

“ *We create world class mind !* ”.

Ce slogan tonitruant est celui brandi par une université britannique, en mal de clients sans doute, et que cite le chercheur suédois Mats Alvesson, dont Kevin Flamme analyse l'ouvrage *The triumph of emptiness* dans la rubrique Mosaïque de ce numéro.

« *Nous créons un esprit de classe mondiale !* »

Je suis effaré de tant de suffisance académique et de mépris envers les naïfs qui, poussés par les espoirs de gloire instantanée que suscite le *marketing* moderne, viendront se faire formater l'esprit par ces universitaires marchands d'uniformité, pensant, en s'oubliant ainsi, devenir, qui *trader*, qui *lawyer*, qui CEO ou *key player*, and so on...

Tiens, me voilà, moi aussi, dérapant dans cet anglais dévoyé, devenu vecteur de tous les fantasmes de puissance de nos supposées élites, s'étalant dans toutes les plaquettes de présentation sur papier glacé de la moindre PME. Il faut dire que la pression est forte et que le globish, *lingua franca*, domine largement la communication des entreprises. Or, cela ne va pas sans poser quelques problèmes ainsi que le démontrent les auteurs du dossier qui ouvre ce numéro intitulé : « *Identités, langages et cultures d'entreprise, la cohésion dans la diversité ?* ». Ces chercheurs et praticiens s'interrogent sur le rôle du langage dans la construction identitaire des entreprises en contexte mondialisé et, là où cette université anglaise (parmi tant d'autres, hélas !) vise une uniformisation des pratiques par un nivellement des codes et des comportements, ils prônent, au contraire, le respect des identités organisationnelles et une co-construction du sens par ses acteurs comme facteurs de réussite de l'entreprise multiculturelle.

Cela vaut aussi plus localement : Patrick Gilbert, Nathalie Raullet-Croset et Ann-Charlotte Teglborg montrent qu'il est parfaitement possible pour une entreprise de répondre aux exigences de contrôle de ses clients tout en suscitant une dynamique interne à son organisation : le *leadership* atypique qu'ils étudient dans une ETI performante en pays picard, s'appuie en particulier sur l'autonomie et l'initiative des opérateurs en mettant la question du sens, de l'identité et des valeurs au centre de sa stratégie. Et cela en fait un leader, depuis trois décennies, dans le secteur particulièrement difficile et mondialisé de la sous-traitance automobile. Le *Picardy class mind* existerait-il alors ?

Face à « *ce diktat contemporain de l'excellence et du merveilleux qui à l'université ou en entreprise, comme dans les lieux de consommation, nous pousse à rechercher les fastes d'une vie fantasmée* », pour reprendre les termes de Mats Alvesson, face à ce laminoir d'une pensée unique qui confond puissance et soumission aux modèles dominants, que faire ?

Lire *Gérer & Comprendre*, bien sûr, mais aussi se souvenir de ce que disait, il y a de cela bientôt cinq siècles, le philosophe anglais Francis Bacon : « *La connaissance est en elle-même puissance* ». Il me semble bien que cela aurait du sens.

Pascal LEFEBVRE

GÉRER & COMPRENDRE est une série des Annales des Mines Créée à l'initiative de l'Amicale des ingénieurs du Corps des Mines Réalisée avec le concours du Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique

RÉDACTION DES ANNALES DES MINES

Conseil Général de l'Économie,
de l'Industrie, de l'Énergie
et des Technologies

www.annales.org

Pierre COUVINHES,

Rédacteur en chef

Gérard COMBY,

Secrétaire général

Martine HUET,

Assistante de la rédaction

Marcel CHARBONNIER,

Correcteur

GÉRER & COMPRENDRE RÉALISATION

Manne HERON (†),

Maquette intérieure

Maquette de couverture

Christine de CONINCK,

Iconographe

Marise URBANO,

Réalisation

ABONNEMENTS ET VENTES

Editions ESKA

12, rue du Quatre-Septembre

75002 Paris

Directeur de publication

Serge KEBABTCHIEFF

Tél. : 01 42 86 56 65

Fax : 01 42 60 45 35

FABRICATION

AGPA Editions

4, rue Carnéfilat

42000 Saint-Étienne

Tél. : 04 77 43 26 70

Fax : 04 77 41 85 04

COUVERTURE

Paul Klee (1879-1940), *Gruppe macht*

Augen, huile, gouache et

sur papier, 1938

Photo © Christ's Images/

BRIDGEMAN IMAGES

PUBLICITÉ

Espace Conseil et Communication,

2, rue Pierre de Ronsard

78200 Mantes-la-Jolie

Tél. : 01 30 33 93 57

Fax : 01 30 33 93 58

GÉRER & COMPRENDRE COMITÉ DE RÉDACTION

Tél. : 01 42 79 40 84

Gilles ARNAUD

ESCP Europe

Rachel BEAUJOLIN BELLET

Reims Management School

Michel BERRY

Président

École de Paris du Management

Hamid BOUCHIKHI

Groupe ESSEC

Thierry BOUDÉS

ESCP Europe

Françoise CHEVALIER

Groupe HEC

Sylvie CHEVRIER

Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Bernard COLASSE

Université de Paris-Dauphine

Caroline ELISSEEFF

Secrétaire de rédaction

Pierre COUVINHES,

Rédacteur en chef

des Annales des Mines

Hervé DUMEZ

Centre de recherche en gestion

de l'École polytechnique

Daniel FIXARI

Centre de gestion scientifique

de l'École des mines de Paris

Dominique JACQUET

Université Paris X Nanterre

Pascal LEFEBVRE

Université d'Evry-Val d'Essonne,

Éditorialiste de *Gérer & Comprendre*

Christian MOREL

Sociologue

Frédérique PALLEE

Centre de gestion scientifique

de l'École des mines de Paris

Jérôme TUBIANA

Groupe Danone

Michel VILLETTE

Agro Paris Tech

Jean-Marc WELLER

LATTS - École Nationale

des Ponts et Chaussées

GÉRER & COMPRENDRE RELECTEURS HORS COMITÉ

Aurélien ACQUIER

ESCP Europe

Franck AGGERI

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Pierre-Jean BENGHOZI

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

Claire CHAMPENOIS

Audencia Nantes

Florence CHARUE DUBOC

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

Pascal CROSET

Praxéo Conseil

François ENGEL

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Alain FAYOLLE

EMLYON Business School

Patrice FOURNAS (DE)

Russell et Reynolds Associates

Francis GINSBOURGER

Cabinet ATEFO

Benoît HEILLBRUNN

ESCP Europe - Chercheur associé

Alain JEUNEMAITRE

Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

Sihem JOUINI BEN MAHMOUD

Université Paris Sud Faculté Jean

Monnet - Chercheur au Centre de

recherche en gestion de l'École poly-

technique et au PÉSOR

Frédéric KLETZ

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Hervé LAROCHE

ESCP Europe

Philippe LORINO

Groupe ESSEC

Éléonore MARBOT

ESC Clermont

Etienne MINVIELLE

INSERM

Jean-Claude MOISDON

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Philippe MONIN

EMLYON Business School

Nicolas MOTTIS

Groupe ESSEC

Séverin MULLER

Université de Lille 1

Michel NAKHLA

AgroParisTech

Thomas PARIS

Chargé de recherche au CNRS, profes-

seur affilié à HEC, chercheur associé

au Centre de recherche en gestion de

l'École polytechnique

Jean-Louis PEAUCELLE

IAE - Université de la Réunion

François PICHULT

Université de Liège

Nathalie RAULET-CROZET

IAE de Paris, Centre de recherche en

gestion de l'École polytechnique

Claude RIVELINE

École des mines de Paris

Jean-Claude SARDAS

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Blanche SEGRESTIN

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Fabien SERAIDARIAN

Mazars

Jean-Baptiste SUQUET

Reims Management School

Dominique TONNEAU

Centre de gestion scientifique de

Mines ParisTech

Thierry WEIL

Mines ParisTech

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE RÉDACTION DE

G É R E R COMPRENDRE

LE CHOIX DES RAPORTEURS

Chaque article est donné, selon la règle du « double aveugle », à au moins deux rapporteurs, membres du comité de rédaction. Le comité fait appel à des évaluateurs extérieurs quand l'analyse d'un article suppose de mobiliser des compétences dont il ne dispose pas.

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de *Gérer et Comprendre* qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand ces avis divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affermir son identité.

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

- **oui car** : l'article est **publié tel quel** et le comité explique à l'auteur en quoi il a apprécié son travail ; il est rare que cette réponse survienne dès la première soumission ;
- **oui mais** : l'article sera publié sous réserve de **modifications plus ou moins substantielles**, soit sur le fond, soit sur la forme ;
- **non, mais** : l'article est refusé, mais une nouvelle version a des chances d'être acceptée moyennant des **modifications substantielles** ; les auteurs peuvent avoir un dialogue avec le président du comité ; cela n'implique toutefois pas une acceptation automatique ;
- **non car** : l'article est **refusé** et l'auteur doit comprendre qu'il n'a pratiquement aucune chance de convaincre le comité, même après réécriture.

Gérer et Comprendre peut aussi évaluer les articles écrits en allemand, anglais, espagnol et italien.

LES CRITÈRES DE REJET

Pour préciser quels articles la revue souhaite publier, le plus simple est d'indiquer ses critères de rejet :

- **DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION** : même si *Gérer et Comprendre* déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...) aient par ailleurs une large expérience de

l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

- **DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS** : à l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;
- **DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES** : le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'on pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;
- **UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES** : on a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation ; les articles qui proposent, soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales, sont pratiquement toujours rejetés ;
- **DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS** : considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les *Annales des mines* portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes.

Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité de savoir de quels péchés on peut absoudre. *Gérer & Comprendre* est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

INFORMATIONS PRATIQUES

Les articles ne devront pas dépasser les 40 000 signes, espaces compris.

Ils devront être adressés par l'internet (de préférence) à l'adresse suivante :

mberry@paris.ensmp.fr

ou par voie postale en triple exemplaire à :

Caroline ELISSEEFF

École de Paris du Management,

187, boulevard Saint-Germain

75007 PARIS.

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur.

Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et Internet, données biographiques, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi.

Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

IDENTITÉS, LANGAGES ET CULTURES D'ENTREPRISE, LA COHÉSION
 DANS LA DIVERSITÉ ?

4
 INTRODUCTION
 Par Philippe LECOMTE

6
 REVISITER LA TRADUCTION
 EN ENTREPRISE : UN VECTEUR
 D'EFFICACITÉ STRATÉGIQUE
 ET OPÉRATIONNELLE
 DANS UN ENVIRONNEMENT
 MULTICULTUREL
 Par Louis-Marie CLOUET

16
 L'IDENTITÉ D'UNE ENTREPRISE
 PEUT-ELLE FRANCHIR
 LES FRONTIÈRES
 EN EMPRUNTANT L'ANGLAIS,
 LA LINGUA FRANCA
 D'AUJOURD'HUI ?
 Par Geneviève TRÉGUER-FELTEN

30
 LES ENJEUX
 DE L'ETHNOMARKETING
 DANS LE SECTEUR BANCAIRE : LE
 CAS D'UNE BANQUE
 AUTRICHIENNE
 Par Cornelia CASEAU et Mihaela BONESCU

41
 HYBRID LEXICAL USE IN FRENCH
 CORPORATE DISCOURSE
 Par Dr Peter DALY and Dennis DAVY

52
 DE LA DIFFICULTÉ
 DE RENDRE DES COMPTES :
 LE CAS DU RISQUE NUCLÉAIRE
 Par Emmanuelle PLOT et Olivier VIDAL

67
 FIGURES DU CLIENT
 ET MANAGEMENT :
 UN PROCESSUS
 DE STRUCTURATION SOUS
 CONTRÔLE(S)
 Par Patrick GILBERT,
 Nathalie RAULET-CROSET
 et Ann-Charlotte TEGLBORG

HORS DOSSIER

HORS DOSSIER

78
 CE QUE GÉRER LA FAUNE
 IMPLIQUE : UNE
 APPROCHE PAR LA THÉO-
 RIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU –
 LE CAS DE LA CONSERVA-
 TION DE L'OURS BRUN
 DANS LES PYRÉNÉES
 FRANÇAISES
 Par Dorothée DENAYER
 et Damien COLLARD

89
 LA PÈGRE DÉCHIFFRÉE
 À propos de l'ouvrage de Diego
 Gambetta, *La pègre déchiffrée - Signes et
 stratégie de la communication criminelle*,
 Genève, Markus Haller, 423 p., 2014
 Par Hervé DUMEZ

92
 LE TRIOMPHE DU VIDE
 À propos du livre de Mats Alvesson,
*The Triumph of Emptiness,
 Consumption, Higher Education, and
 Work Organization*, mai 2013
 Par Kevin FLAMME

94
 HISTOIRES D'AMBASSADES,
 LEÇONS DE NÉGOCIATION
 À propos du livre *Négociations d'hier,
 leçons pour aujourd'hui*, sous la direc-
 tion d'Émanuel Vivet, Éditions
 Larcier, 2014
 Par Alain HENRY

97
 LA VOLONTÉ D'EXISTER
 AU (ET PAR SON) TRAVAIL
 À propos du livre de Guy Jobert, *Exister
 au travail - Les hommes du nucléaire*,
 Toulouse, Éditions Erès, 2014
 Par Xavier LÉON

MOSAÏQUE

AUTEURS

99
 BIOGRAPHIES
 DES AUTEURS

103
 ANGLAIS, ALLEMAND
 ET ESPAGNOL

SOMMAIRE

IDENTITÉS, LANGAGES ET CULTURES D'ENTREPRISE, LA COHÉSION DANS LA DIVERSITÉ ?

