

L'ANALYSE DU DISCOURS DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE A TRAVERS LES RAPPORTS ANNUELS DE DEVELOPPEMENT DURABLE D' ENTREPRISES FRANÇAISES DU CAC 40

Professeur Jacques IGALENS
IAE de TOULOUSE

Résumé:

Sous la pression des parties prenantes, le nombre de rapports de développement durable ne cesse d'augmenter. Jusqu'ici les méthodes d'analyse des informations qu'ils contiennent sont essentiellement comptables. L'enjeu de ces rapports va au-delà des indicateurs chiffrés fournis par exemple par la GRI, Global Reporting Initiative. Il s'agit pour une entreprise de légitimer son action et les conséquences de son action dans les domaines sociaux, environnementaux et sociétaux. La place tenue par le discours dans ces rapports est essentielle et la méthode proposée dans cet article est ainsi celle de "l'analyse des discours" notamment en s'appuyant sur les caractéristiques de l'énonciation et sur celles des procédés rhétoriques. Ainsi apparaît que les entreprises ne se contentent pas de "faire un rapport" mais qu'elles essaient de construire un monde, un monde dans lequel elles se présentent en héros positif, un monde dont elles définissent les règles.

Bien que le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE désormais) soit ancien puisque le premier livre consacré à ce sujet date de 1953 (Bowen, 1953), la production des premiers rapports distincts de RSE ou de développement durable (désormais DD) date des années 80 (Parker 1986). Certes, certains auteurs ont pu trouver des exemples plus anciens (Hogner, 1982, Guthrie et Parker, 1989). Mais avant les années 80 ces exemples sont très rares et il s'agissait d'inclusions dans le rapport annuel d'informations environnementales, plus rarement sociales ou parfois (dans le cas de US Steel ou de BHP¹ notamment) d'informations sur l'implication de l'entreprise dans les communautés locales. Une tentative de périodisation a

mis en évidence quatre phases : les années 50 et 60 au cours desquelles les mesures traditionnelles de la performance financière ont été remises en cause, les années 70 et la première moitié des années 80 lors desquelles triomphent diverses approches de comptabilité sociale, la seconde moitié des années 80 et les années 90 qui voient le déclin des approches précédentes et l'apparition des rapports de responsabilité sociale et la période actuelle qui débute avec le nouveau siècle, période marquée par une normalisation croissante de ces rapports grâce à la GRI (Berthoin Antal et alii, 2005). Global Reporting Initiative, ONG issue du CERES, la GRI a publié des principes directeurs pour la publication de rapports de développement durable, certains qualifient la démarche de la GRI de « technocratique » en partant du principe que « l'élaboration se fait sans

¹ Broken Hill Proprietary Company Ltd , société australienne du secteur minier

aucun contrôle démocratique » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004)

Il est vrai que les besoins auxquels ces rapports de DD sont censés répondre sont mal connus. En France les quatre grands cabinets d'audit internationaux ont été auditionnés par l'ORSE² dans le cadre d'une évaluation de l'article 116 de la loi NRE qui fait obligation aux sociétés cotées de fournir des informations sur les conséquences environnementales et sociales de leur activité (Igalens et Joras, 2002). Ils concluaient ainsi :

« Pour que, à terme, les actionnaires, investisseurs institutionnels et autres parties prenantes attachent une importance grandissante aux rapports de DD, ils doivent être cohérents entre eux, ils doivent être par une instance compétente et engageant sa responsabilité de façon formelle. Le commissaire aux comptes de la société assisté d'experts dans les domaines du développement durable est le mieux placé pour remplir ce rôle. » (Deloitte et Touche)

« Il existe une demande de transparence et de fiabilité de la part des parties prenantes : analystes, investisseurs et fonds éthiques, agences de notation pour l'évaluation des performances globales des entreprises, consommateurs, collectivités globales, riverains et associations pour la crédibilité des informations. » (Ernst and Young)

« L'immatériel prend de plus en plus d'importance dans la valorisation d'une entreprise, la confiance en l'entreprise et son image sont donc essentielles. Les actionnaires, le public, les consommateurs sont de plus en plus sensibilisés aux enjeux sociaux et environnementaux (développement du commerce équitable, enjeux politiques) » (KPMG)

« De plus en plus de pressions et d'exigences externes obligent les organisations à communiquer sur leur gestion et leurs performances sociale et environnementale. La plupart des grandes entreprises ont commencé à communiquer des informations sortant du cadre du reporting financier : environnement, rôle de l'entreprise dans la société, développement durable mais également ressources humaines, capital intellectuel, marques et réputation, etc. » (PriceWaterhouseCoopers).

Quant à la GRI, généralement considérée comme un guide par les entreprises, elle dispose dans ses lignes directrices pour le reporting DD notamment :

« Le reporting permet de mettre en lumière les contributions de l'organisation à la société, à l'environnement, ainsi que l'opportunité de création de valeur économique, sociale et environnementale de ses produits et services. Un tel instrument de mesure est essentiel pour que l'organisation conserve et consolide son droit de mener ses activités » (GRI, version 2002, p 4 de la traduction française effectuée par l'ORSE).

Très rapidement la question posée a été celle de la qualité des informations contenues dans les rapports de DD et deux normes ont été proposées pour servir de fondement au jugement concernant cette qualité : AA 1000 Assurance Standard³ et une norme d'origine comptable, ISAE. La première s'attache essentiellement à la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes, la seconde se donne pour objectif de vérifier la cohérence et l'exactitude des informations contenues dans le rapport en croisant plusieurs sources d'information. S'appuyant sur des travaux antérieurs, le présent article part du constat que ces deux normes

² Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises.

³ AA 1000 AS est due à l' « Institute of social and ethical accountability » rédacteur de la série normative AA 1000

sont très insatisfaisantes (Igalens, 2004).

Bien que mal connues, les attentes semblent aller au-delà d'indicateurs semblables à ceux du bilan social français (pour l'aspect social) ou à des consommations de matière première ou des émissions polluantes (pour la dimension environnementale). Certes ces informations que la GRI propose sous forme d'indicateurs de performance sont indispensables pour le pilotage de la politique de DD et pour effectuer des comparaisons inter-entreprises mais elles ne semblent pas à même de répondre à la question centrale de la légitimité de l'entreprise à « mener ses activités » donc à exister car la diversité même des attentes et des « points de vue » sur l'entreprise que développent les différentes parties prenantes aboutit à une attente de justification de l'existence même de l'entreprise et notamment de l'entreprise multinationale à opérer dans ses divers environnements sociaux, environnementaux et sociétaux (au sens des sociétés civiles concernées). La théorie de la légitimité postule qu'il existe un « contrat social » qui contraint les entreprises à opérer en accord avec les attentes de la société dans laquelle elle s'inscrit et donc à « justifier » son action par des « discours » adressés aux composantes pertinentes de cette société (Preston et Prost, 1975 ; Hogner, 1982 ; Lindblom, 1994). Lorsque on lit les rapports de DD il apparaît que c'est bien ce que font les entreprises. Cela est évident notamment par la place qu'elles accordent aux discours par rapport à celle accordée aux indicateurs.

Pour cette raison, cet article propose de porter sur ces rapports un regard nouveau, celui de l'analyse du discours. Si elle est récente, en sciences de gestion cette approche n'est pas inédite et on peut situer au début du siècle le « tournant linguistique » de la recherche en organisation (Alvesson et Karreman,

2000). On peut citer notamment l'analyse de discours de dirigeant (Seignour, 2005 ; D'Almeida et Merranlfrah, 2005), l'analyse du discours managérial (Rivière, 2005), l'analyse du discours des opérateurs (Detchessahar, 2001), l'analyse du discours à partir des sites internet des entreprises et tout particulièrement de la partie du site consacrée à la RSE (Coupland, 2005), l'approche narrative des organisations (Giroux et Marroquin, 2005) et l'analyse sémiotique pour expliquer le succès ou l'échec d'un transfert d'actif d'un pays à l'autre (Brannen, 2004). En 2004 un numéro spécial de *Academy of Management Review* et en 2005 un numéro spécial de la *Revue Française de Gestion* lui ont été entièrement consacré⁴. Enfin, bien que n'étant pas de même nature, la mise en récit (le « storytelling » anglo-saxon) devient un véritable instrument de gestion et utilise parfois des outils d'analyse provenant de l'analyse du discours (Boje, 1995, Brown et al., 2005) ; notamment pour construire des « use cases » relatifs au Knowledge Management (Fallery et Marti, 2005).

Pourquoi avoir recours à l'analyse du discours et en particulier à la narratologie (Todorov, 1966) ?

Comme l'écrit Weick « Si l'exactitude est utile mais pas nécessaire pour la construction de sens, qu'est-ce qui est vraiment nécessaire ? La réponse est quelque chose qui préserve la plausibilité et la cohérence, quelque chose qui est raisonnable et mémorable, quelque chose qui prend en compte les expériences passées et les attentes, quelque chose qui résonne avec les autres, quelque chose qui peut être construit rétrospectivement mais qui peut aussi être utilisé prospectivement, quelque chose qui capture à la fois les sensations et les pensées, quelque

⁴ « Récits et Management » Vol 31 N° 159 Novembre/Décembre 2005

chose qui permet aux améliorations de s'adapter aux particularités de l'entreprise, quelque chose qu'il est amusant de comparer. En résumé, ce qui est nécessaire dans la construction de sens c'est une bonne histoire »(Weick, 1995 p 60)

Le recours à l'analyse du discours dans le cas des rapports de DD présente trois avantages.

