

L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40

Jacques IGALENS*

Université de Toulouse 1(IAE)

Classification JEL : M140

Réception : novembre 2006 ; *Acceptation* : avril 2007

Correspondance :

Email : igalens@univ-tlse1.fr

Résumé : Le rapport de RSE cherche à construire un monde dont l'entreprise est le héros. L'entreprise raconte des histoires dont la fonction est de légitimer son existence et ses activités. Si l'on accepte l'idée que le rapport de RSE constitue un nouveau genre littéraire, il est alors possible de lui appliquer des méthodes d'analyse linguistiques et sémiotiques. Ainsi, l'auteur procède à une analyse de l'énonciation pour répondre à la question « Qui parle dans un rapport de RSE ? » pour étudier ensuite les schémas argumentatifs.

Mots clés : responsabilité sociale – rapport – rhétorique – analyse du discours – développement durable.

Abstract : The CSR report creates a world in which the firm is the hero. The firm tells stories whose function it is to legitimate its existence and its activities. If we consider CSR reports as a literary genre, it can be approached with a linguistics and semiotics frame of analysis. The author develops a two step analysis : first, enunciation analysis to answer the question “who speaks in a CSR report ?” and then, analysis of the rhetoric to answer the question “what are the argumentative schemes ?”

Key words : social responsibility – reporting – rhetoric – sustainable development – discourse analysis.

* L'auteur remercie Jean-Christophe Igalens et Marc Nikitin pour leurs conseils lors de la rédaction et les deux évaluateurs de FCS pour leurs avis qui ont permis l'amélioration de cet article.

Pour évaluer la qualité des informations contenues dans les rapports de développement durable (DD), deux normes ont été proposées : AA 1000 Assurance Standard 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 sont très insatisfaisantes compte tenu de l'objet même du rapport, satisfaire les attentes des parties prenantes (Igalens, 2004).

Bien que mal connues, les attentes des parties prenantes semblent aller au-delà d'indicateurs semblables à ceux du bilan social français ou à des indicateurs de consommation de matières premières ou d'émission d'effluents polluants. L'une des rares enquêtes menées au niveau international aboutit aux résultats suivants :

- *« Les sondés font davantage confiance aux entreprises nationales qu'aux multinationales,*
- *Même si les sondés demeurent ambivalents au sujet de la nécessité d'une loi sur la RSE, ils sont de plus en plus nombreux à exiger une réglementation gouvernementale,*
- *La consultation des rapports de RSE dans les pays riches est plus courante qu'on ne l'aurait cru et semble avoir une incidence positive sur la réputation et les ventes des entreprises¹».*

La GRI (*Global Reporting Initiative*) est issue d'une association entre le PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement) et une coalition environnementale américaine constituée après la marée noire provoquée par l'Exxon Valdez en 1989 (CERES). La GRI propose des indicateurs de performance utiles pour le pilotage de la politique de DD et indispensables pour effectuer des comparaisons inter-entreprises. Ces indicateurs correspondent aux besoins des directions générales et des agences de notation extra-financière. En revanche, ils ne semblent pas à même de répondre à la question centrale qui demeure celle de la légitimité de l'entreprise à « mener ses activités »,

¹ Source : CSR Monitor sondage annuel mené par Globescan. Les résultats présentés ici sont issus de sondages par téléphone ou en personne menés entre novembre 2003 et février 2004, auprès d'échantillons représentatifs à l'échelle nationale d'environ 1 000 adultes dans 21 pays. Les entrevues menées auprès de 23 607 personnes en font le plus important sondage sur la RSE en général et la réception des rapports de DD en particulier. www.GlobeScan.com.

donc, à exister en tant qu'agent économique réalisant des transactions permanentes avec de nombreuses parties prenantes. La diversité même des attentes et des « points de vue » que développent les parties prenantes conduit souvent à un besoin de justification de l'existence de l'entreprise et notamment de sa « *license to operate* », c'est-à-dire de l'autorisation à conduire ses opérations.

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). Lorsqu'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 les rapports de DD 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 dirigeants (Seignour, 2005 ; D'Almeida et Merran-Ifrah, 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), l'analyse sémiotique pour expliquer le succès ou l'échec d'un transfert d'actifs d'un pays à l'autre (Brannen, 2004) et l'analyse textuelle pour mettre en avant le processus de « féminisation » du management (Fondas, 1997). 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 consacrés. 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 cas relatifs au Knowledge Management (Fallery et Marti, 2005) ou des grilles d'analyse (Taylor et Lerner, 1996).