Cahier spécial – 7^e colloque international du GEM&L
Kedge Business School
Marseille, 21 et 22 mars 2013

Par Philippe LECOMTE *

Ce cahier spécial réunit quatre des meilleures communications présentées lors du 7^e colloque international du GEM&L (Kedge Business School, Marseille, 2013), dont le thème était « *Identités, langages et cultures d'entreprise, la cohésion dans la diversité ?* ». Trois de ces communications sont en français, la quatrième est en anglais. Elles témoignent de la vitalité naissante de la recherche sur le langage dans le management international au sein de la communauté française des écoles de management. En effet, quatre des auteurs publiés sont en poste dans une école de management, un autre vient de l'ISIT (Institut supérieur de formation à la traduction et au management interculturel) et le dernier est chercheur au CNRS. Je me réjouis également de noter que la plupart des auteurs publient leur recherche en français, rejoignant ainsi Jean-François Chanlat qui défendait récemment, dans les colonnes de cette revue, le bien-fondé de la recherche française en management

et ce en langue française. Tous les textes présentés ici s'intéressent au rôle joué par le langage dans la construction identitaire de l'organisation dans le contexte de la mondialisation, soit à partir de l'analyse du discours, soit à partir d'une réflexion sur la dimension « managériale » de la traduction, hélas souvent réduite à son aspect strictement instrumental.

Louis-Marie Clouet analyse le cas d'une entreprise internationale souhaitant harmoniser ses pratiques RH (notamment au moyen d'un référentiel de compétences et de ses pratiques d'évaluation de la performance). L'auteur revisite la nature et les enjeux de la traduction, montrant que celle-ci va bien au-delà de la simple équivalence lexicale d'une langue source vers une langue cible. En s'appuyant sur la démarche de création d'une culture RH partagée et co-construite entre la maison-mère et ses filiales réparties dans le monde, Louis-Marie Clouet examine le rôle de médiateur que joue le « manager-traducteur », non seulement comme passeur de culture mais aussi comme acteur essentiel de la co-construction du sens au sein de l'entreprise multiculturelle.

Geneviève Tréguer-Felten pose la question de l'universalité du discours de communication des entre-

* Toulouse Business School, Président du Groupe d'Étude en Management & Langage (GEM&L).

prises dans le cadre de la domination de l'anglais *lingua franca*. Elle montre grâce à l'*analyse de discours contrastive* que, contrairement à ce que l'on pourrait s'attendre au regard de l'uniformisation culturelle due à la globalisation du discours entrepreneurial destiné à la valorisation de l'entreprise, la mise en scène de son *ethos* (compétence, honnêteté et bienveillance) s'actualise de manière différente et selon des déterminants propres à chaque culture. Le caractère uniformisant de l'anglais *lingua franca*, *langue de service* dépourvue de racines culturelles propres, est démenti par l'analyse, et l'auteur suggère que le discours de « l'*identity corporate* » fondée sur l'anglais ne remplit pas tout à fait son rôle et gagnerait à être formulé au travers de sites Web dédiés à chaque pays.

À partir d'une étude exploratoire des niveaux de discours développés par une banque autrichienne impliquée dans une démarche de type *ethno-marketing* en direction de la minorité turque d'Autriche, les auteurs, Cornelia Caseau et Mihaela Bonescu, décrivent, d'une part, les effets de synergie entre une culture d'entreprise fondée sur des principes axiologiques et, d'autre part, la mise en œuvre d'une formation spécifique aux personnels appelés à diffuser les valeurs incarnées par la banque. L'analyse du discours sur l'identité de la marque qui sous-tend la visée stratégique de l'entreprise étudiée, met en évidence le rôle fondamental du langage, voire de l'utilisation des langues des minorités concernées par cette démarche d'*ethno-marketing*.

Enfin, Dennis Davy et Peter Daly examinent le phénomène de plus en plus répandu de l'utilisation de mots d'origine anglaise dans le discours managérial des entreprises françaises. Cette exploration du monde du lexique « *français* » permet aux auteurs de lister et de catégoriser un corpus non exhaustif, réuni au moyen d'un questionnaire administré auprès de

jeunes stagiaires d'écoles de management (dans une tranche d'âge allant de 22 à 30 ans). Dans un deuxième temps, les auteurs s'intéressent aux réactions d'un groupe témoin auquel sont présentés les termes du corpus. Les résultats de cette première étude, dont les auteurs soulignent eux-mêmes les limites, sont intéressants à la fois d'un point de vue linguistique (taxinomie des néologismes et lexicographie), mais aussi pour les responsables de la communication interne et externe et pour ceux de la politique linguistique des entreprises.

Louis-Marie Clouet est responsable de la recherche à l'ISIT, Paris. Geneviève Tréguer-Felten est chercheuse associée au CEdiscor-Syled, Paris 3 – Sorbonne nouvelle et à Gestion & Société (CNRS). Cornelia Caseau est responsable du département « Langues et cultures » du groupe ESC Dijon-Bourgogne, elle est aussi membre de la Chaire de Micro-Finance de l'ESC Dijon-Bourgogne. Sa collègue, Mihaela Bonescu, Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication, est professeur permanent au groupe ESC Dijon-Bourgogne. Peter Daly et Dennis Davy sont professeurs associés à l'EDHEC. Peter DALY dirige le département « Business communication & Language Studies » de l'EDHEC. Son collègue, Dennis Davy, est également intervenant à l'École polytechnique.

Je voudrais remercier le professeur Michel Berry d'avoir accepté d'ouvrir les colonnes de *Gérer et Comprendre* à ce colloque du GEM&L, ainsi que tous les réviseurs pour le travail très professionnel de conseil et d'encouragement qu'ils ont fourni en vue de l'amélioration des textes qui composent ce cahier spécial. Je me réjouis que les auteurs sélectionnés, tous membres du GEM&L, aient eu la chance de voir leur travail récompensé par une publication dans cette revue. ■

REVISITER LA TRADUCTION EN ENTREPRISE : UN VECTEUR D'EFFICACITÉ STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNELLE DANS UN ENVIRONNEMENT MULTICULTUREL

Dans cette communication, nous analysons le phénomène de la construction de sens et du rôle, central, que peut jouer la traduction dans le management des firmes internationales. C'est dans des situations multipliées d'interactions multiculturelles et multilingues qu'émerge un besoin croissant de traduction, que l'on entendra ici dans le sens de « tout travail de médiation interlinguistique permettant la communication entre membres de communautés de langues différentes » (LADMIRAL, 1989, p. 90). Cette contribution apporte un éclairage sur le rôle stratégique et opérationnel que peut jouer la traduction dans des entreprises internationalisées. Le cas d'étude à l'origine de cette communication présente l'élaboration de documents d'évaluation des managers et la traduction de ces documents en plusieurs langues.

Par Louis-Marie CLOUET *

* Directeur de la Recherche à l'Institut de Management et de Communication Interculturels, Paris.

L'activité de traduction est actuellement en profonde mutation, en particulier en ce qui concerne sa place et sa fonction au sein des organisations, notamment dans les entreprises. Alors que les départements de traduction des entreprises ont pour la plupart fermé dans le courant des années 1990, la fonction même de traduction se replace au cœur des organisations et des entreprises internationalisées. La mondialisation, au-delà de l'usage amplifié de l'anglais (ou plutôt du *globish*) en tant que nouvelle *lingua franca*, a pour effet de multiplier les échanges économiques, culturels et de loisirs, et de faire basculer ces échanges dans la réalité d'un monde plurilingue. C'est dans ces situations multipliées d'interactions multiculturelles et multilingues qu'émerge un besoin croissant de traduction, une activité que nous entendrons ici au sens de « tout travail de médiation inter-linguistique permettant la communication entre membres de communautés de langues différentes » (LADMIRAL, 1989, p. 90) (et, rajouterons-nous, de cultures différentes).

S'il n'est plus question pour les entreprises de dédier un service ou un département à la traduction (1), le fait même de « traduire » irrigue désormais leur quotidien : les entreprises sont invitées à revisiter la place des langues utilisées en leur sein, et donc la place que doit occuper chez elles une fonction « traduction ». Cette réflexion rejoint celle de la place du langage dans l'entreprise, et donc celle de la place de la traduction dans le cadre de dynamiques de groupes.

Après avoir expliqué dans quelle mesure la traduction peut être entendue comme un paradigme de la communication interculturelle, cet article présentera les enseignements d'un cas d'étude analysé par un groupe d'étudiants de l'Institut de Management et de Communication Interculturels (ISIT) sur la base d'un projet de recherche appliquée mené au sein d'un groupe en phase d'internationalisation.

En tant que futurs managers, les étudiants de l'ISIT en Master 2 de management interculturel doivent réaliser une mission pour un commanditaire réel (une entreprise ou une organisation) aboutissant à la réalisation d'un livrable. Cette mission les amène à mettre en œuvre leurs compétences de manager, de conseil et, bien entendu, leurs compétences en langues et en traduction. Parallèlement à la réalisation de cette mission, ils doivent rédiger un mémoire de recherche sur une problématique de management et de communication interculturels : leur terrain de recherche se nourrit à la fois de la mission qu'ils réalisent pour l'entreprise commanditaire, d'entretiens qualitatifs et de questionnaires, en fonction de la méthodologie qu'ils ont retenue comme étant la plus appropriée pour

construire le raisonnement de leur mémoire de recherche.

Ce cas d'étude permettra de dégager des enseignements à deux niveaux :

– En quoi la construction d'un sens partagé au sein d'une entreprise internationale peut-il conduire à considérer l'activité de traduction comme un facteur stratégique ? L'enjeu est ici de revisiter la traduction en la considérant non plus comme la « cinquième roue du carrosse » se limitant à traduire des documents d'une langue dans une autre, mais bien comme une condition du succès de politiques managériales internationales.

– En quoi l'insertion de « managers traducteurs » dans l'entreprise peut-elle permettre à celle-ci de concrétiser ce choix stratégique en pratiques managériales ? Dans quelle mesure les compétences en traduction de ces managers traducteurs pourront-elles constituer une clé pour une communication et un management interculturels efficaces ?

TRADUCTION ET CONSTRUCTION D'UN SENS COMPARABLE

Si l'on considère, comme le font Ladmiraal et Lipianski (1989), que « le langage n'est pas seulement un instrument de communication », mais qu'il est aussi « un ordre symbolique où les représentations, les valeurs et les pratiques sociales trouvent leur fondement », la construction du sens au sein de l'entreprise ne peut se penser, par exemple, comme la simple transposition d'un concept de la langue du siège de l'entreprise dans celle de l'une de ses filiales.

Cette construction induit la confrontation de l'ordre symbolique de la culture-source à celui de la culture cible : un exercice qui peut s'avérer d'une grande difficulté, car il s'agit d'« entrer dans la pensée de l'autre », et surtout de sortir des schémas de pensée de sa propre culture d'origine (voir les travaux de François Jullien, notamment 2012). Or, cette confrontation est indispensable si l'on veut refonder le sens dans la langue/culture cible : « grandeur de la traduction, risque de la traduction : trahison créatrice de l'original, appropriation également créatrice par la langue d'accueil, *construction du comparable* » (RICŒUR, 2004, p. 66).

Le processus mis en jeu par la traduction repose sur une dichotomie entre deux phases psychologiques distinctes de décodage et d'encodage articulées par une phase charnière de *déverbalisation*, souvent négligée par une approche qui ne verrait dans la traduction que du mot à mot. Dans cette phase cognitive de déverbalisation, le traducteur vit une expérience de dédoublement de sa subjectivité intellectuelle, clivée selon les deux langues mises en présence : c'est le *salto mortale* de la traduction (LADMIRAL, 2005).

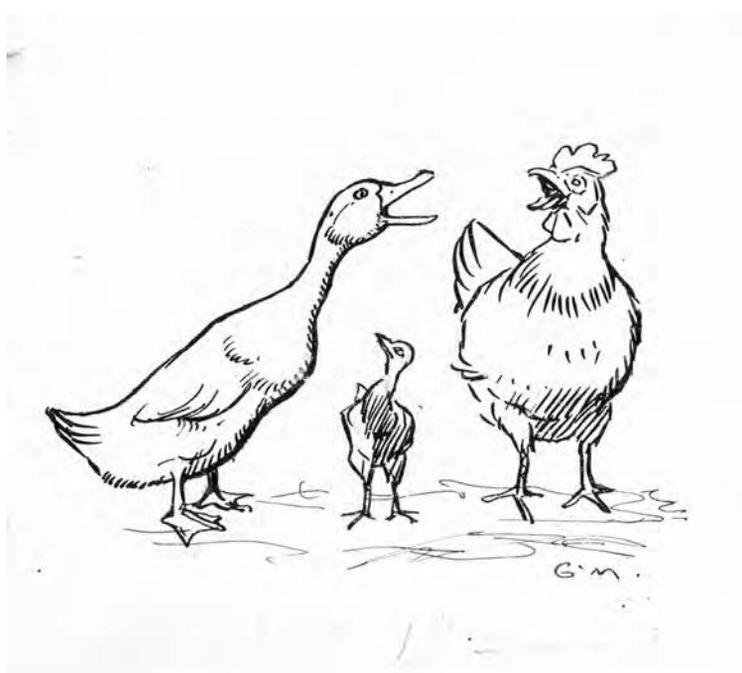
(1) Ce n'est pas le cas des institutions internationales telles que les institutions européennes ou encore les institutions canadiennes, pour lesquelles le multilinguisme (et donc l'investissement dans un effort de traduction et d'interprétation) relève d'un objectif politique.

Il convient de préciser le sens de ces deux phases d'encodage et de décodage pour éviter de laisser entendre que la traduction ne serait qu'un *transcodage* d'une langue dans une autre selon une concordance univoque entre unités de traduction (*ibid*). Le décodage doit s'entendre ici comme « la lecture interprétant le texte (ou le discours) original à traduire (ou texte source) : on se situe d'emblée dans une logique d'interprétation du sens. La deuxième phase,

celle de l'encodage, se comprend plutôt comme celle de la « réécriture » produisant le texte cible (ou le discours cible) dans la langue cible de la traduction. Il s'agit donc bien d'une réécriture d'un sens dans un autre univers de sens (pour reprendre le concept de Philippe d'Iribarne (2009), si précisément l'on se place dans une logique cibliste accordant la primauté à la compréhension du sens par le lecteur sur le respect de l'énoncé de l'auteur.

