, 1985, 277 p.
- Girardot, Jean-Luc. *Communiquer avec la presse : comment une entreprise peut-elle informer et séduire ?*. Paris: Éditions F. Nathan, 1992, 207 p.
- Gondrand, François. *L'information dans les entreprises et les organisations*. Paris: Éditions d'Organisation, 1990, 375 p.

- Grunig, James E. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1992, 666 p.
- Grunig, James et Todd Hunt. *Managing public relations*. New York: CBS College Publishing, 1984, 550 p.
- Haywood, Roger. *All About PR : What to Say When to Say it*. Londres et Montréal: McGraw-Hill, 1984, 263 p.
- Hébert, Nicole. *L'entreprise et son image : la publicité institutionnelle : pourquoi, comment ?*. Paris: Bordas, 1987, 205 p.
- Hendrix, Jerry A. *Public Relations Cases*. Belmont: Wadsworth Publishing, 1988, 484 p.
- Institut canadien des comptables agréés, *L'information à inclure dans le rapport annuel aux actionnaires*. Toronto: Institut canadien des comptables agréés, 1992, 296 p.
- Katz, Elihu et Paul Felix Lazarsfeld. *Personal influence: the Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. New York: Free Press, 1966, 400 p.
- Knott, Leonard L. *The PR in Profit : A Guide to Successful Public Relations in Canada*. Toronto: McClelland and Stewart, 1955, 254 p.
- Kreps, Gary L. *Organizational Communication, Theory and Practice*. New York: Longman, 1986, 339 p.
- Laborde, Genie Z. *Influencing with Integrity*. Palo Alto: Syntony, 1987, 227 p.
- Lagadec, Patrick. *Apprendre à gérer les crises : société vulnérable, acteurs responsables*. Paris : Éditions d'Organisation, 1993, 120 p.
- _____. *La gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs*, Paris et Montréal: McGraw Hill, 1991, 326 p.
- Lahanque, Sylvie et Fabienne Soulages. *Les relations publiques : guide pratique.*, Paris: Éditions d'Organisation, 1991, 118 p.
- Lambert, Jacques. *La presse d'entreprise*. Paris: Presses universitaires de France, 1993, 127 p.
- _____. *Politiques globales de communication interne*. Paris: Entreprise moderne d'édition, 1981, 198 p.
- Langevin Hogue, Lise. *La communication dans les organisations, une introduction théorique et pragmatique*. Québec: Les Presses de l'Université du Québec, Télé-Université, 1989, 302 p.

- _____ et Bernard Vallée. *La recherche en communication : éléments de méthodologie*. Sillery: Les Presses de l'Université du Québec, Télé-université, 1991, 377 p.
- Laramé, Alain. *La communication dans les organisations Une introduction théorique et pragmatique*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 1989, 302 p.
- Lehnisch, Jean-Pierre. *Maîtriser la communication dans l'entreprise : la réussite au quotidien*. Paris: Éditions d'Organisation, 1988, 158 p.
- Libaert, Thierry. *La communication d'entreprise*. Paris: Éditions Economica, 1998, 108p.
- _____. *La communication de proximité : pour une meilleure intégration de l'entreprise dans son environnement*. Rueil-Malmaison: Éditions Liaisons, 2001, 276 p.
- Logié, Bernard et Dora Logié-Naville. *Leur nom est une marque*. Paris: Éditions d'Organisation, 2002, 143 p.
- Maisonneuve, Danielle. *Les relations publiques : le syndrome de la cage de Faraday*. Sainte-Foy: Presses de l'université du Québec, 2004, 311 p.
- Maisonneuve, Danielle, Jean-François Lamarche et Yves St-Amand. *Les relations publiques dans une société en mouvance*, 3^e éd. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 2004, 405 p.
- Majello, Carlo. *Organiser vos manifestations de presse*. Paris: Éditions d'Organisation, 1993, 93 p.
- Marion, Gilles. *Les images de l'entreprise*. Paris: Éditions d'Organisation, 1988, 156 p.
- Marston, John. *The Nature of Public Relations*. New-York et Toronto: McGraw-Hill, 1963, 393 p.
- Massé, Pierrette. *Méthodes de collectes et d'analyse de données en communication*. Québec: Presses de l'université du Québec, Télé-université, 2000, 253 p.
- Mintzberg, Henry. (1984). *Le Manager au Quotidien: les dix rôles du cadre*. Montréal: Éditions Agence d'Arc, 1984, 220 p.
- Mintzberg, Henry. *Le pouvoir dans les organisations*. Paris: Éditions d'Organisation, 1986, 679 p.
- Mootee, Idris. *60 minutes brand strategist*. Canada: SA Press, 2003, 190 p.
- Morgan, Gareth. *Images de l'organisation*, 2^e éd. Saint-Nicolas: Presses de l'Université Laval, 1999, 498 p.