Pourquoi avoir recours à l'analyse du discours ? Contrairement à ce que le terme de « reporting » suggère, il nous semble que le *reporting*

RSE n'a pas pour objet exclusif ni essentiel de fournir une mesure des réalisations de l'entreprise mais, plutôt, de légitimer l'entreprise et notamment ses activités et leurs conséquences. Notre thèse est que l'entreprise s'efforce de parvenir à ce résultat en créant du sens pour que ses activités soient envisagées dans des cadres de référence qu'elle s'efforce de définir elle-même. En se référant à des normes qu'elle choisit, ou qu'elle crée, l'entreprise fait apparaître le sens de sa mission, elle justifie son existence en la faisant apparaître comme naturelle en fonction non d'impératifs marchands, mais par rapport à de grandes causes, de grands défis écologiques, humanitaires voire humanistes.

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

En premier lieu, on peut considérer comme acquis que les milliers de rapports recensés depuis quelques années contribuent à l'apparition d'un genre nouveau, le « rapport de DD ». Après une ou deux années souvent nécessaires pour une société avant d'aboutir à un « format » stabilisé et en dépit d'idiosyncrasies souvent dues à des cultures « maison » (*Danone Way* pour Danone), les rapports de DD des sociétés du CAC 40 ont tendance, sous l'influence de la GRI, à présenter de nombreux traits invariants. L'intérêt de cette remarque liminaire renvoie à la problématique même du genre. 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, cette caractéristique 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 »² 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,

² Au sens de la rhétorique, il ne faut pas confondre ethos et éthique, l'ethos renvoie au caractère de l'orateur, ici à l'image que l'entreprise entend donner d'elle-même.

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 déjà citée, Globescan, 11 % des personnes interrogées ont déjà lu un rapport de DD et 7 % en ont déjà consulté un, et 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.

En second lieu, l'analyse du discours nous semble plus pertinente 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. Une finalité du rapport de DD serait alors de conforter une « *doxa* » préétablie contre une pensée critique et il fournirait pour ce faire des impressions autant que des informations, il raconterait plutôt qu'il ne rendrait compte. Pour reprendre une image des éditeurs de jeux, le rapport de DD s'efforcerait de construire un monde dont l'entreprise est le héros. Évaluer un rapport de DD ne consisterait donc pas à chercher son rapport à la réalité, mais comme le suggère Fisher, à propos de la narration, à évaluer la cohérence interne du récit et sa concordance avec les données de l'expérience du lecteur (Fisher, 1989).

Pour cela, deux niveaux peuvent être distingués : un niveau élémentaire relatif à l'ancrage énonciatif du texte et 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 annuel³, 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. Les analyses de contenu ont fait l'objet d'un premier codage⁴ effectué par une collègue, codage vérifié ensuite par l'auteur. La fidélité entre les deux codages a été très bonne.

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 lisent. Les effets sont-ils conformes aux intentions ?

La question « Qui parle ? » dans un rapport de DD appelle plusieurs réponses. Nous distinguerons deux 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 ; c'est la parole légitime par excellence. La seconde renvoie aux nombreux témoignages qui figurent dans un rapport, ce sont les voix de la diversité qui ressemblent à la diversité des voix du monde réel.

³ 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.

⁴ L'auteur remercie Anne-Laure Gatignon qui a effectué ce travail.

1.1. Les adresses des directions générales

Le rapport de DD est le plus souvent structuré selon les recommandations de la GRI et débute par une déclaration du PDG⁵.

Nous sommes sur le registre de l'«ethos», 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».

1.1.1. 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. À 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. Par cette véritable « mise en scène », celui qui porte la parole légitime de

⁵ Sur ce point, il est précisé : «*Une déclaration du PDG donne le ton du rapport et lui confère sa crédibilité auprès des utilisateurs internes et externes* ».

l'entreprise opère un transfert de la critique externe vers l'interne. Il affirme en quelque sorte que, par sa voix, l'entreprise ne fuit pas mais affronte le monde et, si on accepte la logique implicite de cette « mise en scène », c'est la fonction même du monde extérieur comme instance critique qui est mise à distance par cette intériorisation. La « mise en scène » de l'absence de complaisance repose sur un pseudo-journaliste critique dont on peut se demander qui il est ou qui il représente. À l'évidence, le ton de ses questions montre qu'il n'est pas de la maison mais, d'un autre côté, il ne va jamais trop loin, c'est-à-dire qu'il se contente toujours des réponses fournies. Il représente, en définitive, l'exacte part de critique et de remise en cause que la société peut accepter sans être remise en cause.