Dans un programme de recherche-action mené pour l'Office franco-allemand pour la jeunesse (OFAJ) (LADMIRAL et LIPIANSKI, 1989), l'étude de la communication interculturelle s'était appuyée sur les dynamiques de groupe au sein de groupes constitués d'étudiants français et allemands, monolingues et bilingues. Ces groupes ne disposaient pas d'interprètes professionnels, autant en raison du coût du recours à ces professionnels que de la volonté d'étudier précisément ce qui « se joue » dans la communication interculturelle lorsque les protagonistes doivent eux-mêmes prendre en charge cette fonction de « traduction », ce que les deux auteurs décrivent comme une « médiation » au sens plein du terme (*op. cit.*, p. 46). Cette expérience a été riche d'enseignements notamment pour les entreprises confrontées à la difficulté de la communication et du management au sein d'équipes multiculturelles et plurilingues.

Sur la base de ce programme, LADMIRAL (2010) précise que le signifiant *traduction* renvoie à un signifié pluri-voque qui s'apparente à une médiation traductrice à plusieurs niveaux. Il s'agit en effet :



« Dans cette phase cognitive de déverbalisation, le traducteur vit une expérience de dédoublement de sa subjectivité intellectuelle, clivée selon les deux langues mises en présence. », esquisse de Georges Morrow (1869-1955), collection privée.

– d'une médiation *interlinguistique*, qui fait passer un message d'une langue source ou langue originale (Lo) à une langue cible ou langue de la traduction (Lt),
 – d'une *médiation interculturelle*, car ce passage de la Lo à la Lt englobe un travail parallèle et simultané de médiation entre une langue-culture (LCo) et une autre (LCt) ;
 – d'une médiation *langagière*, car il ne s'agit pas de traduire le « texte » par rapport à ce qui est dit, mais bien d'en restituer le sens, le vouloir-

dire dont il est porteur (SELESKOVITCH et LEDERER, 1984). On traduit non pas des mots, mais le sens d'un texte (ou d'un discours). On traduit à la fois ce que signifie cet énoncé sur le plan de la communication linguistique et ce que veut dire le sujet parlant, la signification qu'y met le locuteur : « Le traducteur n'a pas à traduire ce qui est écrit, mais ce qu'il pense qu'a pu penser celui qui a écrit ce qu'il a écrit quand il l'a écrit » (LADMIRAL et LIPIANSKY, 1989, p. 53).

– d'une médiation *psycholinguistique*, qui recouvre, au-delà de ce que le locuteur veut dire consciemment, ce qu'il « veut dire inconsciemment », ces « décalages qui ont pu venir s'insinuer » entre ce que l'on voulait dire et ce qui a pu être dit (notamment les « ratés de la communication » : lapsus, bafouillages, malentendus...),

– enfin, d'une médiation *psychosociologique* et *psychorelationnelle*. Dans le cadre d'une dynamique de groupe, on cherchera moins à traduire ce qu'un autre a dit ou voulu dire qu'à reformuler dans l'autre langue ce qu'il voulait, ce qu'il désirait. Il ne s'agit pas de traduire ce que le texte dit, mais ce que le texte fait (MESCHONNIC, 1999). Le médiateur insère alors, dans sa traduction du contenu verbal, ce qu'il sait de la personne qui a parlé, des éléments de leurs relations et des éléments dits ou non-dits déterminés par les données de la situation au moment donné, par la dynamique du groupe et par l'histoire de cette dynamique. Cette traduction procède alors à une « relocalisation psychorelationnelle et groupale des contenus d'énonciation » (LADMIRAL, 2010, p. 635).

Photo © Coll. Dagji Ori/ THE PICTURE DESK

La communication interculturelle recouvre donc l'ensemble de ces médiations comprises comme des modalités d'un processus global de traduction. Elle joue un rôle important dans la réalité des pratiques d'une entreprise internationalisée (par exemple, lors de conférences téléphoniques, comme le cas ci-après l'illustrera).

LA TRADUCTION COMME CHOIX STRATÉGIQUE DANS UN ENVIRONNEMENT D'ENTREPRISE MULTILINGUE ET MULTICULTUREL

Donner du sens consiste à éclairer le fondement de toute action, comme le souligne Olivier Vassel (2011, p. 103) : « Un acte, une décision ont du sens dès lors qu'il nous est possible de les justifier, de les évaluer et de les comprendre ». Cela suppose la satisfaction de trois besoins fondamentaux : la possibilité de se référer à un « tout », l'existence d'un cadre de référence et la capacité à comprendre et à expliquer (*Ibid.*). C'est dans la cohérence avec ces trois éléments que la stratégie d'une entreprise et les politiques qui en découlent trouveront l'adhésion des collaborateurs : celle-ci répond à l'articulation entre un discours et les actes, un discours s'incarnant dans un contexte particulier. Les travaux de Philippe d'Iribarne (1989, 2007) ont montré que les individus, même au sein d'une même entreprise, interagissent en référence à un univers de sens qui est propre à leur langue/culture.

Construire un sens commun par l'harmonisation des pratiques RH dans un groupe globalisé

Dans le cadre d'un projet de recherche appliquée en Master 2 « Management interculturel », un groupe de cinq étudiantes de l'ISIT ont participé à un projet de création d'un socle de compétences managériales et d'harmonisation de l'évaluation de la performance pour un groupe international, Y, comptant environ 7 000 collaborateurs répartis dans une quarantaine de filiales et intervenant dans plus de 200 pays (2). Ce groupe s'étant internationalisé par le rachat d'entités auparavant indépendantes, sa *holding* gérait de manière très décentralisée ses filiales situées dans des environnements culturels très divers. Ainsi, jusqu'en 2010, chaque filiale (à l'exception des plus petites) disposait de ses propres processus et outils de res-

(2) Ce cas d'étude s'appuie sur la mission réalisée et sur les rapports et mémoires rédigés par le groupe d'étudiantes de l'ISIT composé de Mathilde Aureau, Hortense Demonchy, Danièle Rauscher & Clémence Sardin, « Comment gérer le transfert de pratiques RH à l'international ? Exemples avec la création d'un socle de compétences managériales et l'harmonisation de l'évaluation de la performance », Projet de recherche appliquée dirigé par Frédérique de Graeve, ISIT, Master Management Interculturel, 36 pages + annexes, 2011-2012.

sources humaines (RH). En un an de travail avec les filiales, la coordinatrice RH et principale interlocutrice du groupe ISIT avait rencontré un certain nombre d'obstacles :

- la barrière de la langue constituait un réel frein à la coopération avec certains pays ;
- la coordinatrice avait dû identifier des points de contact RH en local. Or, certaines filiales n'étaient pas dotées de département RH, en raison de leur effectif réduit : c'était le directeur financier (voire le directeur général) qui assumait ces fonctions de directeur des Ressources humaines (dans ce cas, il consacrait peu de temps aux projets RH de la *holding*) ;
- enfin, certains pays avaient déjà développé des outils RH opérationnels et ne souhaitaient pas être contraints par la *holding* dans leur propre politique de RH.

La direction des Ressources humaines de la *holding* a lancé un programme visant à structurer et à renforcer l'organisation du groupe en matière de ressources humaines et à fournir des outils aux filiales qui en étaient dépourvues. Les responsables RH du siège ont souhaité privilégier une démarche « globale » et collaborative avec les filiales en vue de créer un consensus autour de deux documents faisant référence :

- un socle de compétences managériales répertoriées dans un « Référentiel de compétences managériales »,
- et un document cadre servant à la réalisation par les managers de la « revue annuelle de performance » de leurs collaborateurs (une fiche d'entretien annuel type).

Ces deux documents devaient être accompagnés de guides pratiques destinés à faciliter leur appropriation par les managers des filiales. Avant d'être déployés dans les filiales, l'ensemble des documents produits devaient être validés par un Comité exécutif composé des membres de la direction générale du groupe Y.

Le référentiel des compétences managériales (RCM) se présentait sous la forme d'un tableau, dont on pouvait extraire des profils types de manager communs à l'ensemble du groupe.

Jusqu'à présent, les filiales n'avaient pas identifié clairement les compétences et les niveaux de maîtrise associés à chaque poste de management. Pour ce faire, le groupe Y a collaboré avec un cabinet de conseil RH qui, grâce à son expertise, a apporté la matière nécessaire pour identifier quatre compétences managériales clés : la gestion de l'entreprise, l'efficacité organisationnelle, la valorisation de l'humain et la pensée stratégique, des compétences elles-mêmes subdivisées en trois ou quatre dimensions. Pour chaque dimension ont été identifiés quatre niveaux de contribution (acquisition, développement, maîtrise et pilotage) nécessitant une définition précise des comportements attendus en fonction de chaque dimension et du niveau de contribution du manager.

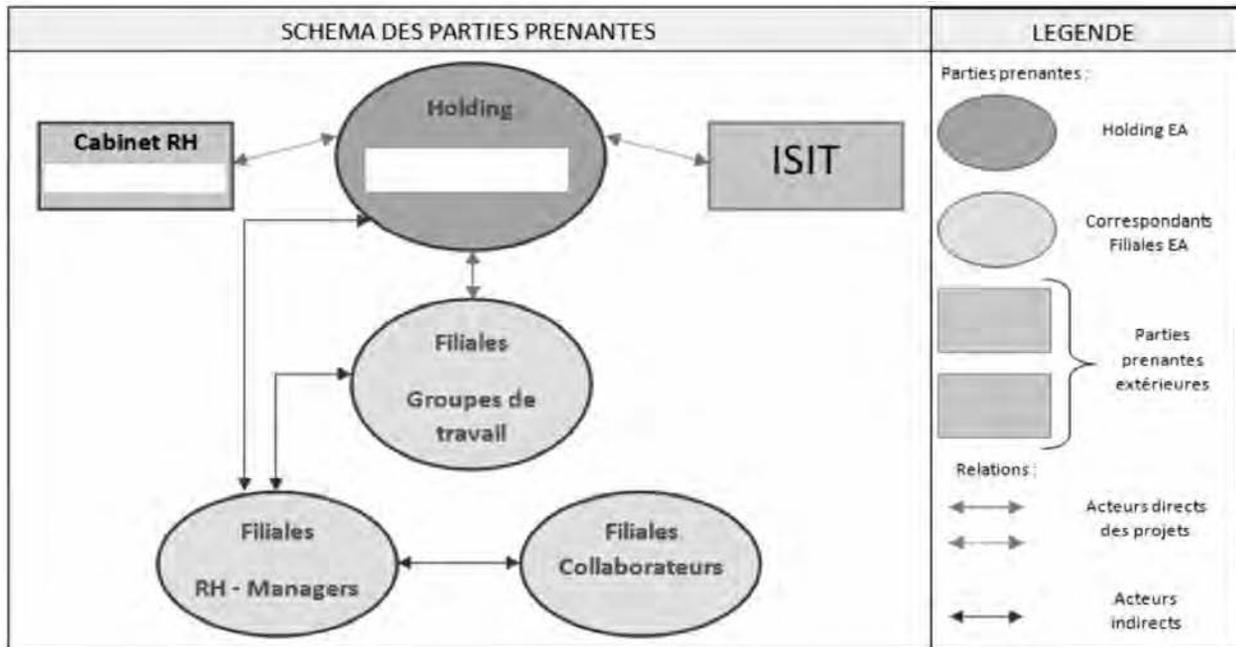


Schéma des parties prenantes

Source : Mathilde AUREAU et al., 2012.

La revue annuelle de performance visait, quant à elle, à harmoniser les pratiques d'évaluation de la performance à l'échelle du groupe, des pratiques qui étaient très disparates entre les filiales, voire inexistantes dans certaines d'entre elles. Avant le déploiement de cet outil d'évaluation, la fiche d'entretien annuel (*Annual Review Form, ARF*) était très succincte : elle se composait seulement de quelques cases aux titres peu précis. De plus, les managers n'étaient pas obligés de réaliser des entretiens de suivi réguliers avec les membres de leur équipe. Par conséquent, le but de ce projet était avant tout d'imposer au moins un entretien par an entre un manager et chacun de ses collaborateurs, ainsi qu'un premier point sur les avancements en milieu d'année, et un autre en fin d'année.

Cette revue annuelle des performances nécessitait que l'on puisse s'appuyer sur une fiche d'entretien annuel type comportant deux grands axes : d'une part, cette fiche devait permettre de fixer les objectifs financiers et commerciaux du manager ainsi que les moyens lui permettant d'atteindre ces objectifs et, d'autre part, elle devait servir de base à une discussion sur les attentes personnelles du collaborateur : ses souhaits en termes d'évolution de carrière, ses besoins en formation, etc.

La traduction, une aide à la décision et un facteur d'efficacité

L'association d'un processus de communication à la création de ces documents clés pour la politique RH du groupe était une condition essentielle du succès.

Alors qu'initialement, les documents devaient être uniquement réalisés en anglais, la DRH a fait le choix stratégique de disposer des documents clés et des guides pratiques dans plusieurs langues, pour en faciliter l'appropriation par les managers des filiales sur le terrain.

Il convient de ne pas sous-estimer ce choix qui est loin d'être partagé par les directions générales de groupes internationaux. Le choix d'une langue unique – et donc de ne pas utiliser plusieurs langues de travail en interne – reflète plusieurs craintes :

- celle de voir émerger des divergences de compréhension, et donc de pratiques ;

- celle de l'émergence d'une cacophonie interne, alors que l'on souhaite précisément normaliser et simplifier les modes opératoires et les communications internes.