En premier lieu, on peut d'abord s'interroger globalement sur le fait de savoir si les milliers de rapports recensés depuis quelques années ne contribuent pas à l'apparition d'un genre nouveau, le rapport de DD. L'intérêt de la question renvoie à la problématique même du genre en littérature. Les théoriciens se sont appliqués à définir des règles convenant à chaque genre et à dénommer chacune de ses catégories internes « de sorte que s'établisse un pacte de lecture entre l'auteur, inscrivant son texte dans un ensemble donné et le lecteur censé savoir à quel type d'émotions s'attendre, à quels principes esthétiques on fait appel » (Dictionnaire culturel en langue française, 2005). Ici la problématique de genre nous permet d'envisager le type d'attentes que le lecteur d'un rapport de DD est susceptible de satisfaire et celles qu'il ne doit pas chercher à satisfaire. Sur ce premier point notre hypothèse est que le rapport de DD vise à faire accepter l'« ethos » d'une société, à légitimer sa place et son rôle dans la société civile. En cela le rapport de DD n'est pas comparable au rapport annuel dont l'objectif est plus précis et plus limité, informer les actionnaires pour qu'ils achètent ou conservent les actions de la société. Les objectifs d'un rapport de DD sont moins précis mais plus ambitieux, il s'agit de séduire diverses composantes de la société, des actionnaires, des clients, des salariés, des journalistes, des intellectuels, des militants de différentes causes et notamment des défenseurs de l'écologie. Selon les résultats de l'enquête Globescan réalisée par la

TNS Sofrès pour la France, 11% des personnes interrogées ont déjà lu un rapport de DD et 7% en ont déjà consulté un. Les actionnaires manifestent notamment un plus grand intérêt pour ce rapport. La force des rapports de DD sera de faire appel à la fois à la raison, aux émotions, aux sentiments, au sens de l'éthique autant qu'à celui de l'esthétique. Ainsi que le proclame Shell, le rapport de DD se réfère tout autant à des valeurs qu'à des faits (« This report is about value »).

En second lieu, si selon M. Tixier « communiquer sur le DD c'est communiquer sur un concept flou » (Tixier, 2005), on peut espérer toutefois qu'une analyse mettant au jour le mode de fonctionnement du discours relativement au développement durable permette de comprendre les tactiques de légitimation des entreprises. Notre hypothèse consiste à rechercher ces tactiques à deux niveaux, celui de l'énonciation et celui de l'argumentation. Une démarche comparable a été réalisée concernant les tactiques de légitimation d'une même stratégie d'acquisition par différentes firmes d'un même secteur industriel (Demers et al., 2003). De même des analyses rhétoriques ont permis de mettre en évidence des logiques institutionnelles différentes et ainsi d'expliquer un changement institutionnel (Suddaby et Greenwood, 2006).

En dernier lieu, l'analyse du discours et particulièrement la science du récit (« narratologie ») nous semblent plus appropriées pour « évaluer » les rapports de DD que les méthodologies issues de la comptabilité. L'hypothèse est que le « sens » d'un rapport ne s'épuise pas dans les données qu'il contient et notamment dans les indicateurs qui font l'objet de toute l'attention des normes actuelles d'évaluation. Certes lorsqu'une entreprise déclare quelle a été sa consommation d'eau ou bien la quantité de gaz carbonique qu'elle émet, il est important de savoir quelle

confiance un lecteur (en l'occurrence techniquement compétent) peut accorder à ces chiffres. Mais la place de l'entreprise dans la société, les rapports qu'elle entretient avec ses parties prenantes, sa représentation ou la construction qu'elle opère de ses environnements, l'explication qu'elle fournit de ses réussites (plus rarement de ses échecs), le choix de ses engagements, en un mot la construction de sa légitimité passe par une recherche de sens plus que par une évaluation des chiffres. Si, « raconter c'est construire une intrigue, c'est à dire mettre dans un certain ordre textuel la suite des événements et des actions qui constituent l'histoire racontée »(Charondeau et Maingueneau, 2002) on peut légitimement espérer que la mise au jour des mises en intrigue soit plus éclairante que l'analyse des données contenues dans le rapport ou même que leur mode de production.

Pour cela deux niveaux peuvent être distingués :

- Un niveau élémentaire relatif à l'ancrage énonciatif du texte,
- Un niveau « rhétorico-stylistique » mettant notamment en évidence les schémas argumentatifs.

Notre recherche concerne les sociétés du CAC 40 qui, pour l'année 2004, publient un rapport de DD (17) ou qui consacrent un chapitre bien identifié au DD (10) dans leur rapport annuel,⁵ soit 27 sociétés. Pour les autres (13) même si des informations sociales et/ou environnementales figurent dans le rapport annuel, elles ne constituent pas un chapitre bien identifié mais sont souvent partagées entre plusieurs chapitres.

⁵ Accor, AGF, Air Liquide, Alcatel, Axa, BNP Paribas, Carrefour, Crédit Agricole, Dexia, EDF, France Telecom, GDF, Danone, L'Oréal, Lafarge, LVMH, Michelin, Pernod Ricard, PPR, Rhodia, Sanofi Aventis, Schneider Electric, Stmicroelectronics, Suez, Total, Véolia, Vivendi.

1. Ancrage énonciatif

La notion de subjectivité linguistique est au centre des théories de l'énonciation (Sarfaty, 2005). La thèse de Benvéniste suggère que la subjectivité linguistique est la condition de l'individuation et non l'inverse (Benvéniste, 1966, 1974), ce sont les formes linguistiques de la subjectivité qui déterminent la possibilité de se reconnaître comme sujet et ceci peut être appréhendé à partir de l'acte d'énonciation. En d'autres termes l'acte d'énonciation nous permet de répondre à la question « qui parle dans un rapport de développement durable ? » et la réponse à cette question est importante car elle s'inscrit dans l'enjeu, la raison d'être de ces rapports. En l'occurrence, les actes d'énonciation révèlent les intentions de ceux qui conçoivent et fabriquent le rapport et produisent des effets sur ceux qui le lisent⁶. Les effets sont-ils conformes aux intentions ? La réponse à cette question permet d'introduire des concepts propres aux gestionnaires dans une perspective linguistique, notamment ceux d'efficacité et d'efficience.

Le modèle de Kelman (1958) « acquiescement, identification, internalisation » a montré qu'un individu peut acquiescer sans plus au message diffusé par la source, ou s'identifier à l'émetteur, ou, enfin, intérioriser le message. Le caractère attrayant ou prestigieux d'une source engendre une volonté d'identification entre le récepteur et celle-ci (Asch, 1948). Le caractère crédible de la source engendre une internalisation du

⁶ Même si dans beaucoup de cas la production d'un rapport de DD est réalisée en liaison avec un cabinet spécialisé (Utopie étant, en France, le plus connu), nous considérons que ce rapport « engage » la société qui le publie car, in fine, c'est la direction de la société qui en donne « l'imprimatur ».

message par le récepteur, c'est à dire une intégration de ce message dans le système de valeurs du récepteur sans aucune critique ni remise en cause (Decaudin et Igalens, 2006). Pour que la crédibilité de la source soit reconnue, il faut que le récepteur accepte ce caractère et qu'il accorde sa confiance à cette source jugée fiable, compétente, experte (Hovland et Weiss, 1951).

A l'évidence la question « Qui parle ? » dans un rapport de DD appelle plusieurs réponses. Nous distinguerons trois d'entre elles car elles jouent un rôle différent.

La première concerne la plus haute autorité qui dans presque tous les

cas s'adresse directement au lecteur dès le début du rapport. La seconde renvoie aux nombreux témoignages qui figurent dans un rapport. La troisième englobe le reste du rapport, c'est à dire la partie la plus importante pour laquelle nous étudierons les marqueurs d'embrayage qui servent à quadriller l'acte d'énonciation et leurs interprétations ?

1.1 Les adresses des directions générales

Le rapport de DD est, le plus souvent, structuré selon les recommandations de la GRI présentées ci-dessous.

Extrait des lignes directrices pour le reporting développement durable. Version 2002 (GRI, 2003)

- 1 Vision et stratégie. Description de la stratégie de l'organisation en matière de DD, contenant une déclaration du PDG¹.
- 2 Profil. Présentation générale de la structure, des activités de l'organisation et du champ d'étude du rapport.
- 3 Gouvernance et système de management. Description de la structure, de la stratégie et des systèmes de management de l'organisation, dont les efforts dans le sens de l'engagement des parties prenantes.
- 4 Index du contenu GRI. Table fournie par l'organisation indiquant où les informations répertoriées dans la partie C des *Lignes directrices* se trouvent dans le rapport
- 5 Indicateurs de performance. Mesures de l'impact ou de l'effet des activités de l'organisation, réparties en indicateurs intégrés de performance économique, environnementale et sociale.