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.

1.1.2. À propos de « je »

Dans le texte, un dirigeant sur deux utilise le « je »⁶ : « *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, Total). Cela peut être aussi pour marquer le territoire du Président. Ainsi P. Gadonneix (EDF) 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 active-*

⁶ 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. Proglia (Véolia).

ment 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* ».

À une exception près, les dirigeants qui ont choisi l'interview utilisent le « je ». Dans ce cas, 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 un engagement : « *Je m'engage à ce que les 250 000 collaborateurs du Groupe y consacrent toute leur énergie et toute leur passion.* » (H. Proglia, Véolia).

1.2. Les témoignages : de l'engagement personnel à la polyphonie

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. Le conseil d'administration du BVP (Bureau de vérification de la publicité) a émis en décembre 2003 une recommandation concernant « Publicité et développement durable » dans laquelle on peut lire : « *La publicité ne doit pas reproduire ou faire état d'attestations ou de témoignages qui ne seraient pas véridiques ou rattachés à l'expérience de la personne qui les donne* » (D'Humières, 2005, p. 297).

Le rapport de DD peut-il être considéré comme un document publicitaire ? La réponse à cette question n'est pas aussi évidente qu'il y paraît mais, même si elle est négative, on peut imaginer que les mêmes règles devraient s'appliquer à la publicité en matière de DD et au rapport sur le sujet. Il est intéressant de remarquer qu'en matière de témoignage, c'est la seule question que pose le BVP, donc pour résumer la question de la véracité du témoignage alors que, selon nous, même en partant du principe que les témoignages sont vrais, d'autres questions se posent.

Dans les rapports de développement durable, le témoin est censé apporter un éclairage authentique sur l'entreprise et son comportement. Il apparaît, le plus souvent, saisi dans son environnement quotidien comme si la personne qui l'interroge (ou qui recueille ses propos) avait saisi une tranche de vie, durant un jour ordinaire, alors que tout est minutieusement « mis en scène », le lieu, le décor et le propos. L'utilisation d'un témoignage suscite plusieurs types d'impression : 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 témoin, 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 cabinets 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 quatre⁷ 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

⁷ Alcatel, Dexia, L'Oréal et Sanofi Aventis.

ou de fond différente du reste du texte, autant d'éléments qui attirent prioritairement le regard du lecteur vers le témoignage.

Dans le genre « rapport de développement durable », le témoignage est d'ores et déjà un élément presque incontournable. Il peut représenter jusqu'à 10 % du rapport⁸. 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. 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 sont différenciés d'une entreprise à l'autre. Comment sont opérés ces choix ?

À 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 variable (tableau 1).

Tableau 1 – Nombre de témoins mobilisés

Nombre de témoins	Noms des entreprises
Inférieur à 5	Carrefour, Michelin
Entre 5 et 10	Rhodia, Schneider Electric, 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 du-

⁸ C'est le cas du rapport de Suez, qui compte dix-sept pages sur cent soixante neuf, dédiées à ces témoignages et qui a remporté le prix du meilleur rapport développement durable 2004.

nable 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 neuf restants, 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. À 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 et sont présentées dans le tableau suivant. Pour les mettre en évidence nous avons utilisé une grille d'analyse inductive ; nous n'avons pas d'idées « *a priori* » sur les catégories, celles-ci nous sont apparues à l'analyse des témoignages, du type de témoin, du ton, de la mise en page et des impressions que nous retirions à leur lecture (tableau 2).

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 le 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 éparses 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 partiaux et ralliés 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.

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. Évaluation du rapport de l'entreprise	Experts de l'audit en DD, carrières professionnelle 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. Évaluation 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 Universals
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	Axa, Schneider Electric
6. La promotion des idées ou des institutions de DD	Des personnes ou des institutions célèbres	Neutre	Citation + nom	Questions réponses /plaidoyer	Informar sur et promouvoir le développement durable	Associer l'entreprise à des valeurs DD et augmenter sa légitimité perçue	BNP Paribas, Suez

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 créent 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.

Dans le rapport de DD 2004 de Lafarge, on trouve : « *Lafarge préfère généralement les accords volontaires aux contraintes légales* » (p.6) et on 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). L'entreprise n'a pas forcément besoin que le monde extérieur lui indique le sens du « bien » et du « juste », elle est capable de le faire par elle-même, ici en s'engageant à faire deux fois mieux que le quasi-consensus mondial de Kyoto.