Or, la logique de la direction générale du groupe Y paraît de la même exigence. L'objectif primordial du projet était bien de simplifier, de rationaliser et d'uniformiser des pratiques RH jusqu'alors disparates entre les différentes entités du groupe. Cet objectif se doublait de contraintes à la fois d'efficacité opérationnelle et politiques. Il fallait à la fois obtenir l'adhésion des filiales au projet pour que les outils soient réellement adoptés et utilisés, éviter l'écueil d'une communication ressentie comme descendante, imposée par la holding, et qui serait de ce fait contre-productive, et inciter les filiales disposant déjà d'outils RH à adapter ceux-ci à la méthodologie définie pour l'ensemble du groupe.

Le choix de ne pas déployer des outils exclusivement en anglais (et, par voie de conséquence, le choix de les traduire) a déplacé l'exigence d'uniformisation : il ne

s'agissait plus tant d'imposer une langue unique, que de placer l'exigence de convergence au cœur de ces politiques, de s'assurer que le sens et les objectifs de ces outils étaient effectivement partagés – *construction du comparable* – à l'échelle du groupe par l'ensemble des collaborateurs. C'est en amont, lors de la définition du cahier des charges de la mission dévolue aux étudiantes de l'ISIT, que la responsable du projet et la directrice des Ressources humaines ont pleinement intégré cette nécessité de traduire les documents RH et qu'elles ont de fait opté pour la traduction du RCM et de l'ARF. Le choix de faire traduire les documents RH avait certes un impact sur le coût et les délais de réalisation du projet, mais un coût minime rapporté aux objectifs de réussite du déploiement des outils.

La traduction a donc été intégrée dans l'ensemble du processus de création des documents. Le travail des étudiantes de l'ISIT s'est concentré sur deux missions clés pour le succès de la création et du déploiement ultime de cette politique RH internationale :

- traduire ces documents en français, en anglais, en allemand et en espagnol, et trouver les ressources nécessaires pour en faire de même dans d'autres langues (en italien et en portugais),
- et pour faciliter le déploiement des projets élaborer un support de communication associé à chaque document technique : des outils digests et très opérationnels afin que les filiales puissent appliquer rapidement et efficacement les nouvelles pratiques RH. Ces outils devaient également donner des informations supplémentaires sur la démarche de la *holding* et sur les délais de mise en place de ces nouveaux concepts (3). Les managers traducteurs de l'ISIT ont donc joué un rôle de conseil. Ils ont présenté des recommandations sur l'intérêt de traduire les documents dans les langues des différentes filiales en fonction de l'importance stratégique que recouvre la réalisation de ces traductions dans certaines langues (en fonction de la taille et donc du poids économique de chacune des filiales et de la maîtrise par leur personnel de l'anglais).

Les documents ont ainsi été rédigés en anglais, puis traduits en français (la langue source des traducteurs), avant de l'être en espagnol, en italien et en portugais. Cette dernière langue a d'ailleurs été rapidement prise en compte dans ce processus de traduction des documents, les filiales implantées au Brésil et au Portugal étant de taille relativement importante et ayant des salariés ne maîtrisant pas forcément bien l'anglais (4). En raison de la petite taille des filiales germanophones et d'une bonne maîtrise de l'anglais par leur personnel, il avait été estimé, dans un premier temps, inutile de traduire les documents en allemand. Mais ces filiales ayant été enthousiasmées par la possibilité de

disposer de documents dans leur langue maternelle, la DRH groupe a finalement accepté une traduction des documents en allemand.

LE MANAGEUR TRADUCTEUR, UN AGENT DE MÉDIATION INTERCULTURELLE ET LINGUISTIQUE

Dans quelle mesure peut-on relier entre eux la traduction, la communication et le management interculturel ? La démarche de la traduction est très éclairante pour décrypter ce qu'il se joue dans les situations nécessitant une communication et un management interculturel, voire pour décrypter ce qui pourrait en constituer le paradigme (voir notamment LADMIRAL, 1998 ; LADMIRAL et LIPIANSKY, 1989). Au sein des firmes multinationales ou des entreprises confrontées à la mondialisation des échanges, les managers se trouvent désormais de plus en plus dans cette position d'intermédiaire entre plusieurs cultures. Ce qui était et demeure une réalité particulièrement sensible pour les collaborateurs en mobilité internationale qu'ils soient impatriés (de la filiale à l'étranger vers le siège), expatriés (du siège vers les filiales à l'étranger) ou qu'ils soient des *Third Country Nationals* (TCN) (5) – l'est aussi désormais de manière prégnante pour les managers devant travailler au sein d'équipes multiculturelles.

Une médiation nécessaire dans le management d'équipes multiculturelles virtuelles

La traduction s'est trouvée placée au cœur du processus d'élaboration des documents ARF et RCM. À ce titre, les étudiantes de l'ISIT, qui étaient en posture de managers traducteurs, se sont retrouvées dans une posture de médiation qui a contribué à l'élaboration du sens partagé que la DRH souhaitait voir émerger entre les parties prenantes du projet.

La coordination d'une équipe projet multiculturelle, à distance ou de manière virtuelle, est une réalité au sein de nombreuses entreprises internationalisées, et l'exercice est difficile. Une de ses modalités les plus courantes est la tenue de visioconférences ou de conférences téléphoniques. Dans le souci d'associer les responsables des filiales à l'élaboration des documents RH ARF et RCM, des conférences téléphoniques ont été organisées. Ces conférences réunissaient une dizaine de responsables issus des différentes filiales du groupe Y (en Allemagne, en Autriche, en Argentine, aux États-Unis, en France, en Italie et en République

(3) *Ibid.*, p. 8.

(4) *Ibid.*, p. 13.

(5) Managers internationaux affectés de filiales en filiales (et donc d'une culture différente de celle du siège et de la filiale locale) au sein d'un même groupe internationalisé.

Tchèque) pour l'évaluation annuelle de la performance, ainsi qu'au Brésil, en Chine et au Portugal pour ce qui concerne le référentiel de compétences. Ces conférences téléphoniques étaient pour le siège l'occasion d'écouter les propositions émises par les responsables RH locaux et de mettre en commun les réflexions de représentants aux cultures différentes.

Les réunions visaient à synthétiser les différentes modalités d'évaluation de la performance au sein des entités les plus contributives du groupe Y pour déboucher sur la conception et la formalisation en anglais d'un formulaire d'évaluation de la performance et d'un référentiel de compétences qui soient les plus cohérents et les plus complets que possible. Ces conférences téléphoniques avaient été instaurées dans un réel souci de prise en compte des différences culturelles des filiales et avaient été conçues comme un exercice central de « construction d'un sens commun » au groupe Y : elles revêtaient en elles-mêmes un caractère pédagogique et inclusif au travers de la participation et de l'attention portée à la parole de chacun des participants.

Mener un projet international par le biais de conférences téléphoniques comporte d'importantes contraintes, notamment pour réaliser des documents touchant de près à la sensibilité de collaborateurs de nationalités et de langues hétérogènes sur un projet impliquant des rapports de pouvoir entre filiales et *holding*. Cette modalité de communication à distance avait pour objectif de favoriser la compréhension et l'appropriation des outils élaborés par les différentes filiales, mais elle présentait en soi une difficulté de communication interculturelle dans laquelle la modalité linguistique intervenait en première ligne.

Comme dans de nombreux groupes internationaux, l'anglais était la langue de communication utilisée entre les participants. Or, les conférences durant trois heures, la concentration dans une langue autre que leur langue maternelle exigeait un effort important de tous les participants. La difficulté résidait moins dans leur compréhension de l'anglais ou des concepts RH que dans la concentration qu'exigeait d'eux une telle réunion. Ainsi, le groupe ISIT a constaté que l'anglais utilisé lors de ces conférences téléphoniques était davantage utilitaire que littéraire, et que les participants cherchaient non pas à s'exprimer dans le plus bel anglais possible, mais à être compris par les autres : seules comptaient la clarté et la concision du message. La maîtrise de l'anglais demeurait très inégale entre les participants, avec des conséquences non négligeables :

- des incompréhensions se sont faites jour, dues à cette insuffisante maîtrise de la langue : contresens, mauvaises interprétations... ;
- la maîtrise d'un vocabulaire technique RH était un préalable crucial pour pouvoir participer activement au projet et pour comprendre le fond des échanges entre les membres du groupe de travail : l'objet même de ces échanges portait sur l'emploi de termes précis,

la recherche de définitions communes... Chacun devait comprendre pourquoi un mot plutôt qu'un autre serait plus ou moins clair ou bien ou mal perçu selon la culture des personnes membres du groupe et celle des collaborateurs amenés par la suite à utiliser ces documents ;

– c'était les personnes qui maîtrisaient le mieux l'anglais qui arrivaient à faire prévaloir leur point de vue. Les étudiantes ont ainsi constaté que les solutions préconisées par ces personnes étaient le plus souvent retenues. Inversement, les personnes les moins à l'aise en anglais participaient moins aux débats, elles prenaient moins souvent la parole, voire elles n'étaient présentes qu'officiellement, mais sans que l'on puisse juger de leur implication réelle durant tout le temps que durait la conférence.

En reprenant les dimensions de la communication interculturelle définies par Ladmiral (2010), la conférence téléphonique, avec les particularités liées à la communication à distance sans voir ses interlocuteurs, présentait toutes les difficultés d'une communication interculturelle :

1) Médiation interlinguistique : si tous les interlocuteurs s'exprimaient en anglais, ils utilisaient tous (à l'exception des Étatsuniens) une langue qui n'était pas leur langue maternelle et, à ce titre, ils en passaient en permanence par un exercice consistant à penser dans sa langue maternelle, puis à traduire son propos dans une autre langue (ici, l'anglais) ;

2) Médiation interculturelle : aux difficultés créées par cette situation de communication à distance venait s'ajouter une dimension culturelle qui ralentissait parfois les échanges. Chacun souhaitait exprimer sa vision des choses sans pour autant vouloir forcément l'imposer, afin que tous en prennent connaissance et voient si elle ne permettait pas de résoudre tel ou tel problème ou de répondre à telle ou telle question (6).

a) Chaque interlocuteur devait s'efforcer de comprendre à quelles réalités proprement culturelles les termes utilisés faisaient référence. Que signifiaient, par exemple, *evaluation* et *competencies* dans la réalité de la filiale argentine, de la filiale allemande ou de la filiale italienne ? Combien de niveaux d'évaluation devait comporter la fiche d'entretien annuel (3, 4, 5...) ?

b) Les désaccords qui émergeaient pouvaient non seulement être liés au sens d'un mot, mais aussi trouver leur origine dans le processus d'élaboration souhaité par le siège. Ainsi, la filiale allemande disposait déjà d'un ensemble de processus RH élaborés et, à ses yeux, performants : derrière une réticence de la filiale allemande à accepter les outils en cours d'élaboration se jouait aussi une réticence liée à la culture allemande : une difficulté à cesser d'utiliser des processus et des méthodes éprouvés et validés, et à accepter des

(6) *Ibid.*, p. 24.

innovations non incrémentales ne reposant pas sur un consensus obtenu en interne (PATEAU, 1998).

3) Médiation langagière, psycholinguistique et, surtout, psychosociologique et psychorelationnelle :

a) Les obstacles auxquels tout chef de projet peut être confronté (tels que le désaccord, l'incompréhension ou le manque d'écoute ou d'investissement) étaient dans ce cas hypertrophiés du fait de la distance et de l'absence de vision de l'interlocuteur.

b) De plus, la traduction qu'effectuait chaque interlocuteur pour lui-même et pour les autres procédait de cette « relocalisation psychorelationnelle et groupale des contenus d'énonciation » (LADMIRAL, 2010) : chaque participant au groupe de travail prenait *de facto* en compte ce qu'il savait de la personne qui avait parlé, des éléments de leurs relations et des éléments (dits ou non-dits) déterminés par les données de la situation au moment donné, par la dynamique du groupe de travail, par l'histoire de cette dynamique, des relations entre le siège et sa propre filiale, etc.

En effet, le contenu des conférences téléphoniques et les relations qui se nouaient entre les participants étaient aussi le produit de relations et d'enjeux de pouvoir entre le siège et les filiales : l'attitude des participants pouvait aller d'un soutien presque inconditionnel de la part d'une filiale aux propositions du siège à une opposition acharnée. Ainsi, la filiale italienne ne disposait pas d'un système d'évaluation de la performance très élaboré et, de fait, elle soutenait la démarche initiée par le siège. *A contrario*, la filiale allemande, à l'instar de la filiale étatsunienne, disposait déjà d'outils extrêmement sophistiqués ; elle était donc réticente à remodeler entièrement un système qu'elle avait mis du temps à instaurer et qui avait fait ses preuves depuis sa mise en place (à cela s'ajoutait le fait que le représentant allemand supportait difficilement une ingérence du siège sur un dossier jusqu'alors géré et maîtrisé au niveau de sa filiale d'appartenance). Sous toutes ses facettes et avec toutes les difficultés qu'elle comporte, la traduction était donc au cœur des interactions de groupe et du processus même d'émergence d'un sens partagé. Si les étudiantes de l'ISIT assistaient aux réunions, c'était avec un statut davantage d'observatrices que d'actrices, elles prenaient donc peu la parole durant les débats. Elles ont cependant joué un rôle de conseil auprès de la direction des Ressources humaines pour souligner des incompréhensions et suggérer des propositions de traductions (7).

(7) Dans d'autres situations, des managers dotés de compétences en traduction – apprentis, étudiants en stage ou jeunes diplômés – ont souligné leur capacité à décrypter des incompréhensions ou un sens implicite dus au fait que leur interlocuteur non-anglophone de naissance « traduisait à l'oral » en anglais une pensée exprimée en espagnol, en italien, etc.

La traduction comme outil de mise en œuvre opérationnelle

Autre apport essentiel du travail de traduction, les managers traducteurs ont su questionner et saisir les nuances afin de créer des guides pratiques expliquant de façon claire et concise, mais néanmoins exhaustive, aux managers et aux responsables RH des quatre coins du monde la teneur et l'utilité de ces documents. Ce souci de clarté était fortement corrélé à un souci de pédagogie appliqué à chaque langue et à chaque culture. Il participait du même objectif d'efficacité dans la mise en œuvre des documents RH élaborés.