Sur le premier point, la vision et la stratégie, on remarque l'exigence d'une déclaration du PDG qui tend à créer une impression, celle d'un engagement personnel alors que juridiquement la nature de cette déclaration n'a pas de vertu supérieure au reste du document. Nous sommes sur le registre de l'« éthos » c'est à dire de l'impression de sérieux, de crédibilité du rapport. D'une part, on peut observer que cette adresse peut revêtir deux formes différentes, d'autre part on remarque une utilisation particulière du pronom personnel, « je » .

Sur les formes

Certains (Danone, Suez, Total, AGF, Pernod Ricard,) choisissent pour cette déclaration la forme de l'interview. Ici aussi ce choix produit des effets, l'interview donne l'illusion d'une plus grande spontanéité en créant un jeu de questions/réponses, il paraît atteindre une plus grande vérité car la personne interviewée (ici le PDG) ne semble plus entièrement libre de son propos, elle est contrainte par des questions précises et ce d'autant plus que ces questions touchent des sujets sensibles. A titre d'illustration, on relève :

« Total ne devrait-il pas s'abstenir de travailler dans des pays où les observateurs dénoncent de graves violations des droits de l'homme, tels le Soudan ou la Birmanie ? » ou bien

« Total affiche des profits records. En même temps le Groupe poursuit la restructuration de sa Chimie, ce qui se traduit par des pertes d'emploi. Ne voyez-vous pas là une contradiction ? » ou enfin :

« Sur quels points jugez-vous les résultats de Danone insuffisants »

« Violation des droits de l'homme », « pertes d'emploi », « contradictions », « résultats insuffisants » ces mots réveillent le lecteur qui inconsciemment se trouve projeté dans des débats contradictoires ou des conférences de presse lors desquelles des journalistes informés et indépendants posent les questions qui dérangent et obtiennent ainsi des réponses qui lèvent parfois le voile sur des réalités qui seraient restées cachées autrement. Sauf qu'en l'espèce il n'y a ni journaliste ni même interlocuteur et qu'il s'agit d'un artifice de présentation, d'une ressource rhétorique ayant pour fonction de mimer un dialogue serré, là où n'existe en fait qu'une seule voix.

Dans les autres cas le texte se présente comme un message et dans un cas comme une lettre adressée aux seuls actionnaires. Quelle que soit la forme, l'utilisation du pronom « je » est riche d'enseignements.

A propos de « je »

Dans le texte un dirigeant sur deux utilise le « je »⁷:

« Je peux d'ores et déjà vous annoncer trois nouveautés », « Et je

suis convaincu », « je suis persuadé », « je m'emploierai à poursuivre activement », « J'ai, par ailleurs, confirmé », « J'ai la conviction », « j'ai constitué autour de moi », « je tiens à rendre un hommage », « Cet engagement, auquel je tiens personnellement », etc.

Lorsque le « je » apparaît c'est donc souvent pour renforcer une opinion, pour mettre un poids personnel sur une affirmation : « Je pense en effet qu'à condition de s'inscrire dans un cadre politique pacifié, une activité pétrolière attentive au respect des droits humains peut apporter une contribution utile à la stabilité et au développement de ce pays. » (T. Desmaret) . Cela peut être aussi pour marquer le territoire du Président. Ainsi P. Gadonneix (E.D.F.) utilise 28 fois « nous », il s'agit chaque fois de présenter des projets, et deux fois « je » lorsqu'il y va de l'engagement direct du Président : « j'ai présenté un projet d'entreprise pour les trois années qui viennent au conseil d'administration » et « je m'emploierai à poursuivre activement avec les parties prenantes un dialogue permanent et ouvert ». Cela peut être enfin pour établir un pont entre le groupe et le lecteur, ainsi D. Lombard (France Telecom) n'utilise qu'une fois le « je » dans son message, c'est *in fine* pour affirmer : « le DD est une affaire de longue haleine, je sais que l'ensemble du Groupe est pleinement engagé pour y contribuer. »

A une exception près, les dirigeants qui ont choisi l'interview utilisent le « je ». Dans ce cas là la forme de l'interview crée un sentiment de proximité entre le dirigeant et le lecteur qui peut avoir l'impression que le dirigeant lui répond directement (ce sentiment joue d'autant plus que les questions sont directes et ne sont pas complaisantes). Dans ce cas, le « je » apparaît quasi naturellement, en revanche l'utilisation du « je » dans la forme message marque toujours un moment fort du message, par exemple

⁷ J.P. Thierry (AGF), L. Vandeveld (Carrefour), P. Richard (Dexia), P. Gadonneix (EDF), D. Lombard (France Telecom), J.F. Cirelli (GDF), F. Riboud (Danone), L. Owen-Jones (L'Oréal), F.H. Pinault (PPR), G. Mestrallet (Suez), T. Desmarest (Total), H. Proglgio (Véolia)

un engagement : « Je m'engage à ce que les 250 000 collaborateurs du Groupe y consacrent toute leur énergie et toute leur passion. »(H. Proglío).

1.2 Les témoignages : de l'engagement personnel à la polyphonie⁸

Une autre problématique liée à l'énonciation concerne l'utilisation fréquente de témoignages dans les rapports de DD. Un témoignage est un propos recueilli auprès d'une personne interne ou externe à l'entreprise et restitué intégralement et sans modification.

Dans les rapports de développement durable, le témoin est censé apporter un éclairage authentique sur l'entreprise et son comportement. Dès lors, l'utilisation d'un témoignage suscite les impressions immédiates que le rapport a été co-construit, que l'entreprise accepte de se livrer à la critique de ses différentes parties prenantes et qu'elle joue le jeu de la transparence et de la sincérité. Le témoignage a ainsi de nombreuses vertus pour illustrer un rapport de développement durable. Pour accentuer cet effet, il est généralement assorti de repères visuels, soit pour confirmer aux lecteurs qu'ils se trouvent bien face à un témoignage (photo d'identité du témoin⁹, dessins d'une cassette et d'un micro pour PPR, guillemets et police en italique pour Suez), soit pour renforcer les impressions qu'il vise à favoriser (logo de deux mains qui se serrent pour le rapport de Rhodia).

Le contenu du témoignage se distingue généralement du reste du rapport par son caractère personnalisé, moins technique et donc plus subjectif. Ainsi, par nature, il échappe à la vérification et au contrôle de la part des

cabinet d'audit qui procèdent à l'évaluation du rapport. De plus, à la différence du contenu central, pour lequel des lignes directrices sont préconisées par la GRI et donc pour lequel la marge de liberté de l'entreprise est restreinte, les témoignages ne sont pas balisés. Leur utilisation et leurs modalités sont laissées à l'entière discrétion de l'entreprise.

Pour l'entreprise, le témoignage constitue un moyen plus malléable d'influencer favorablement l'impression des lecteurs, aussi bien par son contenu que par sa forme.

L'utilisation massive et la mise en valeur visuelle des témoignages dans les rapports de développement durable pourraient en être des conséquences. En effet, sur dix sept sociétés publiant, en parallèle de leur rapport annuel, un rapport de développement durable pour l'exercice 2004, seules quatre¹⁰ d'entre elles n'utilisent pas de témoignages. Pour la plupart de ces treize sociétés, le témoignage est assorti de plusieurs éléments visuels distinctifs facilitant son repérage au sein du document : une photo d'identité du témoin, une couleur d'encadré ou de fonds différente du reste du texte, autant d'éléments qui attirent prioritairement le regard du lecteur vers le témoignage.

Dans l'hypothèse où le rapport de développement durable serait un nouveau « genre littéraire », le témoignage en serait l'élément incontournable. Il peut représenter jusqu'à 10 % du rapport. Il semble également être marqué par une dimension de séduction plus forte que les autres éléments du rapport. Pour s'en convaincre, l'exemple du rapport de développement durable du groupe BNP Paribas est assez emblématique. Dans ce rapport, les témoignages prennent des pages entières. Une place prépondérante à l'image, à la couleur et au symbolique visuel est donnée par rapport au texte.

⁸ Je remercie A. L. Gatignon pour son aide dans la préparation de ce paragraphe, 12.

⁹ Seule l'entreprise Rhodia n'y a pas recours sur les rapports étudiés.

¹⁰ Alcatel, Dexia, L'Oréal et Sanofi Aventis

Il convient de rappeler que si certaines sociétés font également appel à des témoignages dans leur rapport annuel, l'importance de ces derniers est bien moindre que dans les rapports de DD.

Enfin, dans les rapports de DD, les témoignages, de par leur nature plus discrétionnaire, sont susceptibles d'être un élément servant une stratégie de différenciation entre les entreprises.

Si l'utilisation des témoignages est une pratique partagée par la plupart des

entreprises, le choix des témoins et la nature des témoignages est différencié d'une entreprise à l'autre. Comment sont opérés ces choix ?

A l'aune de l'analyse de dix-sept rapports de développement durable, deux principales différences se notent de façon immédiate.

Tout d'abord, les entreprises mobilisent un nombre de témoins variables.