Mais si, juridiquement, le mandataire social est responsable du respect des obligations légales, qui s'engage au-delà du légal ? 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.

En conclusion, la problématique de l'énonciation permet de préciser plusieurs particularités des rapports de DD.

L'analyse des niveaux d'énonciation et des mots utilisés permet 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 singulier (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 changements de niveaux d'élocution exige souvent une bonne connaissance contextuelle pour savoir « qui parle ». Tout se passe comme si on se trouvait en face d'une véritable « mimesis » des actes de langage ; lorsqu'on lit un rapport de DD, on perçoit la « couleur » de l'engagement, on ressent le « goût » de l'engagement, mais il n'y a pas d'engagement.

2. Schémas argumentatifs dans les rapports de DD

Dans la Rhétorique d'Aristote 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. *Essai d'analyse structurale*

Chaque type d'histoire, chaque genre, présente des particularités. D'Almeida 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).

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 (encadré 1).

Encadré 1 – *L'« angolisation » 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'« angolisation » 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. À 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. Par ailleurs, la filiale assure un soutien financier et un suivi des carrières 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 leur stage au sein de la filiale.

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 limité.

Dans l'exemple précédent, 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 État 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. 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 programmes 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)⁹.

⁹ On peut également relever le renversement d'instance qui consiste, pour l'entreprise, à prendre la place du politique pour en appeler à la « communauté internationale » relativement à des problèmes sanitaires ou à des problèmes planétaires tels que le réchauffement climatique. S'exonérer des contraintes externes peut se faire en les ignorant (ce qu'aucune entreprise socialement responsable ne met en avant) ou en les intériorisant

- Le groupe vient en aide aux 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 limitées et à présenter pour acquies le principe de leur exemplarité ou de leur généralisation. La preuve de l'exemplarité ou la dynamique de généralisation ne sont jamais précisées mais reposent sur un « bon sens » du type : « Ce qui a marché ici devrait marcher ailleurs ».

Cette logique d'exposition pose trois problèmes.

En premier lieu, la valeur rhétorique de l'exemple a été théorisée depuis l'Antiquité, notamment dans le genre délibératif. Si, généralement, elle était jugée positivement quant à l'avenir (on ne pouvait mesurer et encore moins probabiliser les événements futurs), en revanche elle était tenue pour suspecte pour le passé, car ce qui est advenu est mesurable. Il en résulte que le genre « rapport » pour ce qui est de la reddition de compte (donc par rapport au passé) ne devrait pas reposer sur des exemples si on s'en tient à une vision rhétorique classique (Reboul, 2001).

En second lieu, à partir de quand une action menée ou un résultat obtenu est-il susceptible de figurer dans un rapport de DD ? Dans un forum de parties prenantes, un participant a estimé « *que pour pouvoir communiquer sur l'agriculture biologique, un distributeur devait proposer davantage que 300 références de produits issus de ce type de cultures sur plus de 40 000 références* » (D'Humières, 2005). De même EDF ou Total, qui se prévalent de leur effort de R&D ou de leurs réalisations dans les énergies renouvelables, sont-ils crédibles dans la mesure où les sommes engagées demeurent inférieures à 1 % du CA pour EDF et 1 % du bénéfice pour Total ?

mais l'ethos de l'entreprise est-il renforcé ? Certainement pour ceux qui étaient déjà convaincus de la légitimité de l'entreprise à agir sur ces sujets, peut-être pas pour ceux qui les réservent à la communauté nationale ou internationale. De ce point de vue, le rapport de DD renforce les clivages idéologiques plus qu'il ne les aplanit.

En dernier lieu, le périmètre de généralisation est souvent 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 biodiversité ou pour la préservation de ressources rares (l'eau, l'énergie), sont présentés comme devant enclencher un mouvement plus vaste.

Alors que la stratégie du « cas unique » a déjà été relevée 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 présenté 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 française s'engage ainsi à ne pas recouvrir la partie des factures 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 Barthes, se définit comme « *l'étude des signes et des processus interprétatifs* » (Ducrot et Schaeffer, 1995). 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 techniques¹⁰ ou implicite comme pour des codes poétiques ou artistiques¹¹* » (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 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.

À 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.