- Mucchielli, Alex. *Communication interne et management de crise*. Paris: Éditions d'Organisation, 1993, 207 p.
- Naville-Morin, Violette. *L'écriture de presse*, réédition dir. Par Lise Chartier. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, 2003, 167 p.
- Ogrizek Michel et Jean-Michel Guillery. *La communication de crise*. Paris: Presses universitaires de France, 1997, 127 p.
- Pauchant, Thierry C. et Ian I. Mitroff. *La gestion des crises et des paradoxes : prévenir les effets destructeurs de nos organisations*. Montréal: Québec/Amérique, 1995, 332 p.
- Regester, Michael. *Crisis Management : How to Turn a Crisis Into an Opportunity*. London: Business Books, 1989, 160 p.
- Riou, Nicolas. *Pub Fiction*, 2^e éd. Paris: Éditions d'Organisation, 2002, 206 p.
- Rosart, Jean-Paul. *L'Entreprise et les médias*. Paris: A. Collin, 1992, 207 p.
- Saint-Jean, Armande. *Éthique de l'information : fondements et pratiques au Québec depuis 1960*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal, 2002, 299 p.
- Schneider, Christian. *Communication : nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, 2^e éd. Paris: P. Belfond, 1993, 271 p.
- Schwebig, Philippe. *Les communications de l'entreprise : au-delà de l'image*. Auckland et Montréal: McGraw-Hill, 1988, 170 p.
- Semprini, Andrea. *Le marketing de la marque*. Paris: Éditions Liaisons, 1992, 195p.
- Thayer, Lee. *Communication and Communication systems*. Homewood: Irwin, 1968, 375 p.
- Tixier, Maud. *La communication de crise : enjeux et stratégies*. Paris et Montréal: McGraw-Hill, 1991, 268 p.
- Ugeux, William. *Les relations publiques*. Verviers: Éditions Gérard et compagnies, 1973, 256 p.
- Van Bol, Jean-Marie. *Les relations publiques : responsabilité du management*. Paris: Nathan; Bruxelles: Labor, 1987, 384 p.
- Weil, Pascale. *Communication oblige!*. Paris: Les Éditions d'organisation, 1990, 262 p.
- Westphalen, Marie-Hélène. *Le communicator : guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, 2^e éd. Paris: Dunod, 1994, 366 p.

Wilcox et al. *Public Relations : Strategies and Tactics*, 3^e éd. New- York: Harper Collins Publisher, 1992, 708 p.

Mémoires et thèses

Lozier, Anne-Marie. « L'industrie et la profession des relations publiques au Québec ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université de Montréal, 1992.

Maisonneuve, Danielle. « Politisation de l'agir communicationnel dans les entreprises publiques au Québec ». Thèse de doctorat, Montréal, Université Concordia, 1993.

Périodiques

Bourque, Olivier. 2007. « Bikini Village diminue ses pertes », *La Presse*, 12 décembre, La Presse Affaires, p. 3.

Desrochers, Claude. 2006. « Combat de coqs ou couvée prospère ? ». *Propulsion*, septembre 2006.

Desrochers, Claude. 2006. « La marque au-delà de la famille ». *Propulsion*, septembre 2006.

Fombrun, Charles et Cees Van Riel. 1997. « The Reputation Landscape ». *Corporation Reputation Review*: vol. 1, nos 1 et 2, p. 5-13.

Garnaud, Emmanuelle. 2004. « Coca-Cola en quête d'un pdg capable de faire le bonheur de tous ». *La Presse*, 24 septembre, La Presse Affaires, p. 6.

Leblanc, Gérard. 1998. « Médias et dispositifs : une approche comparatiste ». *Cinéma*, 1998, vol. 9, no 1.

McCombs, Maxwell E. et Donald L. Shaw, « The Evolution of Agenda-Setting Research: Twenty-Five Years in the Marketplace of Ideas », *Journal of Communication*, Vol. 43, Issue 2, June 93.

Monchuk, Judy. 2004. « Les médias jugés influencés par les riches et les puissants ». *La Presse*, 15 juin, p. A11.

Tison, Marie. 2007. « 16 mois sans président ». *La Presse*, 26 mars, La Presse Affaires, p. 5.

Weber Shanwick, *Safeguarding Reputation*, 2006, issue no 1.

Site Internet

Olivier Biraud et Yann Le Fur, *Les vecteurs de communication financière*, Site internet de Vernimmen.net, 2000, http://www.vernimmen.net/html/divers/articles_financiers.html.