Tableau 1

Nombre de témoins mobilisés

Nombre de témoins	Noms des entreprises
Inférieur à 5	Carrefour, Michelin
Entre 5 et 10	Rhodia, Schneider Electrics, Vivendi Universal, PPR, Lafarge
Supérieur à 10	Suez, Total, BNP Paribas, Danone, Casino, EDF

Ensuite, les témoins représentent des acteurs différents dans ou hors de l'entreprise : des acteurs internes, très généralement des directeurs, des acteurs externes qui peuvent être des experts, des parties prenantes (clients et fournisseurs), des représentants actifs du développement durable ou des bénéficiaires de la politique RSE de l'entreprise. Ces acteurs sont susceptibles de porter un éclairage très différent sur la politique de développement durable de l'entreprise. Sur les dix sept rapports analysés, quatre (Total, Carrefour, Casino, Vivendi Universal) utilisent majoritairement les témoins internes, quatre les témoins externes (Total, BNP

Paribas, Michelin, Rhodia) et les neufs restant les deux.

Ainsi, les entreprises ne semblent pas faire le même usage des témoignages et ne semblent pas non plus chercher à faire passer les mêmes messages aux lecteurs et à influencer les mêmes impressions. A quoi servent donc les témoignages ?

Dès lors qu'il est différencié selon les rapports, le témoignage devient un objet d'analyse qui permet de mettre en exergue les différentes utilisations et impressions suscitées par leur lecture. Six configurations principales ont pu être repérées. Elles sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 2

Les pratiques en matière de témoignage

Contenu	Type de témoins	Ton	Intitulé principal	Mode/ Format	Impressions générées	Objectifs supputés	Exemple rapport de DD
1. Evaluation du rapport de l'entreprise	Experts de l'audit en DD, carrières prof mises en avant	Critique et objectif	« Message du panel pour le DD »	Compte rendu	Compléter et renforcer les éléments du rapport	Augmenter la transparence perçue	EDF
2. Evaluation du comportement de l'entreprise	Parties prenantes externes	Critique	Titre et institutions	Questions réponses	Triangler les perceptions	Augmenter la crédibilité perçue	Lafarge, Rhodia, Danone
3. Démonstration de la mobilisation de toute l'entreprise	Directeurs généraux	Volontaire	Fonctions et directions	Discours ou questions/réponses	Convaincre de la « bonne » intention	Augmenter l'engagement perçu	Suez, Carrefour, Vivendi
4. Explications sur la mise en oeuvre	Responsables	neutre	Noms et fonctions	Expositions et questions/réponses	Apporter des éclaircissements	Augmenter la sincérité perçue	Axa, PPR
5. L'histoire d'un succès	Les bénéficiaires (ex : les salariés)	positif	Citation ou nom du projet à succès	Récit reconstruit avec citations	Mettre en valeur les réussites sociétales de l'entreprise	Favoriser l'efficacité perçue des actions DD	AxaSchneider Electric
6. La promotion des idées ou des institutions de DD	Des personnes ou des institutions célèbres	neutre	Citation+ nom	Questions réponses /plaidoyer	Informé sur et promouvoir le développement durable	Associer l'entreprise à des valeurs DD et augmenter sa légitimité perçue	BNP Paribas, Suez

En tant qu'idéal type, un même rapport de développement durable peut utiliser plusieurs configurations de témoignages. Par exemple, le rapport Suez les utilise pour démontrer la mobilisation des directions autour du projet de développement durable et donc la prise en compte de cette problématique au niveau stratégique, et pour promouvoir les idées de développement durable.

Certaines configurations paraissent s'éloigner de la représentation classique que l'on peut se faire d'un témoignage. C'est notamment les cas des configurations 3, 5 et 6.

1^{ère} façon de s'en éloigner : la reconstruction totale du discours. Par exemple, dans le rapport Axa et concernant la politique de mobilité des salariés, les propos des salariés sont totalement reconstruits dans un récit linéaire où s'intercalent des citations éparées et peu nombreuses.

2^{ème} façon de s'en éloigner : centrer le témoignage sur autre chose que l'entreprise. Dans le rapport de Suez, le rapport présente cinq témoignages de personnes célèbres pour leur engagement envers le développement durable : à aucun moment, ces témoins ne mentionnent l'entreprise. D'ailleurs, par rapport à l'entreprise, ils ne sont témoins de rien.

3^{ème} façon de s'en éloigner : faire témoigner des témoins tout à fait partiels et raliés à la cause.

Le témoignage des directeurs généraux, sans doute le plus utilisé dans tous les rapports analysés, ne peut être considéré comme un témoignage authentique et objectif.

Pourtant, ces rapports utilisent généralement les mêmes symboles visuels que les autres configurations : les guillemets, la police en italique. Tandis que le visuel renforce le contenu du message dans les configurations 1, 2 et 4 et crée des impressions similaires (transparence, crédibilité, sincérité), le visuel et le contenu créés des

impressions différentes susceptibles de brouiller le message dans les configurations 3, 5 et 6.

Dans le cas des rapports de DD le recours au discours direct d'un témoin ou d'une autorité produit plusieurs effets. En premier lieu il s'agit d'entretenir l'impression que le rapport est co-construit, souvent par l'utilisation d'un graphisme approprié (encart notamment) le témoignage apparaît surgir de lui-même alors qu'il n'en n'est rien et que toute parole rapportée a été sollicitée, triée, mise en forme et souvent mise en scène. En deuxième lieu l'effet escompté est le plus souvent (mais pas toujours) celui d'un renforcement d'un point de vue qui vient d'être exprimé dans le rapport. En troisième lieu, le choix de la personne qui intervient porte aussi témoignage d'une certaine conception éthique de l'entreprise, le poids accordé aux minorités ethniques est significatif. Enfin le grand témoin, celui qui est connu (Edgar MORIN pour le rapport SUEZ) ou celui qui engage une institution (Cornis van der Lugt du PNUE ou J.P. Jeanrenaud de WWF) peuvent même se trouver dans plusieurs rapports (Lafarge, Rhodia, Danone) et ainsi ils participent au processus de légitimation de l'entreprise.

1.3 Les marqueurs d'embrayage des rapports de DD

Si on définit l'énonciation « comme l'acte individuel d'utilisation de la langue pour l'opposer à l'énoncé, objet linguistique résultant de cette utilisation » (Maingueneau, 1999) on ne peut qu'être frappé par la multiplicité des niveaux et des modalités d'énonciation dans les rapports de DD. Nous avons vu étudié la parole du dirigeant et celle des « témoins ». Mais qui parle lorsque le locuteur n'est pas défini ?

Contrairement aux deux cas précédents on ne peut répondre à la question globalement car la réponse suppose une analyse précise du texte.

Aussi nous avons choisi de raisonner sur un seul exemple extrait du rapport du groupe PPR.

Ce rapport s'intitule « Notre démarche de responsabilité sociale et

environnementale », il débute par le message du PDG, François-Henri Pinault (déjà analysé) puis s'ouvre par le texte suivant :

« Une organisation décentralisée et un capital de marques fortes fondent notre identité. Ces deux caractéristiques sont le tremplin de notre succès économique en tant que Groupe. A ces fondements s'ajoutent la conviction et la volonté d'intégrer une véritable démarche de fond sur notre responsabilité sociale et environnementale. Cette démarche s'appuie désormais sur un outil de référence, le Code de Conduite des Affaires de PPR. Ce code a été pensé et conçu en parfaite cohérence avec la démarche RSE du Groupe. Il constitue le socle de nos engagements aussi bien vis à vis de nos collaborateurs que vis à vis de nos principaux publics. »

Les déterminants possessifs (« notre », « nos ») ne sont, selon l'expression de Benveniste, que la marque de « personnes amplifiées » et ils jouent ici le rôle du déictique de personne « je » mais amplifié c'est à dire « je + d'autres ».

Qui est donc ce « je » qui se manifeste dans ce texte en parlant de son identité, de son succès économique, de sa RSE, de ses engagements, de ses collaborateurs et de ses publics ? A l'évidence il s'agit du « Groupe » et d'ailleurs l'expression « notre succès économique en tant que Groupe » semble lever toute ambiguïté. C'est le « Groupe » qui parle mais qui est le groupe ?

Il ne s'agit ni du PDG qui s'exprime en son nom à la page précédente, ni du personnel qui est évoqué en tant que groupe distinct à travers l'expression « nos collaborateurs », ni des actionnaires compris dans l'expression « nos publics ».

Il s'agit donc d'une non-personne qui au lieu d'utiliser un déictique de non-personne (tel que « le Groupe », il, etc) choisit un déictique de personne amplifiée. Ce choix contribue à créer une identité, le « je » de ce rapport devient une personne ayant une identité (« notre identité »), ayant des relations

si ce n'est de propriété du moins de proximité avec des groupes (« nos collaborateurs », « nos publics »), capable de performance (« notre succès ») et surtout capable d'engagement et de responsabilité.

Le déictique temporel « désormais » signale relativement au moment de l'énonciation, c'est à dire au moment de production du rapport de développement durable, un point de départ qui caractérise (et crédibilise) la scène d'énonciation : un Groupe décide à partir d'un moment défini de fonder sa démarche de RSE sur un document de référence, « le Code de Conduite des Affaires de PPR ». Sans commenter l'utilisation généreuse des majuscules qui pourrait elle aussi être interprétée comme un désir de donner de l'importance voire une légitimité à ce document, on peut s'étonner de cette phrase. Le Groupe parle mais alors qu'il utilise le plus souvent le possessif (« notre », « nos »), ici au lieu d'évoquer « notre Code de Conduite des Affaires » il éprouve le besoin de parler de lui en se désignant (« PPR »). On trouve deux cas distincts qui peuvent justifier une telle distanciation :

- lorsque celui qui parle se dédouble pour donner de l'importance au personnage qu'il pense incarner,

ainsi le premier Président de la cinquième république.