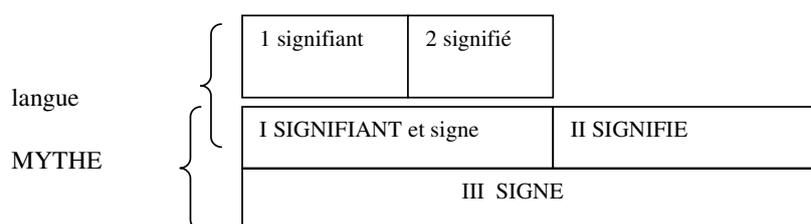
Pour cela, nous utiliserons la méthode d'analyse du mythe de Barthes en précisant que cette méthode peut être appliquée à toute manifestation culturelle ou artistique. Dans ses « *Mythologies* », l'auteur analyse aussi bien le catch, les jouets, le visage de Garbo ou le bifteck-frites (Barthes, 2002). 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 lan-*

¹⁰ 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).

¹¹ Un oiseau blanc s'envolant dans un ciel bleu azur (signifiant) se lit comme un message de liberté (signifié) ; cette image poétique a été vulgarisée par la publicité permettant une lecture culturelle du message (code implicite).

gue 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. » (Barthes, 2002, p. 829). Il illustre son cadre d'analyse par le schéma suivant (tableau3) :

Tableau 3 – La représentation du mythe par R. Barthes



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 Barthes 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 panda¹² 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 protège les espèces en voie de disparition. Pour Barthes, en tant que sens du système lin-

¹² Représenté par son dessin stylisé, logo de WWF.

guistique, 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.* » (Barthes, 2001).

En d'autres termes, toutes les émotions, toutes les connaissances écologiques ou toutes les réminiscences qu'évoque le dessin du panda sont autant de « richesses soumises » 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 (p. 114). 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 aurait 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 Nations Unies 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 critiquée 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.

Barthes nous permet de découvrir comment la constitution de systèmes de signes vise, à travers le mythe, à produire l'illusion de la nature : le mythe transforme de l'institué, du codifié en seconde nature. Mais Barthes nous invite aussi à une sémiologie critique et à dépasser le second degré du mythe en « *le mythifiant à son tour* » (Barthes 2001, p. 847). Ici, la voie de la mythification du mythe serait non pas de nier la réalité de l'engagement écologique de Lafarge qu'évoque le panda, mais de montrer comment cet accord purifie, innocente, donne aux actions de Lafarge une évidence alors que ces actions sont (comme toute action de société de cette taille et de ce secteur) des actions complexes qui, par certains côtés, détruisent l'environnement et, par d'autres côtés, le protègent (actions de reforestation notamment).

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, récits 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.

Ces récits peuvent-ils s'analyser comme des récits de fondation d'un monde nouveau, monde dans lequel ce ne sont plus les États-nations qui fixent les règles du jeu, monde dans lequel la régulation ne se confond plus avec la loi ? Dans ces récits, les héros sont les entreprises qui puisent en elles-mêmes le droit et la force, comme ont pu le faire en des temps anciens les États-nations, aujourd'hui dépossédés,

car tout récit de fondation est aussi un récit de transition, et il met en scène les conditions de la transformation de l'ancien en nouveau. C'est en ce sens que le débat sur la loi douce (la « *soft law* ») par rapport à la loi dure doit être réinterprété, non pas comme un enjeu, mais comme une conséquence d'un nouvel ordre des choses car les entreprises ne font déjà quasiment plus référence aux législations nationales, alors qu'elles présentent abondamment les référentiels normatifs auxquels elles ont souscrit. 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 États-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 ou, à défaut, faire accepter la vertu de 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 portée¹³. 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.

¹³ À notre connaissance, aucun rapport de DD ne satisfait entièrement aux exigences de la GRI.

Le rapport de DD est souvent analysé uniquement à travers son rapport à la Vérité. S'il doit, certes, être analysé dans sa prétention à atteindre un certain niveau de Vérité, il semble que d'autres dimensions jouent un rôle tout aussi important, ce qui autorise à porter sur les rapports de DD d'autres regards et, ainsi, à mobiliser d'autres méthodes de recherche. On peut notamment interroger les rapports quant à leur capacité à faire se rencontrer et à faire dialoguer différents groupes sociaux. On peut également juger un rapport quant à sa capacité à faire bouger les positions, les positions de l'entreprise et les positions de ses parties prenantes.