– La première version du document ARF avait tendance à insister tout particulièrement sur le collaborateur : les efforts qu'il devait fournir pour atteindre les objectifs fixés, la façon dont il allait pouvoir mener à bien ses missions... Or, ce document devait aussi impliquer les managers : la DRH du groupe souhaitait que ce document permette de systématiser les entretiens annuels, qui constituaient une étape clé dans le développement des collaborateurs. Le document et donc l'entretien annuel devaient être un « prétexte » à un réel échange entre un collaborateur et son responsable N+1. La traduction réalisée par le groupe ISIT a donc souligné ces enjeux en recourant aux termes « échangez », « commun[e] », « même[s] » ... dans la version française du document.

– Autre exemple, le terme *employee* avait été traduit initialement par le mot français *employé*, qui ne semblait pas poser de problème particulier. Or, en français, ce mot n'a pas la même valeur qu'en anglais puisqu'il introduit une distance hiérarchique plus forte que dans la version originale du document ; il a été finalement remplacé par le terme plus neutre, plus égalitaire et plus inclusif de *collaborateur* (8). Cette nuance rejoint les traits caractéristiques de la culture française du management décrite par Philippe d'Iribarne (1989) : un manager français n'acceptera une règle que s'il sent qu'il peut engager librement sa responsabilité (de « collaborateur ») et qu'il n'y sera pas contraint de manière « servile » (comme un simple « employé »). *A contrario*, le terme *employee* convient parfaitement à une culture américaine du contrat dans laquelle le statut d'*employee* renvoie à des aires de compétence clairement définies par le contrat. Les traducteurs ont été confrontés au dilemme bien connu des praticiens de la traduction : devaient-ils être des traducteurs « sourciers », ou des traducteurs « ciblistes » (LADMIRAL, 1986) ? Les « sourciers » privilégiant le respect du sens du texte source, la technicité des termes et des concepts en anglais, leur traduction en français a dû faire l'objet d'une analyse fine avant que celle-ci soit transposée dans les autres langues.

(8) Terme qui n'est pas sans poser problème dans un contexte français, en référence à la « collaboration » avec l'occupant durant la Seconde Guerre mondiale.

Ainsi, pour un terme anglais, plusieurs termes français étaient possibles et faisaient l'objet de débats au sein du groupe de travail. Ce travail de traduction a demandé de nombreux efforts de reformulation et d'identification des termes RH exacts. Pour autant, selon une optique « cibliste » accordant toute son attention au sens du texte cible, les traducteurs devaient aussi satisfaire à l'exigence de fournir un document français « fluide et agréable à lire » qui fasse sens pour les professionnels RH et qui soit également compréhensible pour les managers et les collaborateurs. Pour reprendre leurs propres termes, « il n'aurait en effet servi à rien que nous fassions preuve d'une précision presque chirurgicale lors de la traduction vers le français des éléments RH les plus importants, s'il s'avérait au final que le produit de nos efforts n'était qu'une succession de termes techniques juxtaposés les uns derrière les autres, sans aucune cohérence sémantique » (9) (il s'agit là d'une préoccupation toute cibliste).

LES « MANAGEURS TRADUCTEURS » AU CŒUR DE LA CONSTRUCTION DU SENS

En repartant de l'expérience du groupe Y, l'objectif de la réussite du déploiement des outils RH avait incité les responsables de la DRH groupe à faire de la traduction un vecteur essentiel de la mise en œuvre du sens commun élaboré dans le groupe de travail. En revenant à la définition du processus de la traduction défini par Henri Meschonnic, la portée de l'acte de traduction est clairement, dans le cas du groupe Y, moins de traduire « ce que le texte dit » que « ce que le texte fait » pour que l'action mise en œuvre dans l'ensemble des filiales par l'ensemble des collaborateurs amenés à utiliser les deux outils RH précités soit telle qu'elle a été pensée par le groupe de travail et la DRH du groupe.

Dans ses deux dimensions, orale (conférences téléphoniques) et écrite (élaboration de documents RH dans plusieurs langues), ce cas d'étude illustre l'intérêt de placer la traduction au cœur de pratiques managériales où la question du sens partagé entre collaborateurs de plusieurs cultures et parlant plusieurs langues est essentielle. À travers l'exercice de conférences téléphoniques, largement répandu actuellement dans les entreprises, on perçoit bien qu'au-delà de l'utilisation de la langue anglaise se jouent des médiations plurielles qui peuvent faire obstacle à la communication ou, au contraire, être porteuses d'une prise en compte de la diversité culturelle, si elles sont réellement intégrées en tant que médiation interculturelle globale. La traduction (écrite) des documents RH illustre aussi le fait qu'une action managériale globale peut tout à fait prendre en compte la diversité culturelle et linguistique,

et même fonder son efficacité sur le déploiement d'un sens partagé co-construit en amont.

En termes d'approfondissement de ce cas d'étude, il serait intéressant de pouvoir évaluer l'efficacité des documents d'évaluation de la performance déployés dans les filiales du groupe Y : dans quelle mesure la décision de traduire les documents a-t-elle été suivie des effets escomptés ? Perçoit-on des différences de mise en œuvre entre les filiales disposant des documents dans leur langue maternelle et les filiales ne disposant que des documents en anglais (en tenant compte de la maîtrise en leur sein de l'anglais) ?

Un autre champ d'étude partant de ce projet de recherche appliquée serait d'approfondir la question de la compétence interculturelle : dans quelle mesure celle-ci peut-elle être corrélée avec des compétences retirées de la pratique et de la maîtrise de la traduction en tant qu'exercice de construction d'un sens comparable dans plusieurs langues/cultures ?

L'interprétation d'un discours oral se distingue déjà de la traduction de documents écrits : il conviendrait sans doute de pouvoir faire émerger plus précisément ce qui est en œuvre dans une situation de management où la traduction joue un rôle managérial central. Cette volonté illustre ainsi le fait que la traduction peut ne pas être considérée comme la « cinquième roue du carrosse », arrivant en fin de processus (et étant souvent, de ce fait, dépréciée et malmenée). Au contraire, en l'intégrant comme une dimension essentielle du processus de construction d'un sens commun et, en même temps, d'appropriation de ce sens par les futurs utilisateurs, la traduction se place au cœur de l'action managériale : n'étant pas seulement la transmission d'un sens considéré comme figé par son auteur et intouchable vers une copie destinée à un lecteur d'une autre langue, elle est bien la construction d'un sens comparable qui sous-tend la mise en œuvre d'actions comparables dans des univers de sens différents. Elle peut se révéler à ce titre une compétence managériale et un vecteur d'action stratégique pour les entreprises internationales.

Malgré eux – ou à leur insu, « dans le feu de l'action » –, les managers et les dirigeants d'entreprises internationales doivent mettre en œuvre et, idéalement, maîtriser les compétences tirées de l'exercice intellectuel et technique de la traduction : l'appréhension d'un double mouvement, pour reprendre le paradoxe de la traduction formulé par Schleiermacher et repris par Ricoeur (2004). Ce double mouvement peut s'entendre à la fois à un niveau stratégique (dans l'élaboration et la diffusion de stratégies au sein d'entreprises internationalisées) et, au niveau opérationnel, dans la mise en œuvre concrète de pratiques de management.

Un premier mouvement (« amener l'auteur au lecteur ») est une condition nécessaire d'efficacité dans l'élaboration et dans la mise en œuvre des stratégies et méthodes de management, en recherchant le sens « comparable » dans la culture d'arrivée.

(9) *Ibid.*

Mais l'acculturation des stratégies et des méthodes de management s'inscrit aussi dans un autre mouvement, consistant à « amener le lecteur à l'auteur », c'est-à-dire à amener les représentations et les réalités locales à intégrer un concept qui leur est initialement extérieur, ce qui peut et doit entraîner des évolutions positives (normalisation, gains d'efficacité, amélioration des résultats et des conditions de travail). L'exemple de l'entreprise Lafarge montre ainsi qu'en donnant sens à des valeurs énoncées en Occident, on pouvait aussi les mettre en œuvre dans un esprit « comparable », quoiqu'acculturé, à la culture chinoise, tout en améliorant le management chinois dans un esprit occidental (D'IRIBARNE, 2009).

Et, de ce point de vue, la compétence de la construction du sens partagé devient essentielle pour les entreprises multiculturelles. Un « manager traducteur » serait précisément cette ressource rare capable de combiner les compétences du manager et du traducteur, et de jouer ce rôle de « passeur de culture » si intimement lié à l'exercice de la traduction : être capable de « comprendre, gérer, maîtriser et diffuser l'information, le sens, l'effet de sens, l'acte inscrit dans le langage, et ce, non seulement dans sa propre culture, mais aussi d'une culture vers une autre » (GORMEZANO, 2008).

Les managers qui maîtrisent les compétences tirées de la traduction et de l'interprétation seront parfaitement à l'aise pour passer d'une culture à l'autre, pour travailler dans des environnements multiculturels et, surtout, pour assumer ce rôle de construction du sens d'une culture à une autre (CLOUET, 2012). Le management interculturel a cet idéal en vue : tendre vers « l'hospitalité langagière » chère au traducteur (RICŒUR, 2004). Les managers du XXI^e siècle devront être des managers de la construction du sens, être capables de donner sens à l'action internationalisée et interculturelle des entreprises. ■

BIBLIOGRAPHIE

BERMAN (Antoine), *L'épreuve de l'étranger*, Paris, Gallimard, 311 p., 1984.

CLOUET (Louis-Marie), *Communication interculturelle et transmission du sens : traduire la Responsabilité sociale de l'entreprise en Chine*, 6^e séminaire d'études du groupe GEM « La question du langage et de la communication dans le management international », 28-30 mars 2012, Essec, Cergy-Pontoise.

CLOUET (Louis-Marie), *Transmission de sens et management interculturel : pour des managers traducteurs « passeurs de culture »*, États généraux du management « Nouvelles Frontières du Management », FNEGE, Strasbourg, 11-12 octobre 2012.

CLOUET (Louis-Marie), *Le manager traducteur interprète au cœur de la communication et du management interculturels*, Colloque « Les défis du management et de la communication interculturels », ISIT, Paris, 22 et 23 novembre 2012.

GORMEZANO (Nathalie), « La traduction aujourd'hui et ses implications politico-économiques », Abstract, *Bulletin du CRATIL*, n°2, p. 8, novembre 2008.

IRIBARNE (Philippe) (d'), *La logique de l'honneur*, Seuil, coll. « Sociologie », 279 p., 1989.

IRIBARNE (Philippe) (d'), *L'épreuve des différences. L'expérience d'une entreprise mondiale*, Seuil, coll. « La couleur des idées », 165 p., 2009.

LADMIRAL (Jean-René), « Traduction et psychosociologie », *Meta*, 27(2), pp. 196-206, 1983.

LADMIRAL (Jean-René), « Sourciers et ciblistes », *Revue d'esthétique*, n°12, pp. 33-42, 1986.

LADMIRAL (Jean-René), « Le prisme interculturel de la traduction », *Traduire la culture*, vol. 2, coll. « Palimpsestes », n°11, Presses de la Sorbonne Nouvelle, p. 15, 1997.

LADMIRAL (Jean-René), *Traduire : Théorèmes pour la traduction*, Paris, Gallimard, 273 p., 2002 (1994 pour la première édition).

LADMIRAL (Jean-René), « Le "salto mortale" de la déverbalisation », *Meta*, 50(2), pp. 473-487, 2005.

LADMIRAL (Jean-René), « La traduction, phénomène interculturel et psychorelationnel », *Meta*, vol. 55, n°4, pp. 626-641, décembre 2010.

LADMIRAL (Jean-René) & LIPIANSKY (Edmond Marc), *La communication interculturelle*, Paris, Armand Colin, 318 p., 1989.

MESCHONNIC (Henri), *Poétique du traduire*, Lagrasse, Verdier, 568 p., 1999.

PATEAU (Jacques), *Une étrange alchimie. La dimension interculturelle dans la coopération franco-allemande*, CIRAC, 251 p., 1998.

RICŒUR (Paul), « Défi et bonheur de la traduction », in *Sur la traduction*, Bayard, 68 p., 2004.

SELESKOVITCH (Danica) & LEDERER (Marianne), *Interpréter pour traduire*, Paris, Didier, 1984.

L'IDENTITÉ D'UNE ENTREPRISE PEUT-ELLE FRANCHIR LES FRONTIÈRES EN EMPRUNTANT L'ANGLAIS, LA *LINGUA FRANCA* D'AUJOURD'HUI ?

Partout dans le monde, les organisations cherchent à internationaliser leur identité *corporate* (IC) en proposant dans leurs traditionnelles brochures institutionnelles ou sur leurs sites Internet des discours en anglais *lingua franca* (ELF), ce qui leur permet de se présenter à un public « international ». L'image d'elles-mêmes (*l'ethos*) ainsi véhiculée vise à inspirer confiance à ce dernier. Conçue dans la langue/culture d'origine des entreprises et transposée dans une langue qui a la particularité d'être dénuée de fondement culturel qui lui soit propre, cette image idéale a-t-elle des chances de convaincre un public dont la seule caractéristique connue est sa pratique de la langue en question ? L'analyse des auto-présentations que s'échangent virtuellement entre elles des organisations appartenant à des pays aussi distants physiquement et culturellement que la France et la Chine, montre que les images « idéales » qui constituent l'IC des unes et des autres ne sont guère superposables. Ce constat soulève une question rarement abordée, celle de la pertinence du transfert en ELF d'une IC dont la démarche de persuasion a été élaborée pour une audience nationale.

Par Geneviève TRÉGUER-FELTEN *

* Docteure en sciences du langage, chercheure associée au Cediscor-Syled, Université Paris 3 - Sorbonne nouvelle, et chercheure associée à Gestion & Société (CNRS).