évoquant le Général De Gaulle.

-lorsqu'il y a un changement de niveau d'énonciation.

Ici il s'agit de ce second cas, ce n'est plus le Groupe qui parle c'est un narrateur qui évoque le Code de Conduite des Affaires de PPR. D'ailleurs la forme passive du verbe qui suit « il (le Code) a été pensé... » ne peut que renvoyer le lecteur à une interrogation : qui a pensé le Code ?

Pourquoi ce changement qui fait passer le temps de deux phrases du discours au récit ?

La réflexion de cette énigme ouvre bien des perspectives. D'abord imaginons l'effet qu'aurait produit une continuité dans l'énonciation, le Groupe qui parle aurait alors évoqué « son » Code de Conduite des Affaires au même titre que ses autres attributs. Mais il semble que ce Code jouisse d'un statut supérieur à celui du rapport de RSE, il en est « l'outil de référence », « le socle ». Or la règle qui veut que l'individuation suive la subjectivité linguistique revient à affirmer qu'ici c'est la place du Groupe dans le rapport en tant qu'instance énonciatrice qui crée le Groupe et non l'inverse. Ici le Groupe PPR est créé en tant qu'auteur d'un rapport par lequel il affirme son existence d'entité socialement responsable, capable de prendre des engagements et d'en rendre compte. Un rapport de développement durable est le plus souvent un certificat de naissance ou de pérennité d'une catégorie d'agent, l'entreprise socialement responsable.

Dès lors il devient difficile pour celui qui parle d'évoquer le processus qui lui a donné naissance, ici la rédaction du « Code de Conduite des Affaires », d'où la tentation pour l'auteur du rapport de changer de niveau d'énonciation et d'introduire un narrateur qui prend la place du Groupe pour s'adresser au lecteur. Mais qui est

ce narrateur furtif qui n'est donc plus le Groupe ?

L'auteur du rapport ? Le PDG ? Aucune réponse ne peut être donnée.

Remarquons tout d'abord qu'il ne se présente pas et que, en généralisant le propos, lorsqu'un narrateur s'introduit dans un rapport de développement durable il n'y a pas de pacte de lecture permettant d'avertir le lecteur de l'identité de son locuteur.

Remarquons enfin que la question n'est pas sans importance car il en va de la crédibilité même du rapport. A l'évidence le genre littéraire que constitue le rapport de développement durable est bâti sur des engagements et des redditions de compte, la réponse à la question « Qui parle ? » n'est donc pas sans relation avec la réponse à la question « Qui s'engage ? ». Dans l'ordre financier la loi américaine Sarbanes Oxley oblige, à titre individuel, les Présidents des entreprises cotées sur le marché à signer leur déclaration de résultat comme si l'engagement de sincérité de comptes publiés et certifiés ne suffisait pas...

Même si le rapport de développement durable comporte de très nombreuses informations, pour certains auteurs la RSE n'acquiert toute sa force que lorsque l'entreprise va au-delà de ces obligations légales, et qu'elles prennent des engagements discrétionnaires.

Bertrand Collomb qui est à la fois président du conseil d'administration de Lafarge et du WBCSD¹¹ déclarait, à propos des rapports de DD, le 9 janvier 2004 :

« On ne peut pas parler des choses sans qu'il se passe quelque chose. »

Dans le rapport de DD 2004 de Lafarge on trouve : « Lafarge préfère généralement les accords volontaires aux contraintes légales » (p 6) et on

¹¹ World Business Council for Sustainable Development

trouve également : « nous nous sommes fixés sur la période 1990-2010 un objectif de réduction de 20% de nos émissions nettes de CO2 par tonne de ciment »(p 22).

Qui s'engage ? L'entreprise, le PDG, le management ? Pour le cas de la France on pourrait évoquer l'ambiguïté de l'article 116 de la loi NRE du 16 mai 2001 qui introduit une obligation de rapport aux seules entités cotées sur un marché financier alors que les activités porteuses d'enjeux sont le plus souvent situées dans les filiales. Le PDG ou le management ne sont pas éternels et lorsqu'il y a un changement doit on considérer que les engagements de l'entreprise en matière de développement durable sont caducs ? Doit on, au contraire, penser que les dirigeants peuvent changer sans que les engagements de l'entreprise soient remis en question ?

Il n'y a pas de réponse juridique à cette question lorsqu'on se situe dans les engagements discrétionnaires et seuls des exemples peuvent fournir des éléments de réponse. Lorsque RHODIA et VIVENDI changent de direction non seulement les engagements de DD sont remis en question mais les rapports eux-mêmes qui en portaient la trace sont retirés des sites internet...

L'analyse des niveaux d'énonciation et des mots utilisés permettent de distinguer de véritables actes de langage au sens de Searle (1985) , par exemple « s'engager », « promettre » employés dans des circonstances adéquates à la première personne du présent (ce qui est très rare) et des cas plus fréquents où le sujet parlant s'efface donnant l'impression d'un développement *sui generis* du rapport. Certes la réflexion du lecteur conduit à penser la non-personne qu'est le Groupe comme locuteur mais l'utilisation fréquente de changement de niveaux d'élocution exige souvent une bonne connaissance contextuelle pour savoir « qui parle », connaissance que la seule organisation

cotextuelle du rapport ne suffit pas à acquérir.

L'utilisation des témoins participe à une polyphonie des rapports de DD qui crée des effets de légitimité ou de crédibilité mais qui, selon Czarniawska, présente également l'inconvénient de créer des forces antagonistes. « Toute tentative pour raconter une histoire cohérente d'un processus d'organisation peut être analysée comme un mouvement centripète, laissant de côté la richesse, la variété rencontrée sur le terrain. Toute tentative d'embellir l'histoire par des détails , toute description approfondie, se termine par un mouvement centrifuge » (Czarnawska, 2005) ; ce qui est le cas des témoignages.

« Les discours qui fondent la RSE ne permettent pas suffisamment de répondre aux questions : *Qui* est responsable ? La maison-mère, la filiale ? Et par quels individus ces organisations sont-elles représentées ? *De quoi* sont-ils responsables ? » (Descolonges et Saincy, 2002). Ces questions posées par des auteurs critiques à l'égard de la RSE sont éclairées par l'analyse de l'ancrage énonciatif des rapports de DD tandis que l'utilisation des témoignages, sans répondre à ces questions présente l'avantage de crédibiliser le propos et de renforcer la légitimité de l'entreprise. Mais sur ce sujet les témoignages sont insuffisants, le texte peut s'appuyer sur d'autres artefacts, notamment ceux de la rhétorique.

2. Schémas argumentatifs dans les rapports de DD

Dans le Phèdre de Platon on trouve un plan type du discours auquel on pourrait comparer sans trop de peine les recommandations de la GRI : préambule, exposition, témoignages, indications, probabilités, preuve, récapitulation. Mais c'est dans la Rhétorique d'Aristote que l'on trouve les distinctions entre les différents types de discours (judiciaire, délibératif, etc.) et

les différentes composantes dont la réunion est nécessaire dans un discours bien fait (Aristote, 1991). Parmi les moyens dont dispose l'orateur pour persuader, Aristote sépare le témoignage de l'argument, on a vu la place du témoignage, nous allons étudier celle de l'argument à partir de la différenciation entre mode narratif et paradigmatique d'une part, à partir de l'analyse sémiologique d'autre part.

2.1 La différenciation des modes narratifs et paradigmatiques

Bruner (1986) et Weick et Browning (1986) opposent le mode paradigmatique et le mode narratif. Le premier repose sur des argumentations logiques et des modèles explicatifs, le second se fonde sur une mise en récit qui permet de générer du sens.

Boudès et Browning (2005) font l'hypothèse qu'au sein des organisations le mode paradigmatique s'incarne majoritairement sous la forme de listes et les caractérisent ainsi :

- 1 « Une liste focalise la représentation sur un nombre réduit de paramètres
- 2 Une liste a valeur d'instruction
- 3 Par sa capacité de prescription, une liste est un relais de l'exercice du pouvoir
- 4 Une liste est peu contextualisée
- 5 Une liste se prête bien à une représentation spatiale » (Boudès et Browning, 2005)

Selon cette typologie, la GRI penche nettement pour les listes car sur les cinq points qu'elle préconise quatre relèvent de listes : le profil, la gouvernance, les indicateurs et l'index. Seules la présentation de la vision et de

la stratégie (ainsi que la déclaration du PDG qu'elle contient) relèvent du récit. Or dans les rapports de DD, même ceux qui font explicitement référence à la GRI, on est très loin de cette proportion.