Bibliographie

- Alvesson M. et Kärreman D. (2000), « Taking the Linguistic Turn in Organisational Research : Challenges, Responses, Consequences », *Journal of Applied Behavioral Sciences*, vol. 36, p. 136-158.
- Barthes R. (2002), *Mythologies*, Œuvres complètes 1, 1942-1961, Seuil.
- Beck U. (2003), *Pouvoirs et contre-pouvoirs à l'ère de la mondialisation*, Aubier.
- Benvéniste E. (1974 ;1966), *Problèmes de linguistique générale*, 2 vol., Gallimard.
- Boje D. (1995), « Stories of the Storytelling Organizations. A Story of Storytelling Performance in an Office Supply Firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, p. 106-126.
- Brannen M.Y. (2004), «When Mickey Loses Face : Recontextualization, Semantic Fit, and the Semiotics of Foreignness», *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 4, p. 593-616.
- Brown J.S. et al. (2005), *Storytelling in Organizations : Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organizations and Management*, Elsevier.
- Coupland C. (2005), « Corporate Social Responsibility as Argument on the Web », *Journal of Business Ethics*, n° 62, p. 355-366.
- Czarniawska B. (2005), « De la polyphonie dans l'analyse des organisations », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n° 159, novembre/décembre, p. 359-371.

- D'Almeida N. et Merran-Ifrah S. (2005), « Le récit patronal : la tentation autobiographique », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n° 159, novembre/décembre, p. 109-125.
- D'Almeida N. (2006), Chapitre à paraître in R. Huet. (Éd.), *Responsabilité sociale et communication d'entreprise*, Presses Universitaires.
- Decaudin J.M. (2003), *La communication marketing*, Economica.
- Decaudin J.M. et Igalens J. (2006), *La communication interne*, Dunod.
- Descolonges M. et Saincy B. (2004), *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, La Dispute.
- Detchessahar M. (2001), « Le dire et le faire. Contribution à l'étude des nouvelles formes d'organisation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 39, janvier-février-mars, p. 43-56.
- D'Humières P. (2005), *Le développement durable*, Éditions d'Organisation.
- Ducrot O. et Schaeffer J.M. (1995), *Nouveau dictionnaire encyclopédique des sciences du langage*, Seuil.
- Fallery B. et Marti C. (2005), « Comment partager des récits d'expériences entre des artisans : un apport des méthodes narratives pour la e-GRH », in M. Kalika et al. (coord.), *E-GRH : réalités managériales*, Vuibert, p. 257-273.
- Fisher W.R. (1989), « Clarifying the Narrative Paradigm », *Communication Monographs*, n° 56, p. 55-58.
- Fondas N. (1997) « Feminization Unveiled : Management Qualities in Contemporary Writings », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, p. 257-282.
- Giroux N. et Marroquin L. (2005), « L'approche narrative des organisations », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n° 159, novembre/décembre, p. 15-44.
- Guiraud P. (1977), *La sémiologie*, PUF Que Sais-Je ?
- Hogner R.H. (1982), « Corporate Social Reporting : Eight Decades Of Development At U.S. Steel », *Research in Corporate Performance and Policy*, p. 243-250.
- Igalens J. (2004), « Comment évaluer les rapports de développement durable ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 152, septembre/octobre, p. 151-167.
- Igalens J. et Joras M. (2002), « *La responsabilité sociale de l'entreprise* », Éditions d'Organisation.
- Lindblom C.K. (1994), « The Concept of Organisational Legitimacy and its Implication for Corporate Social Responsibility Disclosure »,

Paper presented at the « Critical Perspectives on Accounting Conference », New York.

Martin J. et al. (1983), « The Uniqueness Paradox in Organizational Stories », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, p. 438-453.

Preston L. et Post J. (1975), *Private Management and Public Policy*, Prentice-Hall.

Propp V. (1970), *Morphologie du conte*, Points Essais.

Reboul O. (2001), *Introduction à la rhétorique*, PUF.

Rivière A. (2005), « Le discours organisationnel vu par les sciences de gestion : monologue, polyphonie ou cacophonie ? », communication aux 14^e rencontres « Histoire et Gestion », IAE de Toulouse, 24 et 25 novembre.

Searle J. (1985), *Sens et expression*, Éditions de Minuit.

Seigneur A. (2005), « Proposition d'analyse approfondie des discours. Une illustration par l'analyse textuelle d'un discours de dirigeant », communication aux 14^e rencontres « Histoire et Gestion », IAE de Toulouse, 24 et 25 novembre.

Taylor J.R. et Lerner L. (1996), « Making Sense of Sensemaking : How Managers Construct their Organization Through their Talk. Studies in Cultures », *Organizations and Societies*, vol. 2, p. 257-286.