Toute organisation recourt de nos jours à l'anglais *lingua franca* (ELF) (1) pour rendre accessibles à des publics étrangers les documents la présentant et pour établir son identité à l'échelle mondiale. Tout comme la culture, à laquelle elle est parfois assimilée (STRYKER et BURKE, 2000), l'identité se définit de multiples façons.

Nous l'abordons ici sous l'angle de l'identité *corporate* (IC), qui est généralement retenu dans le champ disciplinaire du *marketing* et de la communication, auquel sont empruntées les auto-présentations d'entreprises que nous analysons.

Intimement liée au dirigeant de l'entreprise, à sa vision, à sa stratégie, l'IC, que l'on peut, de façon lapidaire, définir comme « *what the organization is* » (BALMER, 2011 : 1344), apparaît comme l'outil stratégique indispensable pour faire face à la globalité d'un monde exposé à des risques de crise accrus.

Mais remplit-elle pleinement ce rôle quand elle est transposée en ELF, qui est une langue véhiculaire dénuée de fond culturel qui lui soit propre (LOUHIALA-SALMINEN, CHARLES, 2006) ? L'image que l'organisation donne d'elle-même dans son auto-présentation, autrement dit son *ethos*, s'appuie sur les éléments distinctifs que cette dernière considère valorisants et propres à inspirer confiance aux diverses parties prenantes (MELEWAR, 2003 ; BHATIA, LUNG, 2006). On peut cependant s'interroger sur le rôle de la culture de son pays d'origine dans ce jugement, ou formulé différemment, se demander si le public « international » auquel renvoie l'ELF est sensible aux mêmes éléments que ceux qu'elle a retenus.

Faute de pouvoir interroger tous les lecteurs des auto-présentations en ELF qui circulent dans le monde professionnel d'aujourd'hui, nous avons conçu un moyen de tester la validité de notre démarche consistant à comparer les images de l'entreprise idéale qui se dégagent d'auto-présentations initialement conçues dans des langues/cultures différentes.

Pour minimiser les risques de ce que l'on pourrait appeler « une contagion frontalière » entre divers publics familiarisés avec le management prévalant dans le monde occidental, nous avons entrepris d'analyser des discours produits en France et en Chine, deux pays aussi distants physiquement qu'ils le sont culturellement.

Si ces images que les organisations s'adressent virtuellement sont en quelque sorte « superposables », on pourra alors admettre que les qualités requises pour inspirer confiance et convaincre de sa propre valeur ont une certaine universalité. On pourra également en conclure qu'outre sa compréhension de l'ELF, le public « international » visé est sensible aux mêmes

démarches rhétoriques (2). Dans le cas contraire, on s'interrogera sur le bien-fondé pour l'identité *corporate* (IC) d'une simple traduction en ELF des discours de communication *corporate*.

Procéder à une étude de discours pour en faire émerger les publics visés, puis juger à travers la comparaison si ceux-ci sont de nature « internationale » ou, au contraire, « locale » nous a incitée à prendre quelques précautions lors de la constitution du corpus.

La première de ces précautions, étant donné la permanence attribuée à la culture (voir *infra*), a consisté à recueillir les documents en deux temps (à la fin des années 1990 et 2008) afin de pouvoir mieux juger de la permanence des traits mis au jour. Cet intervalle d'une dizaine d'années pourrait sembler bien court s'il ne s'agissait d'une période riche en changements au niveau macro-économique (avec l'entrée de la Chine dans l'OMC) et au niveau technologique (avec le transfert des discours de présentation de la brochure traditionnelle vers la rubrique *About Us* des sites Internet).

La deuxième précaution tient à la manière aléatoire dont nous avons procédé. Vers la fin des années 1990, alors directeur de la communication de Rhône-Poulenc en Chine, nous avons constaté que la communication d'entreprise dans ce pays n'en était encore qu'à ses balbutiements (voir ZHU, 1999 : 2) et que les brochures en ELF y étaient encore peu courantes. Partant des documents récoltés sur place auprès d'entreprises de tailles diverses qui, tous, relevaient de la communication *Business-to-Business*, nous avons entrepris de rassembler des brochures aussi bien de PME que de multinationales françaises répondant aux mêmes critères de localisation (Chine) et de communication (B2B), puis de les apparier aux documents chinois que nous avons réunis par grands secteurs d'activité (industrie, services, cabinets d'avocats...).

Ces précautions, tout comme la faible représentativité (2 ou 3 entreprises par secteur) et la diversité dans les secteurs d'activité et les tailles des organisations, visaient à nous prémunir contre une généralisation de caractéristiques qui auraient pu s'avérer être liées à une période donnée ou relever de la culture d'entreprise ou de la culture professionnelle. La nature collective du processus d'écriture de la communication *corporate* (TRÉGUER-FELTEN, 2009) permettait, pour sa part, d'éviter le risque d'idiosyncrasie.

Le corpus ainsi réuni comprend onze auto-présentations par pays – sept issues de la première collecte et quatre *About Us* –, soit un total de 17 342 mots pour le sous-corpus (SC) chinois et de 15 302 mots pour le SC français (voir le Tableau 1 en page 27).

(1) Pour *English as a Lingua Franca*.

2) La rhétorique étant considérée ici comme l'« art de persuader » (voir MEYER, 1991 : 6).

Nous rendons compte ici des résultats des analyses de type quantitatif puis qualitatif auxquelles nous avons soumis ces documents. Nous partirons des divers apports théoriques et méthodologiques mobilisés et du mode opératoire retenu. La section suivante sera consacrée à l'*ethos*, tel qu'il s'actualise dans les discours émanant d'organisations chinoises ou françaises. Nous discuterons, enfin, de la portée de ces résultats et nous conclurons sur les difficultés inhérentes à l'extension de l'IC à l'international.

APPORTS THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES

La particularité de notre approche tient à sa transdisciplinarité. Si c'est en tant que linguiste que nous abordons les discours, notre démarche est de type ethnographique (AGAR, 2009). Elle s'appuie sur une conception de la culture qui a montré à quel point le monde de l'entreprise internationale, perçu à juste titre comme un monde dynamique et en perpétuel renouvellement, est pourtant indissociable de la culture des pays dans lesquels celle-ci opère (D'IRIBARNE, 1989, 2008) – c'est ce qu'exprime d'une certaine manière le : "*Workplace culture [...] is not a cultural island*" d'Alvesson (2000 : 171).

La culture

La culture doit s'entendre ici comme l'univers de sens sur lequel chacun s'appuie pour interpréter la vie sociale. Elle est « à la fois commune [aux membres d'une même société] et pérenne » (D'IRIBARNE, 2008 : 139). Cette stabilité est due à son enracinement dans une crainte partagée au sein de la société et entretenue (sans pour autant que cette dernière en ait conscience) par les mythes qui y circulent, par le système éducatif, par les médias, etc. (D'IRIBARNE, 1989).

Les discours des locuteurs en portent la trace, notamment dans les termes ou les images utilisés préférentiellement pour décrire telle ou telle situation. Ainsi, la peur qu'inspire toute position servile en France (*ibid.*) engendre une mise à distance des situations assimilables à la soumission à la force ou à la soumission par intérêt que reflète le vocabulaire retenu pour les décrire.

Ainsi, en français, il n'y a pas ou peu d'équivalents de *provide* (fournir) ou de *deliver* (livrer) pour référer aux relations avec le client (comme c'est généralement le cas dans les discours du monde anglo-saxon), mais des *offrir* ou des *proposer* (D'IRIBARNE, 2009a ; TRÉGUER-FELTEN, 2009, 2010). Ces verbes donnent à voir une entreprise qui propose, de son plein gré, des services à son client, là où l'utilisation des verbes *fournir* ou *livrer* la mettraient dans une position inacceptable de « mercenaire ».

À l'inverse, dans la culture états-unienne, les verbes *provide* ou *deliver* renvoient au rapport contractuel entre individus indépendants, symbole de liberté puisqu'il assure une protection idéale contre l'arbitraire (FONER, 1998 : 120). Cette articulation entre culture et discours est le socle théorique qui soutend la phase interprétative inhérente à l'analyse de discours contrastive que nous pratiquons.

L'analyse de discours contrastive

L'analyse de discours contrastive (MOIRAND, 1992 ; VON MÜNCHOW, 2010 ; CLAUDEL et al., 2013) consiste à mettre en regard les discours que des locuteurs issus de cultures différentes ont produits (dans leur langue ou dans une *lingua franca*) dans des genres discursifs similaires (journaux télévisés, interviews de presse..., ou, comme ici, auto-présentations d'entreprises). La comparaison n'intervient qu'après la description linguistique des discours de chaque sous-corpus (SC). Énonciation, syntaxe et sémantique sont exploitées pour analyser les marqueurs figurant en surface des discours, pour en déduire la fonction que l'énonciateur assigne à ces derniers (persuader, expliquer, etc.) et pour accéder aux représentations qu'il a de la situation ou à ce qu'il « dit » sur lui-même.

Le locuteur qui désigne et catégorise les êtres ou objets dont il parle, « colore » les faits rapportés en informant, notamment, sur l'opinion qu'il en a.

Ainsi, par exemple, un journaliste qui utiliserait dans l'un de ses articles l'expression *territoire occupé* plutôt qu'une *guerre israélo-palestinienne* révélerait sa position sur le conflit. De la même manière, les techniciens qui décrivent leur activité en disant « *je suis mouleur* », « *je suis aux convecteurs* » ou « *je fais du dépannage* » montrent la valeur qu'ils accordent à leurs propres qualifications et à leur fonction au sein de l'entreprise (BOUTET, 1997 : 71).

Une telle analyse du discours part du principe que le locuteur n'utilise pas du langage comme d'un simple instrument. Les termes, les images ou les expressions qu'il emploie préférentiellement, tout comme leurs fonctions syntaxiques, viennent s'ajouter aux messages et communiquer à la fois sur le locuteur lui-même, sur la situation dans laquelle il produit son discours et sur la société dans laquelle il évolue (SIBLOT, 2007 ; BOUTET, 2010 ; VENIARD, 2004).

En croisant ces deux approches, nous prenons les discours pour terrain d'enquête. Plutôt que de fixer par avance des catégories d'analyse, tels les termes référant à l'*ethos*, à ses qualités constitutives ou les mots de liaison qui le sous-tendent (CRAWFORD CAMICIOTTOLI, 2011 ; WILLIAMS, 2008 ; HYLAND, 1998), nous partons des *anomalies* mises en lumière par la comparaison et nous procédons par allers-retours, entre les discours et l'hypothèse explicative, à la recherche d'éléments susceptibles de conforter celle-ci. Ce cheminement de type abductif (ECO, 1992) ne s'arrête que

lorsque s'impose une explication globale qui fasse entrer en résonance les divers constats faits. L'interprétation finale doit, quant à elle, être validée par la littérature issue d'autres domaines disciplinaires (l'anthropologie, la sociologie, la philosophie, notamment).

Dans le cas précis des auto-présentations d'entreprises, la nature persuasive des discours nous a dicté un point d'entrée bien spécifique, celui de l'*ethos*. Du rapport de RSE à celui du développement durable, des *Mission Statements* aux conférences périodiques sur les rapports financiers, l'*ethos*, qui a été présenté par Aristote (1356a) comme la « preuve » la plus convaincante, apparaît comme l'atout qui permet d'obtenir l'adhésion des parties prenantes ou de compenser les effets dévastateurs d'une crise (IGALENS, 2007 ; WILLIAMS, 2008 ; ISAKSSON, JØRGENSEN, 2010 ; CRAWFORD CAMICIOTTOLI, 2011).

Certes, la rhétorique que les Chinois ont héritée de la Chine antique ne propose pas de pendant exact à l'*ethos* que la Grèce nous a légué. Mais selon les auteurs chinois eux-mêmes, ce dernier présente une certaine parenté avec l'aptitude à convaincre que Confucius accordait à la vertu, à la bienveillance et à la sincérité (LU, 1998 ; XIAO, 1996 ; ZHU, HILDEBRANDT, 2003, 2007). On peut donc être enclin à lui reconnaître une certaine universalité.

Deux des particularités de l'*ethos* ont guidé nos analyses : en premier lieu, sa nature spéculaire : l'image que bâtit le locuteur qui veut convaincre relève d'un véritable jeu de miroir, elle est dictée par « l'idée qu'il se fait de son auditoire » (3), c'est-à-dire par des représentations de l'orateur fiable et compétent qu'il croit être celles du public » (AMOSSY, 1999 : 133). On retrouve cette caractéristique derrière la remarque de Wei (2002 : 273), pour qui l'*ethos* d'une organisation qui veut convaincre de sa valeur et inspirer confiance doit consister en une « *projection of what is being expected by a society* », et donc être « *embedded in [the] culture where it is located* » (4). En second lieu, l'*ethos* ne se contente pas de « se dire », il se « donne à voir » : le locuteur « ne dit pas qu'il est simple et honnête, il le montre à travers sa manière de s'exprimer » (MAINGUENEAU, 1995 : 57). C'est en s'appuyant sur ces deux traits que nous avons entrepris, à travers l'analyse des indices linguistiques figurant en surface des discours, de mettre au jour l'auditoire inscrit *en creux* dans les discours. Nous exposons ci-après la manière dont nous avons procédé.

(3) Nous empruntons ce terme rhétorique pour désigner l'ensemble des publics que l'orateur (ou le locuteur) cherche à convaincre.

(4) Ce que semble confirmer, dans un tout autre domaine, la prise en compte, pour améliorer la compréhension de civilisations aujourd'hui disparues, de discours produits en leur sein (PERELMAN, OLBRECHTS-TYTECA, 2000 : 27).