Tableau 3

L'utilisation des listes

	Récit	Liste
ACCOR (26p)	67%	33%
AIR LIQUIDE (22p)	67%	33%
ALCATEL (58p)	65%	35%
AXA (18p)	67%	33%
BNP PARIBAS		
CARREFOUR (68p)	70%	30%
CREDIT AGRICOLE (38p)	90%	10%
DEXIA (66p)	70%	30%
EDF (40p)	62%	38%
GDF (52p)	50%	50%
GROUPE DANONE (52p)	60%	40%
L'OREAL (50p)	64%	36%
LVMH MOET VUITTON (34p)	67%	33%
MICHELIN (92p)	70%	30%
PERNOD RICARD (50p)	66%	34%

PINAULT PRINTEMPS (56p)	70%	30%
SANOFI AVENTIS (70p)	61%	39%
SCHNEIDER ELECTRIC (23p)	60%	40%
STMICROELECTRONICS(21p)	62%	38%
SUEZ (100p)	87%	23%
VEOLIA ENVIRONNEMENT (65p)	50%	50%
VIVENDI UNIVERSAL (44p)	64%	36%

En moyenne les récits occupent 63%, cette différence entre les recommandations de la GRI et la pratique est d'autant plus surprenante que généralement le GRI fait l'objet d'un quasi-consensus. Mais la forme proposée n'est pas adaptée à la présentation des relations entre l'entreprise et la société. De même qu'une autobiographie ou une autofiction ne peuvent se résumer à la mesure des caractéristiques de la personne qui se met en texte, ni à la

mesure de ses transactions avec l'environnement, de même un rapport de DD nécessite des histoires à raconter. Mais chaque type d'histoire, chaque genre présente des particularités. D'Ameida caractérise le genre de l'autobiographie patronale à partir de l'ancrage spatio-temporel (la terre natale, la famille), de différentes épreuves jalonnées d'obstacles et de la capacité du patron à générer de la richesse (D'Almeida, 2005).

Exemple du rapport TOTAL L'“angolanisation” de Total Exploration & Production Angola

La fin récente de la guerre a laissé le pays dans une situation socio-économique très difficile. Le système éducatif, profondément désorganisé, n'a pas pu former ces dernières années suffisamment de personnel qualifié. L'intégration de cadres locaux au sein de notre filiale Total Exploration & Production Angola n'en progresse pas moins rapidement. Leur nombre est passé de 50 en 1998 à 192 en 2004, l'objectif à atteindre étant d'environ 300 en 2010 pour un effectif total de salariés locaux qui devrait alors avoisiner 900 personnes, cadres et non-cadres confondus.

Dans ce but, la filiale consacre un effort important à l'évaluation des compétences techniques et managériales des personnels concernés, dans le respect des critères du Groupe. Cette évaluation doit permettre d'établir, pour chaque collaborateur, un plan individuel de développement de carrière.

Autre élément de gestion de carrière mis au service de l'“angolanisation” de l'encadrement : l'entretien individuel annuel, qui en 2004 a concerné 92 % des effectifs. Des rencontres sont par ailleurs organisées pour valider en Comité de direction les projections de carrière envisagées pour les cadres à potentiel de la filiale. A cela s'ajoutent les processus de détection des agents de maîtrise angolais ayant les capacités nécessaires pour occuper des postes d'encadrement, et les rencontres individuelles et collectives annuelles menées par les gestionnaires de carrières.

Le dispositif comprend aussi un volet important en matière d'éducation, avec notamment la possibilité de suivre des parcours de formation débouchant sur un diplôme.

Dans ce cadre, sept exploitants, sélectionnés par test, ont pu, bénéficier de trois ans de formation de niveau universitaire en Europe depuis 1999. Par ailleurs, la filiale assure un soutien financier et un suivi de carrière spécifique pour accompagner l'effort des 26 collaborateurs qui poursuivent des études en cours du soir.

Total mène également une politique de parrainage d'étudiants : 57 boursiers angolais poursuivent leurs études à l'étranger et 39 en Angola. Candidats potentiels au recrutement, ces boursiers bénéficient d'un suivi attentif et d'un tutorat par des cadres expérimentés de la filiale. Beaucoup effectuent leurs stages au sein de la filiale.

Quelles sont les caractéristiques des récits contenus dans les rapports de DD, susceptibles d'ériger cette production discursive au rang de genre littéraire ?

La première caractéristique relève de l'intentionnalité, ce qui est raconté est toujours au service d'une finalité. Les rapports de DD présentent des récits téléologiques.

Propp a analysé la structure des contes merveilleux et a découvert qu'il existe une trentaine de fonctions qui ne sont pas toujours présentes dans chaque conte mais qui apparaissent toujours dans le même ordre (Propp, 1970). Dans le cas des récits de DD les choses sont un peu plus simples car il n'existe qu'un héros positif, le groupe, et les fonctions sont également en nombre limitée .

Dans l'exemple ci-dessus l'analyse structurale se décompose ainsi :

1 Un élément de contexte défavorable (ici la guerre qui entraîne des problèmes de formation).

2 Le héros positif (Total) au nom de ses principes met en œuvre de bonnes pratiques (ici il s'agit de pratiques de GRH : entretien annuel, détection de potentiel, formation)

3 La situation est améliorée et une convergence apparaît entre les intérêts du héros et ceux des autres parties (ici le pays d'accueil, l'Angola et Total car le non-dit du récit c'est que face à un Etat défaillant Total remplit à la fois une mission économique et une mission « sociétale »)

Le dernier point joue le rôle du « happy end » des contes merveilleux : « ils furent heureux et eurent beaucoup d'enfants. »

La fonction du groupe est ici de « compenser par de bonnes pratiques les lacunes d'un environnement défaillant » et cette fonction compensatrice légitime son existence même car sans le groupe de nombreux facteurs de bien-être disparaîtraient ou seraient diminués.

Les rapports de DD sont moins complexes que les contes pour enfant car on retrouve toujours la même structure, seul le contexte varie :

➤ Le groupe prend à sa charge des défis mondiaux . Lafarge pour le réchauffement de la planète et SUEZ concernant son approvisionnement en eau en fournissent les exemples.

« Lafarge pense que toutes les mesures doivent être prises pour maintenir l'augmentation de la température moyenne globale à moins de deux degrés Celsius ; dans ce cadre nous cherchons actuellement de nouveaux leviers de réduction au travers de programme de recherche » (Rapport de DD de Lafarge, 2004) « En 2001, constatant que les efforts de développement de réseaux d'eau potable ne suivaient pas la croissance démographique, SUEZ lance un appel à la communauté internationale pour relever l'immense défi sanitaire et social » (Rapport d'activité et de DD de SUEZ, 2004)

➤ Le groupe vient à l'aide de populations touchées par des catastrophes ou des pandémies (Exemples : Lafarge vis à vis du SIDA en Afrique, France Telecom et le paludisme, etc)

➤ Le groupe aide la recherche fondamentale (AGF, BNP-Paribas, etc)

➤ Le groupe reflète la diversité par ses embauches et ainsi participe au développement économique et social des minorités (Schneider Electric)

Structuralement une autre constante des rapports de DD consiste à exposer des actions exemplaires mais limitées et à présenter pour acquis le principe de leur généralisation. La dynamique de généralisation n'est jamais précisée mais sa logique sous-jacente repose sur un « bon sens » du type :

« Ce qui a marché ici devrait marcher ailleurs ».

Parfois le périmètre de généralisation est constitué par tout ou

partie du groupe ce qui permet de penser que la généralisation a des chances de se réaliser si le groupe tient ses engagements (et ceci en dépit du fait que la formulation ne relève que rarement d'un engagement), par exemple :

« La direction des achats a mené cette année un projet pilote dans chaque unité opérationnelle française pour définir les critères d'évaluation et de sélection des fournisseurs temporaires. Ces critères seront par la suite utilisés par toutes nos unités opérationnelles » (LAFARGE). Souvent cette généralisation s'étend à l'ensemble de la société et dans ce cas la dynamique qui sous-tendrait ce mouvement fait véritablement défaut. Ainsi les efforts réalisés dans le domaine environnemental notamment pour la préservation de la bio-diversité ou pour la préservation de ressources rares (l'eau, l'énergie) sont présentés comme devant enclencher un mouvement plus vaste.

Alors que le paradoxe du « cas unique » a déjà été relevé dans l'utilisation des histoires par les organisations (Martin et al. 1983), la perspective de la généralisation représente une spécificité de l'utilisation de récits à l'intérieur de rapports de DD.

Autre figure rhétorique souvent employée : prendre la partie pour le tout et notamment lorsqu'il s'agit d'engagement, ainsi l'engagement d'une partie, généralement une filiale, sera présentée comme un engagement du Groupe : « L'engagement de SUEZ se traduit aussi par des actions de solidarité qui vont au-delà de ses obligations contractuelles. En France, Lyonnaise des Eaux contribue à un mécanisme de solidarité visant à éviter les coupures d'eau et à apurer la dette des familles en difficultés institué par la convention nationale Solidarité Eau de 1998. La filiale français s'engage ainsi à ne pas recouvrir la partie des facture d'eau des clients endettés qui lui sont

signalés par les services sociaux » (Rapport SUEZ 2004, p 119).

Cette figure qui emprunte à la synecdoque contribue à donner une impression de variété et de multiplicité des engagements du groupe, dans un chapitre intitulé « La qualité de la vie » de douze pages, (y compris deux pages d'introduction du philosophe Edgar MORIN) SUEZ fait état d'une cinquantaine d'engagements différents qui sont en réalité des engagements de telle ou telle filiale et les engagements d'une filiale ne concernent nullement les autres.

2.2 L'analyse sémiologique

La sémiotique, développée à partir des travaux de Pierce, de Saussure et Barthe, se définit comme « l'étude des signes et des processus interprétatifs » (Ducrot & Schaeffer, 1995). Pour Barthe (2002), la sémiologie n'est qu'un aspect de la linguistique, étant donné que tous les signes non linguistiques sont en fait prédéterminés par le langage. Cette science décompose le signe en deux termes, le signifiant et le signifié, reliés entre eux par un mode de signification (Guiraud, 1977) :

- Le signifiant est l'expression du signe
- Le signifié est le contenu du signe
- La relation entre signifiant et signifié est conventionnelle, i.e. qu'elle est la conséquence d'un accord entre l'émetteur du signe et le récepteur .

« Néanmoins cette convention peut-être explicite comme pour les codes techniques¹² ou implicite comme pour des codes poétiques ou artistiques. » (Décaudin, 2003)

L'émetteur d'un message doit donc choisir son code avec soin ; ce choix implique à la fois une dénotation et une connotation. Il y a dénotation lorsque le

¹² Un Z sur un panneau routier (signifiant) veut dire « virage dangereux » (signifié) ce que l'on peut apprendre dans un Code de la route (Convention explicite)

signifié est construit objectivement en tant que tel, alors que la connotation exprime une valeur subjective liée au signe du fait de sa forme ou de sa fonction.

Par exemple le panda de l'organisation mondiale de protection de la nature dénote une espèce animale protégée (« objectivement » le panda est une espèce en voie de disparition) mais connote une grosse peluche qui rappelle notre enfance.

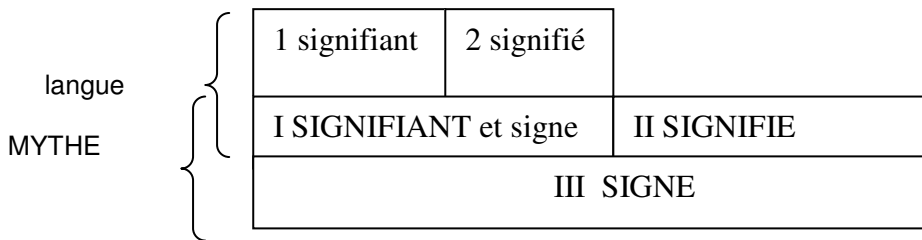
A partir de ces notions on peut s'interroger sur la signification des associations entre les entreprises et les ONG qui apparaissent dans les rapports de DD.

Pour cela nous utiliserons la méthode d'analyse du mythe de Barthes en précisant que cette méthode

peut être appliquée à toute manifestation culturelle ou artistique, dans ses « Mythologies » l'auteur analyse aussi bien le catch, les jouets, le visage de Garbo ou le bifteck-frites (Barthes, 2002). Partant de la différence entre signifiant et signifié, il écrit : « il y a dans le mythe deux systèmes sémiologiques, dont l'un est emboîté par rapport à l'autre : un système linguistique, la langue que j'appellerai *langage-objet*, parce qu'il est le langage dont le mythe se saisit pour construire son propre système ; et le mythe lui-même, que j'appellerai *méta-langage*, parce qu'il est dans une seconde langue, dans laquelle on parle la première. » (Barthe, 2002 p 829). Il illustre son cadre d'analyse par le schéma suivant :

Tableau 4

La représentation du mythe par R. Barthe



En lettres normales et sous les nombres 1,2 et 3 sont représentés les trois éléments de la langue et en lettres capitales et sous les nombres romains I, II et III, les trois éléments du mythe ou méta-langue. Ainsi le signe de la langue (1+2) devient le signifiant du mythe (II) donc à la fois sens et forme tandis que le signifié du mythe (que Barthe appelle aussi le concept) reste à interpréter. Pour interpréter ce signifié il faut tenir compte du contexte dans lequel le panda est situé, c'est à dire le rapport de développement durable de Lafarge.

Dans le cas de la transplantation des parcs de Walt-Disney à l'étranger, au Japon et en France, Brannen a analysé et décrit par quels mécanismes,

en changeant de contexte, le « mythe » Disney avait pu faire rêver au Japon alors qu'il avait « perdu la face » en France (Brannen, 2004).

Dans le cas du rapport de DD de Lafarge le panda¹³ devient une seconde langue qui nous signifie beaucoup plus sur Lafarge que sur l'organisation mondiale de protection de la nature (wwf), il fait partie d'une histoire (espèce menacée, peluche, enfance) qui est transposée sur une entreprise entraînant avec elle des sentiments positifs. Lafarge devient ainsi une entreprise qui aime la nature, qui

¹³ Représenté par son dessin stylisé, logo de wwf

protège les espèces en voie de disparition . Pour Barthe en tant que sens du système linguistique notre panda perd de sa valeur mais en tant que forme il va nourrir le mythe de Lafarge :

« Le sens sera pour la forme comme une réserve instantanée d'histoire, comme une richesse soumise, qu'il est possible de rappeler et d'éloigner dans une sorte d'alternance rapide : il faut sans cesse que la forme puisse reprendre racine dans le sens et s'y alimenter en nature ; il faut surtout qu'elle puisse s'y cacher. C'est ce jeu intéressant de cache-cache entre le sens et la forme qui définit le mythe. »

En d'autre terme toutes les émotions, toutes les connaissances écologiques ou toutes les réminiscences qu'évoque le dessin du panda sont autant de « richesses soumise » à la disposition du mythe pour se nourrir et dans notre exemple ce mythe est au service de la perception par le lecteur du rapport de la société Lafarge.

Cette analyse conduite sur le cas Lafarge/wwf peut être également conduite chaque fois qu'une entreprise fait mention d'une ONG dans son rapport de DD.

Accor utilise ainsi les logos de Plan, organisation internationale de développement communautaire centrée sur l'enfant, d'ECPAT (End child prostitution pornography and trafficking of children for sexual purpose) et de la Croix-Rouge. L'image que cherche à développer Accor est celle d'une société proche des valeurs familiales et tout particulièrement de sa partie la plus vulnérable qui est aussi celle vers laquelle se portent spontanément des sentiments positifs, l'enfant. Dans un seul cas toutefois ACCOR a choisi de présenter son propre logo (trois oiseaux) associé avec celui de l'ONG, c'est pour le logo de Plan (un enfant dans un cercle). Les deux logos figurent côte à côte (p114). Plan se caractérise

par une action de parrainage d'enfants qui s'apparente à une reconstruction ou une extension de la famille ce qui entre en résonance avec les valeurs du groupe. On comprend aisément que l'association du logo d'ACCOR avec ceux d'ECPAT ou de la Croix-Rouge auraient pu poser un problème car une croix-rouge évoque une ambulance ou un accident tandis qu' ECPAT comporte dans son sigle développé des mots à éviter (pornographie, prostitution, etc...).

Alcatel qui se veut avant tout une société mondialisée utilise deux logos (« Institut des Nation Unis pour la Formation et la Recherche » et « Télécom sans frontière ») qui ont la particularité d'être tous les deux fondés sur le graphisme de la planète.

Dans ces deux cas l'appel à l'ensemble signifiant/signifié du logo constitue bien un signe que la Société associe à un nouveau signifié qui sert directement sa cause.

De façon plus générale l'utilisation très large du logo du pacte mondial par l'ensemble des Sociétés qui ont adhéré a pu être critiqué par de nombreuses ONG qui ont évoqué le risque de « blue washing » c'est à dire de transfert de la légitimité de l'ONU vers celle de l'entreprise alors même qu'aucune assurance n'est fournie sur l'effectivité des dix principes auxquels l'entreprise a souscrit.

Conclusion

Le rapport de DD constitue un genre à part dans la catégorie des écrits d'entreprise. Ils ne sont ni « récits de la maisonnée », ni « récits de l'engagement » (d'Almeida, 2006) mais plutôt récits de la légitimation. Pour Lyotard la modernité se traduit par la disparition des grands récits , récit de conquête et de découverte, on assiste avec les rapports de DD à l'apparition de textes qui mettent en scène les entreprises et qui pourraient jouer un rôle comparable aux « grands récits » d'autrefois. Cependant ces récits, pour

être ambitieux, n'en sont pas moins ambigus.

Ambitieux car leur objectif consiste à créer ou renforcer la légitimité de l'existence même des entreprises multinationales vis à vis de leurs parties prenantes. « Les grandes idées de la modernité européenne, le nationalisme, le communisme, le socialisme mais aussi le néolibéralisme, ont fait leur temps ; aujourd'hui les Etats-nations ne sont plus en mesure de réguler la mondialisation du travail et des échanges » (Beck, 2003) Face à ce constat seules les entreprises multinationales offrent une alternative mais leur pouvoir suscite des contrepouvoirs et c'est par rapport à ces contrepouvoirs et aux contestations qu'ils entraînent que les rapports de DD trouvent leur fonction, faire aimer et sinon aimer faire accepter l'entreprise comme une évidence.

Ambigus car ces textes sont soumis à des injonctions paradoxales, ils doivent répondre à une norme la GRI à l'évidence hors de portée¹⁴, ils sont évalués par des cabinets d'audit sur la base de référentiels d'origine comptable (ISAE) alors qu'ils cherchent à créer du sens, ils changent très souvent de niveau d'énonciation et mélangent des types de discours fort dissemblables.