Le mode opératoire

Les textes des brochures ont été transcrits, puis joints aux auto-présentations téléchargées à partir de sites Internet pour constituer un document numérique unique. Après avoir procédé à quelques manipulations simples (tel le remplacement des noms d'entreprise par « NOM »), ce document numérique unique a été soumis à un logiciel d'analyse lexicométrique (5), qui a permis la « déconstruction » des discours et de faire émerger les marques linguistiques susceptibles de contribuer à l'*ethos* déployé. Le logiciel comptabilise et classe les mots par fréquence d'emploi, il fournit la liste des groupes de mots les plus fréquents et extrait ceux qui partagent la même racine lexicale (ainsi, par exemple, *Assist** désigne aussi bien les différentes formes du verbe *to assist* que le substantif *assistance*). Ces statistiques n'ont cependant qu'un rôle indicatif, car l'environnement textuel du mot influe sur son sens ou sur la valeur à accorder à un phénomène. Le logiciel permet donc également de voir les mots au cœur des phrases dans lesquelles ils apparaissent. Ainsi, par exemple, la présence (au demeurant faible) de 1^{res} personnes grammaticales dans les discours de toutes les auto-présentations du sous-corpus (SC) français n'a pris son sens qu'à la lueur des verbes qu'elles régissaient, à savoir des verbes référant aux convictions des locuteurs – *We know...*, *We trust we can help you*.

Ceux-ci conféraient aux entreprises une sorte d'assurance, d'autorité liée à leur savoir. Le grand nombre de 1^{res} personnes grammaticales du SC chinois n'a, quant à lui, pris sa valeur *éthique* qu'au vu des formes verbales introduites et du contexte plus général de leur apparition. Toutes figuraient en effet dans une rubrique particulière généralement illustrée par la photo (souriante) du/des dirigeant/s (voir la Figure 1 en page 28) et intitulée *Introduction, Chairman's Speech* ou *Chairman's Address*, qui instaurait une sorte de dialogue visuel entre le Président et le client (VENIARD, TRÉGUER-FELTEN, 2006). Ces constats ont entraîné la recherche d'autres indices susceptibles de confirmer l'hypothèse d'une personnification de l'entreprise chinoise et d'une attitude française de détenteur de savoir. C'est ainsi que, peu à peu, partant des indications fournies par les multiples relevés effectués, les contours d'*ethos* différents suivant la culture d'origine des organisations sont apparus, laissant penser que l'image de l'entreprise idéale qui sous-tendait chacun des *ethos* visait à convaincre des auditoires différents.

(5) *Lexico 3*, logiciel développé au sein de l'Université Paris 3-Sorbonne nouvelle.

UNE MÊME CONCEPTION DU RÔLE DE L'ETHOS, MAIS UNE DÉCLINAISON DIFFÉRENTE

Les analyses des discours des deux sous-corpus précités indiquent clairement que, qu'elles soient chinoises ou françaises, les organisations cherchent à inspirer confiance aux parties prenantes en montrant dans leurs discours qu'elles sont compétentes, qu'elles s'expriment en toute honnêteté et qu'elles sont dans une bonne disposition à leur égard. Cependant, la conception qu'elles ont de ces qualités varie en fonction de leur culture d'origine. Deux phrases empruntées à des cabinets d'avocats chinois et français donnent un aperçu de telles dissemblances. L'une et l'autre évoquent la création de l'organisation et le parcours qui a suivi. L'entreprise chinoise se donne littéralement à « voir » en train d'accomplir son parcours, alors que c'est un énonciateur extérieur qui montre le cabinet français, arrivé dans le peloton de tête au terme d'une course impliquant divers concurrents. En d'autres termes, à l'insistance sur la transformation interne accomplie correspond l'image à l'instant T du leader sur son marché, tandis que discours subjectif et point de vue objectif laissent entrevoir une conception différente de l'honnêteté.

Since our founding in 1994, GT Law Office has grown into a large-sized (6) [sic] comprehensive, yet specialized, cooperative partnership (B1, SC chinois).

DS Avocats, founded in Paris in 1972, is today one of the key European players and a leading law firm in Asia (BF1, SC français)

Nous présentons successivement les caractéristiques attribuées à la compétence selon le SC, puis celles de la bienveillance à l'égard de l'auditoire qui les accompagnent. On ne peut en revanche faire apparaître séparément ce qui relève de l'honnêteté, tant celle-ci s'intègre aussi bien aux dires relatifs à la compétence qu'à ceux qui relèvent de la bienveillance.

La compétence : aptitude à évoluer vs réussite acquise

La photo souriante du Président qu'inclut la majorité des documents chinois (6 sur 11) ou la biographie des dirigeants qui s'y substitue dans l'une des auto-présentations numériques donnent le ton. Le président personifie l'entreprise et s'adresse personnellement à son public : 73% des verbes référant aux actions de cette dernière sont régis par des *We* (1^{res} personnes grammaticales). Son discours, chargé d'émotion – *sincere, sincerity, devotion* – fait état de son état d'esprit – *hope,*

believe – et formule des vœux ou des promesses (7) quant à leurs relations futures.

Huawei's logo ... conveys Huawei's sincere commitment to helping its customers (B12).

Our ever-lasting promise is to provide best services to our clients... (B14).

La compétence mise en avant est la flexibilité, l'aptitude à changer et à innover, elle repose sur l'effort. Brochures et auto-présentations numériques y font sans cesse référence, ce que reflète aussi bien le lexique que la syntaxe : *effort, difficulties, arduous work, strive, endeavour* ou *exert oneself* sont récurrents. Certains verbes, tels que *become, improve* et *strengthen*, intègrent sémantiquement le changement, tandis que les temps composés du passé auxquels sont relatées les actions accomplies chargent ces dernières des efforts les ayant précédées. Cette insistance sur le processus (8) s'illustre encore dans les nombreuses références à l'expérience et dans la manière dont celle-ci est qualifiée (9) – *extensive, rich* – ou acquise – *accumulated, gained.*

Sinotrust has offices in Beijing, Shanghai /.../ and has built a presence in over 40 cities (B5).

Through consistent implementation of management transformation, we have gradually perfected our operation and management processes (B12).

Par ailleurs, la difficulté surmontée ou à venir se traduit dans le langage figuratif :

There is no even path to development, and there are no limits to innovation (B11).

Already on the newly-set historical starting line, DBC will cleave through the waves and brave all the difficulties so as to sprint for new success (B3).

Vue par les entreprises du SC français, la compétence se situe non pas dans l'effort et la flexibilité dont témoignent les Présidents chinois, mais dans la réussite qu'attestent leurs positions de leaders ou de spécialistes. Faisant le pendant au visage souriant qui accueille le lecteur du SC chinois, dans le SC français un slogan de type publicitaire (9 documents sur 11) vante à celui-ci les qualités de l'entreprise et les avantages qu'il peut en retirer.

A world leader in all its business [sic] (BF12).

Get more with the world's Power and Control Specialist (BF6).

À la personnalisation et à l'assurance de dévouement sincère des discours chinois s'oppose la nature professionnelle d'un *ethos* véhiculé par un discours d'apparence objective (56 % des verbes référant à l'entreprise sont à la 3^e personne), lequel se veut porteur d'une

(7) Évocateurs des formules traditionnelles de clôture des lettres commerciales en Chine (ZHU, 1999).

(8) Caractéristique de la Chine, selon Jullien (2007).

(9) En opposition avec sa nature d'objet mis à la disposition du client, dont témoignent les discours du SC français (voir TRÉGUER-FELTEN, 2009 : 186).

(6) Nous avons systématiquement respecté la forme des discours des auto-présentations.

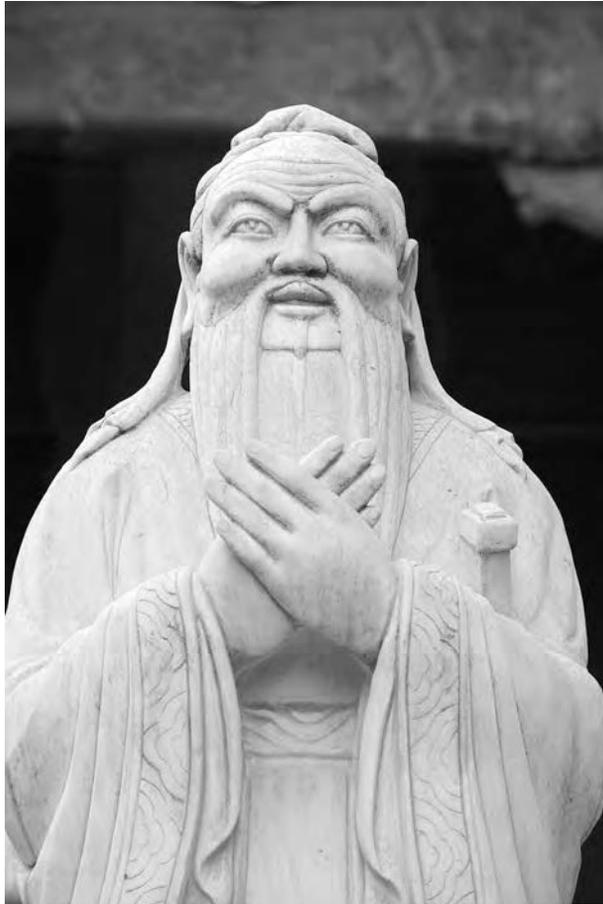


Photo © GODONGJIU/BRIDGEMAN IMAGES

« À la personnalisation et à l'assurance de dévouement sincère des discours chinois s'oppose la nature professionnelle d'un ethos véhiculé par un discours d'apparence objective. », sculpture dans le temple de Confucius à Pékin (Photo de gauche) et gravure représentant Cicéron, orateur et homme politique romain, collection privée (Photo de droite).



Photo © BRIDGEMAN IMAGES

vérité que prouvent les chiffres émaillant les discours ou les histogrammes des rubriques financières. L'emprunt aux registres lexicaux des mathématiques ou du droit – *demonstrate, proven, by definition* ou *guarantee, ensure* – ou l'inscription de l'entreprise dans des catégories préétablies – *a process-engineering company, a leading law firm* – par des structures du type [NOM + être + X] renforcent encore cette impression de vérité - ce que fait d'une autre manière l'image de leader sur son marché que glisse l'entreprise, quitte à restreindre pour ce faire l'ampleur du marché concerné :

One of the leading French players in this area (BF1). Cette position de leader vantée dans la majorité des documents (8 sur 11), c'est à sa compétence qu'elle la doit (à sa compétence d'expert). *Expertise, know-how* (qualifiés d'*unrivalled, unique*), mais aussi *expert/s* ou les verbes *to know, to specialize*, abondent dans les discours. L'entreprise sait ce qui est *required, essential, ideal* ou *optimal* pour le client (8 cas sur 11) et se propose de résoudre ses problèmes. Celui-ci se voit proposer des *tailored solutions, ideal* ou *optimal solutions*,

ou, tout simplement, *the best solutions*, où qu'il soit et quel que soit son problème :

Professionals next to you, wherever you are (BF2).

La réussite, preuve suprême de la compétence, se traduit aussi dans la syntaxe (10). Enchaînements intra- ou inter-phrastiques donnent en effet aux discours une orientation téléologique, comme en témoignent, dans tous les discours analysés, les constructions reliant l'affirmation d'une excellence (11) (ou de succès) et les actions mises en place, ou les qualités intrinsèques de l'entreprise et les succès obtenus. Ainsi, nombre de clients, réputation, performance... relèvent du mérite et de la compétence de l'organisation : *Our policy based on client satisfaction allows Bureau Veritas to count more than 100,000 clients all over the world, and thousands in China (BF4).*

(10) On renvoie à Tréguer-Felten (2012) pour une exposition complète de ces caractéristiques.

(11) Terme clé des organisations en France (MONLA, 2013).

The experience and dual culture of the lawyers running these offices, together with a sound knowledge of local networks, have earned DS Avocats a high reputation with clients and local authorities (BF1).

In 2007 we continued to demonstrate improvement [...]. This performance is the result of the strategic choices made by the company in the last several years (BF11).

Mais dans chacun des SC, la façon de mettre en avant sa compétence se conjugue avec l'idée que l'on se fait de la bienveillance qui doit être manifestée au client.

La bienveillance : offre d'un partenariat harmonieux ou de l'aide d'un mentor

Comme le laissait présager le sourire du Président s'affichant sur la plupart des documents du SC chinois, la bienveillance repose sur la relation humaine. C'est le partenariat, la relation harmonieuse qui sont proposés aux clients souvent qualifiés de *friends, colleagues, partners* - 30 % des phrases s'y référant incluent les mots : *common, joint(ly) partner(ship), cooperation, hand in hand* ou *together*.

CZEC [...] engages in [...] cooperation in the sincere and pragmatic spirit with domestic and foreign colleagues for creating a glorious future in common effort (B6).

Et, plus largement, cette bienveillance s'exerce à l'égard de la société. L'entreprise y joue un rôle actif, que cette dernière lui rend, en quelque sorte, par ses témoignages. C'est elle qui vante les mérites de l'entreprise au travers de citations (ou de références) au cœur des discours, de calligraphies de personnages importants ou de photos des certifications ou de récompenses diverses obtenues de la part de divers organismes.

The Shanghai municipality recognized SNERDI as Hi-Tech enterprise.

La société figure même au cœur de l'écriture *via* des formules connues de tous (mais traduites en ELF) : citations de « centons » (GRANET, 1934 : 58) véhiculant la sagesse millénaire ou références ancrées dans le passé du pays font partie du discours professionnel chinois (ZHU, 1999). Ces formules symboliquement fortes témoignent de l'intégration de l'entreprise dans la société et instaurent avec celle-ci une sorte de communion. Emprunté à un des documents numériques, l'extrait suivant donne une idée de la manière dont fonctionne une telle référence auprès d'un public averti :

Over the next decade, aided by the "east wind" of China's reform and open door policy, TCL's corporate culture of dedication... (B11).

East wind renvoie simultanément au revirement inespéré d'une bataille dans un grand classique chinois (au sens symbolique de l'événement crucial qui permet le succès) et aux discours de Mao Tse Tung (1957) et de

Deng Xiao Ping (1992), deux hommes ayant marqué l'histoire du pays (12).