La rhétorique des rapports révèle la coexistence de plusieurs logiques. Par une logique descriptive l'entreprise effectue des inventaires, elle « liste » soit des actions qu'elle a réalisées, soit des efforts (notamment financiers) qu'elle a consentis. Elle fait appel à la raison du lecteur. Par une logique de témoignage elle s'efforce d'attirer la sympathie tout en renforçant la crédibilité du rapport. Elle fait appel aux sentiments du lecteur. Elle essaie également de prendre sa part des grandes misères du monde et ainsi de donner d'elle-même une image

compatissante et responsable, c'est le « pathos » des anciens orateurs.

Selon Grice, le discours est une activité réglée. Les participants sont censés observer un principe très général appelé principe de coopération : le propos du locuteur doit être conforme à ce qu'on attend de lui. Il distingue quatre catégories de règles dont le respect devrait donner des résultats en accord avec ce principe. Reprenant les catégories de Kant, il les dénomme *quantité* (« Que votre contribution soit aussi informative qu'il est requis par le destinataire »), *qualité* (« Que votre contribution soit véridique »), *relation* (« Soyez pertinent ») et *modalité* (« Soyez clair »). Le rapport de DD est souvent analysé uniquement à travers la maxime relative à la qualité, l'évaluateur ne cherchant qu'à établir son rapport à la Vérité. Il semble que les autres dimensions jouent un rôle tout aussi important ce qui autorise à porter sur eux d'autres regards et ainsi à mobiliser d'autres méthodes de recherche.

¹⁴ A notre connaissance aucun rapport de DD ne satisfait entièrement aux exigences de la GRI

RÉFÉRENCES

- [1] Areni Charles S., Modèle propositionnel probabiliste de la structure de l'argument et de l'acceptation du message in *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 1, 95-121, 2005.
- [2] Alvesson M., Karreman D., Taking the linguistic turn in organisational research : challenges, responses, consequences. *Journal of applied behavioral sciences*, 36, 136-158, 2000.
- [3] Aristote, *Rhétorique*, Le livre de poche 1991.
- [4] Asch S. E., The doctrine of suggestion, prestige and imitation, *Psychological Review* 55, 1948.
- [5] Austin J.L., *Quand dire c'est faire.*, Paris, Editions du seuil, 1970.
- [6] Barthes R., *Mythologies*, Œuvres complètes 1 1942-1961 Seuil, 2002.
- [7] Berthoin Antal A., Dierkes M., MacMillan K., Marz L. Corporate Social Reporting Revisited. Schriftenreihe der Abteilung Organisation und Technikgenese des Forschungsschwerpunkts Technik-Umwelt am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 2004.
- [8] Benvéniste E., *Problèmes de linguistique générale* 2 vol. Gallimard, 1966, 1974.
- [9] Boje D., Stories of the storytelling organizations. A story of storytelling performance in an office supply firm, *Administrative Science Quarterly* 36: 106-126. 1991.
- [10] Boje D. M., Oswick C., Ford J. D. Language and organization : the doing of discourse. Introduction to special topic forum. *Academy of Management Review* Vol 29 N°4 571-577, 2004.
- [11] Boudès T., Browning L.D. La dialectique entre listes et récits au sein des organisations in RFG, 31, 159, 233-246, 2005.
- [12] Bowen H.R., *The social responsibilities of the businessman*, New York: Harper and Row, 1953.
- [13] Brannen M. Y., When Mickey loses face: recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. *Academy of Management Review* Vol 29 N° 4 593-616, 2004.
- [14] Bruner J., *Actual minds, Possible worlds*, Harvard University, Press London 1986.
- [15] Brown J.S., Denning S., Groh K., Prusak L., *Storytelling in Organizations, Why storytelling is transforming 21st Century Organizations and Management* Elsevier, 2005.
- [16] Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, 2004.
- [17] Coupland C., Corporate Social Responsibility as argument on the web, in *Journal of Business Ethics*, 62, 355-366, 2005.

- [18] Czarniawska B., De la polyphonie dans l'analyse des organisations in RFG, 31, 159, 359-371, 2005.
- [19] D'Almeida N., Merran-Ifrac S., *Le récit patronal. La tentation autobiographique*, in RFG, 31, 159, 109-125, 2005.
- [20] D'Almeida Chapitre à paraître in Responsabilité sociale et communication d'entreprise, sous la direction de R. Huet Presses Universitaires 2006.
- [21] Décaudin J.M. *La communication marketing* Economica 2003.
- [22] Decaudin J.M., Igalens J. "*La communication interne*" Dunod 2006.
- [23] Descolonges M., Saincy B., *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?* La dispute, 2004.
- [24] Detchessahar M., Le dire et le faire. Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation. *Revue de gestion des ressources humaines* N° 39 43-57 2001.
- [25] Demers C., Giroux N., Chreim S., Mergers and acquisition announcements as corporate wedding narratives, *Journal of organizational Change Management*, 16, 2, 223-242, 2003.
- [26] Ducrot O. & Schaeffer J-M., *Nouveau dictionnaire encyclopédique des sciences du langage* Seuil, 1995.
- [27] Fallery B., Marti C., Comment partager des récits d'expériences entre des artisans : un apport des méthodes narratives pour la e-GRH in *E-GRH : réalités managériales* coordonné par M. Kalika, V. Guilloux, F. Laval, M. Matmati, 257-273, coll AGRH Vuibert, 2005.
- [28] Giacomo S., Shell et le développement durable : de la parole aux actes in *les cahiers de la communication interne*, 15, 5-8, 2004.
- [29] Global Reporters, *Risk and Opportunity. Best practice in Non-Financial Reporting* site: www.sustainability.com décembre 2004.
- [30] Giroux N., Marroquin L., L'approche narrative des organisations in RFG , 31, 159, 15-44, 2005.
- [31] Green S. E. Jr, A rhetorical theory of diffusion, *Academy of Management Review* Vol 29 N° 4 653-669, 2004.
- [32] Guiraud P., *La sémiologie*, PUF QSJ ? 1977.
- [33] Guthrie J., Parker L.D., Corporate social reporting : A rebuttal of legitimacy theory, *Accounting and Business Research* Vol 19 N° 76 pp 343-352, 1989.
- [34] Hogner R. H., Corporate social reporting : eight decades of development at US Steel, *Research in Corporate Performance and Policy*, pp 243-250.
- [35] Hovland C. I., Weiss W., The influence of source credibility on communication effectiveness, *Public Opinion Quarterly*, 15, 1951.
- [36] Igalens J., Comment évaluer les rapports de développement durable? in RFG, 30, 152 , 151-167, 2004.
- [37] Igalens J., Joras M., *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Ed d'organisation, 2002.

- [38] Kelman H., Compliance, identification and internalization, three processes of opinion change, *Journal of conflict resolution* 2, 1958.
- [39] Lindblom C. K., The concept of organisational legitimacy and its implication for corporate social responsibility disclosure, Paper presented at the Critical Perspectives on Accounting Conference New York, 1994.
- [40] Maingueneau D., *L'énonciation en linguistique française*, Hachette, 1999.
- [41] Martin J., Feldman M. S., Hatch M. T., Sitkin S. B., The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*. 28: 438-453, 1983.
- [42] Mathieu J.P., L'analyse lexicale par contexte : une méthode pertinente pour la recherche exploratoire en marketing in *Décisions Marketing*, 34, 67-77, 2004.
- [43] Parker L. D., Polemical themes in social accounting: A scenario for standard setting., *Advances in public interest accounting* pp 67-93, 1986.
- [44] Philips N., Lawrence T. B., Hardy C., Discourses and institutions, *Academy of Management Review* Vol 29 N° 4 635-652, 2004.
- [45] Persais E., Les rapports sociétaux in RFG, 30, 152, 167-197, 2004.
- [46] Preston L., Post J., *Private management and public policy*, Prentice-hall, 1975.
- [47] Propp V., *Morphologie du conte*, Points Essais, 1970.
- [48] Rindova V. P., Contardo M. B. I. Enacting competitive wars : competitive activity, language games, and market consequences, *Academy of Management Review* Vol 29 N° 4 670-686, 2004.
- [49] Rivière A., Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : monologue, polyphonie ou cacophonie ? communication aux 14° rencontres Histoire et Gestion IAE de Toulouse 24 et 25 Novembre 2005.
- [50] Searle J., *Sens et expression*, Ed de minuit, 1985.
- [51] Seignour A., Proposition d'analyse approfondie des discours. Une illustration par l'analyse textuelle d'un discours de dirigeant communication aux 14° rencontres Histoire et Gestion IAE de Toulouse 24 et 25 Novembre, 2005.
- [52] Suddaby R., Greenwood R. Rhetorical strategies of legitimacy in *Administrative Science Quarterly*, 50, 35-67, 2005.
- [53] Tixier M., *Communiquer sur le développement durable* Ed. d'Organisation. 2005.
- [54] Todorov T. Les catégories du récit littéraire, *Communications* 8, 125-151, 1966.
- [55] Weick K.E., Browning L.D., Argument and narration in Organization communication *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, Hunt J.G., Blair J. D. (Eds) vol 12, N° 2, p 243-259, 1986.
- [56] Weick K.E. Sensemaking in organizations Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 1995.