À cette bienveillance qui mêle relation humaine et intégration dans la société chinoise correspond l'offre de l'expert français qui met ses connaissances au service de son client. Syntaxe et lexique mettent en lumière le rôle de mentor que les entreprises françaises s'attribuent : elles sont à l'écoute du client et elles lui apportent leur aide ; *assist**, *expert**, *guiding*, *help**, *know**, *special**, *support** représentent près de 1 % des 15 302 mots du SC français, tandis que les fonctions grammaticales des termes désignant le client mettent clairement celui-ci en position de bénéficiaire de leurs actions. C'est par exemple le cas des 2/3 des occurrences du verbe *provide* (13), qui sont suivis de *help*, *assistance* ou *support*.

Providing clients with assistance... (BF1).

En tant que mentor, l'entreprise sait, peut-être même mieux que le client lui-même, ce dont il a besoin :

Cooperation with NPP's operators and design engineers... guarantees you get the system your plant really wants (BF6).

Un positionnement auquel l'apparence logique des discours apporte, en quelque sorte, son écot (voir TRÉGUER-FELTEN, 2009, 2012).

Les trois composantes fondamentales de l'*ethos* que sont la compétence, l'honnêteté et la bienveillance sont donc bien présentes dans les deux SC, mais elles s'actualisent différemment (voir les Tableaux récapitulatifs 2 (page 28) et 3 (page 29)). À la sincérité dont arguent les discours du SC chinois correspond dans le SC français un discours objectif assimilable à un discours de vérité : le premier s'appuie sur la renommée, tandis que le second repose sur la preuve. La compétence se concrétise, pour les uns, dans la flexibilité et dans l'effort permanent et, pour les autres, dans l'expertise et dans la réussite qui en découle.

La bienveillance, qui consiste pour les entreprises chinoises à proposer de travailler harmonieusement avec ses partenaires, la main dans la main, s'exprime du côté français par la position d'un *mentor* à l'écoute de son client, un mentor qui guide celui-ci et met à sa disposition les connaissances pointues qui lui font défaut. On le voit, loin de se rejoindre, les images idéales que s'adressent virtuellement les organisations sont aux antipodes les unes des autres. Même les ressorts de la démarche persuasive s'opposent : à l'émotion qui vise à faire vibrer le public se substitue un discours qui s'appuie sur une argumentation logique. On en conclut qu'en dépit de l'ELF qui les qualifie d'« étrangers », les auditoires visés sont en fait construits à l'image des locuteurs eux-mêmes, et que

(12) Voir le site : <http://history.cultural-china.com/en/38History1740.html>.

(13) Verbe dont le sémantisme pourrait évoquer une certaine soumission au client (D'IRIBARNE, 2009).

la nature spéculaire de l'*ethos* permet d'admettre que l'image idéale proposée est à même de les convaincre. De fait, chacune des images mises au jour rejoint les enseignements d'enquêtes menées sur le terrain, tels que le « maquillage » français de la relation marchande ou la manière indirecte dont il convient, en Chine, de faire valoir ses propres qualités..., pour ne citer qu'eux (D'IRIBARNE, 2009b). Ces conclusions incitent cependant à s'interroger sur plusieurs points.

QUELLE PORTÉE DOIT-ON ACCORDER À CES RÉSULTATS ?

La première des questions qui se pose a trait à la taille et à la représentativité du corpus et donc à la crédibilité des résultats. La deuxième se rapporte à l'impact que peut avoir la traduction sur les discours de communication sous-tendant l'identité *corporate*.

Un corpus restreint

Le corpus ayant donné lieu à ces constats ne peut être considéré comme statistiquement représentatif de la communication *corporate* en ELF des innombrables organisations de ces deux pays. Le choix d'une collecte aléatoire et l'appariement par grand secteur d'activité (avec, pour *tertium comparationis*, le B2B et la localisation en Chine) visaient à compenser le petit nombre de documents rassemblés. Cette localisation a cependant pu influencer l'écriture de certains des discours français de la première collecte (on a perçu une présence occasionnelle de l'auditoire chinois visé). De même, l'analyse des *About Us* adjoints en 2008 a mis au jour certaines caractéristiques, notamment structurelles, qui pouvaient indiquer une tendance à l'harmonisation transnationale des discours (voir TRÉGUER-FELTEN, 2009).

On peut cependant mettre en lumière la permanence, sur la décennie, des résultats obtenus. Les caractéristiques discursives de l'*ethos* dans les brochures de chaque SC se sont avérées inchangées et parfois accentuées dans les documents numériques. Ainsi, du côté chinois, les discours y sont tout aussi figuratifs et dotés de formules et de slogans traditionnels. Ils font même appel à davantage de discours à la 1^{re} personne. De la même manière, les enchaînements logiques ou la figure de *mentor* du SC français sont tout aussi présents dans les documents de 2008. Des études réalisées sur des discours similaires en langues maternelles attestent d'ailleurs de caractéristiques analogues. On renvoie à l'image de « l'entreprise exemplaire » chinoise mise en lumière par Hardy et al. (2008 : 75) ou à la figure de l'expert français qui ressort de l'étude comparative des auto-présentations numériques d'agences d'architecture françaises et états-uniennes (BINTZ et al., 2012). On peut attribuer cette perma-

nence à l'origine discursive des constats et à l'ancrage reconnu dans la culture d'un « système discursif » rétif aux changements volontaires du locuteur (SCOLLON, SCOLLON, 2001 : 179). La pertinence pour des documents contemporains des remarques formulées il y a quatre-vingts ans par Granet (voir *supra*) pourrait clore le propos si nos analyses n'avaient en fait porté sur des discours ayant au préalable subi une traduction dans une autre langue.

Le rôle assigné à la traduction

Ces discours dont l'objectif est d'étendre l'identité *corporate* des organisations à l'international sont issus d'une traduction en ELF. On a vu à quel point celle-ci avait « respecté » (14) les traits discursifs relevant de leurs cultures d'origine et inscrit, *en creux*, des auditoires construits à l'image des entités productrices. Pourtant, en traductologie, on considère que « la traduction ne se fait pas seulement de langue à langue [...], mais de langue culture à langue culture » (LADMIRAL, LIPIANSKY, 1989 : 29). Il aurait donc été souhaitable que la traduction dépasse le stade d'une équivalence « présumée » (RICCEUR, 2004 : 60) et se rapproche de l'équivalence expérientielle et conceptuelle recommandée par Usunier (2009, 2010) pour le transfert transculturel des concepts managériaux.

Comprendre le sens que les locuteurs de la langue « cible » confèrent à la confiance (USUNIER, LEE, 2005 : 495) aurait pu, sinon faire émerger l'image de l'organisation idéale à leurs yeux, du moins s'en approcher. Mais encore eût-il fallu que la langue cible soit effectivement associée à une culture, ce qui n'est pas le cas de l'ELF : cette langue véhiculaire qui appartient à tous sans appartenir à personne (SEIDLEHOFER, 2004 ; HOUSE, 2003) ne repose en effet sur aucune culture nationale, sinon celle que ses locuteurs y transfèrent à partir de leurs propres langues/cultures (MEIERKORD, 2002). Dès lors, comment déterminer les attentes d'un public que seule la pratique de l'ELF réunit ? Nous sommes amenée à conclure de cette difficulté de la traduction en ELF que les messages de communication *corporate* risquent de ne pas avoir le même impact que celui qu'ils auraient eu dans leur langue/culture d'origine.

En dépit de la faible représentativité numérique du corpus analysé, tant la permanence des traits mis en lumière dans des documents produits à quelque dix ans d'intervalle que le fait qu'ils aient été relevés par d'autres chercheurs dans des auto-présentations en langues maternelles incitent à leur accorder crédit.

Une prolongation de cette étude suivant deux axes différents pourrait compléter la réflexion.

(14) Du fait d'une traduction de type « sourcier » (LADMIRAL, 1994 : VIII) ou « sémantique » (NEWARK, 1981 : 39).

On pourrait, d'une part, adjoindre de nouveaux *About Us* pour vérifier l'existence d'une possible tendance à l'homogénéisation transculturelle à une époque où les entreprises chinoises sont de plus en plus nombreuses à s'implanter en Europe.

D'autre part, on pourrait soumettre à des analyses similaires des auto-présentations numériques récentes issues de cultures différentes, mais moins éloignées l'une de l'autre que ne le sont les cultures française et chinoise.

Ces deux démarches pourraient éventuellement permettre de pointer une évolution du public visé par les *About Us* d'aujourd'hui vers l'auditoire « international » que désigne l'ELF.

CONCLUSION

Nous avons rendu compte dans cet article d'une analyse de l'*ethos* sur lequel reposent les auto-présentations en ELF d'entreprises françaises et chinoises qui cherchent à étendre leur IC à l'international. Plutôt que sur le contenu propositionnel, l'étude s'est focalisée sur la trame linguistique des discours et a mis au jour des conceptions différentes des qualités *éthiques* propres à inspirer confiance. Au *pathos* du discours affectif et figuratif des entreprises chinoises correspond le discours d'apparence objectif étayé par des démonstrations, tant discursives que chiffrées, des organisations françaises. La bienveillance de l'ami en quête de partenariats des discours chinois s'oppose dans le discours français à celle du *mentor* mettant son expertise au service du client, tandis que la confiance que tous cherchent à inspirer prend appui sur la capacité à déployer des efforts visant à se transformer, chez les uns, et sur la réussite acquise et prouvée, chez les autres. Ces caractéristiques culturelles collectives témoignent par ailleurs d'une certaine stabilité puisqu'elles perdurent sur une décennie qui a pourtant été le théâtre de profondes modifications de la situation économique mondiale et d'une évolution technologique transformant un support papier à faible diffusion en un document numérique accessible à tous. Comme le style de tout discours ordinaire, la trame linguistique des discours des organisations sert d'arrière-plan au contenu propositionnel sur lequel repose leur communication *corporate*. Même quand ce dernier varie, ce qui est le propre d'une IC visant à distinguer l'organisation de ses pairs, la forme discursive qui participe de sa construction a tendance à rester stable. Cette particularité a permis de faire émerger les contours d'un *ethos* « collectif » de nature culturelle. On en a déduit que l'« auditoire » inscrit *en creux* dans les auto-présentations analysées était chinois ou français, et que le public international désigné par l'ELF (aux attentes duquel la démarche persuasive devait répondre) relevait davantage d'une construc-

tion de l'esprit assimilant la compréhension de la langue au fond culturel correspondant. On est fondé, au vu de ces analyses, à s'interroger sur l'aptitude d'une IC traduite en ELF à remplir pleinement son rôle et à se demander s'il ne serait pas préférable, pour les organisations, d'adopter une démarche similaire à celle de certaines ONG mondiales qui créent des sites Internet différents dans chaque pays (GUILLAUME, 2010) tout en s'appuyant, comme le préconisent Halliburton et Ziegfeld (2009 : 921), sur un « *relatively cultural neutral website template* ». ■

BIBLIOGRAPHIE

- AGAR (M.), "Ethnography", in SENFT (G.), OSTMAN (J.-O.) & VERSCHUEREN (J.) (éds.), *Culture and Language Use*, Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins Publishing Company, pp. 110-120, 2009.
- ALVESSON (M.), *Understanding Organizational Cultures*, Londres, Sage, 2000.
- AMOSSY (R.), *Images de soi dans le discours. La construction de l'ethos*, Lausanne, Delachaux et Niestlé, 1999.
- BALMER (J. M. T.), "Corporate marketing myopia and the inexorable rise of a corporate marketing logic: Perspectives from identity-based views of the firm", *European Journal of Marketing*, 45.9, pp. 1329-1352, 2011.
- BHATIA (V. K.) & LUNG (J.), "Corporate Identity and Generic Integrity in Business Discourse", in PALMER-SILVEIRA (J. C.), RUIZ-GARRIDO (M. F.) & FORTANET-GÓMEZ (I.) (éds.), *Intercultural and International Business Communication*, Berne, Berlin, Bruxelles, Peter Lang, pp. 265-285, 2006.
- BINTZ (P.-A.), CELLIER (L.), LE THÉRISIEN (C.), MEUNIER (A.) & THÉVENET (M.), « Le rapport au client dans les agences d'architecture françaises et américaines sur la base de l'étude comparée de leurs sites Internet », Master en Management Interculturel, ISIT, Paris, 2012.
- BOUTET (J.), *Construire le sens*, Berne, Berlin, Francfort, New York, Paris, Vienne, Peter Lang, 2^e édition, 1997 [1994].
- BOUTET (J.), *Le pouvoir des mots*, Paris, La Dispute, 2010.
- CLAUDEL (C.), VON MÜNCHOW (P.), PORDEUS RIBEIRA (M.), PUGNIÈRE-SAAVEDRA (F.) & TRÉGUER-FELTEN (G.) (éds.), *Cultures, discours, langues. Nouveaux abordages*, Limoges, Lambert Lucas, 2013.
- CRAWFORD CAMICIOTTOLI (B.), "Ethics and Ethos in Financial Reporting: Analyzing Persuasive Language", *Business Communication Quarterly*, 74, pp. 298-312, 2011.
- ECO (U.), *Les limites de l'interprétation*, Paris, Grasset, 1992.
- FONER (E.), *The Story of American Freedom*, New York, London, Norton, 1998.

- GATTI (M. C.), "The Language of Competence in Corporate Histories for Company Websites", *Journal of Business Communication*, 48, pp. 482-502, 2011.
- GRANET (M.), *La Pensée Chinoise*, Paris, Éditions La Renaissance du livre, 1934.
- GUILLAUME (A.), « La traduction au service des ONG », *Hermès*, CNRS, Paris, 2010.
- HALLIBURTON (C.) & ZIEGFELD (A.), "How do major European companies communicate their corporate identity across countries? An empirical investigation of corporate internet communications", *Journal of Marketing Management*, 25, pp. 909-925, 2009.
- HARDY (M.), WEN (H.) & MA (F.), « L'image de l'«entreprise exemplaire» en Chine », *Communication et organisation*, 34 (2008), 2008.
- HYLAND (K.), "Exploring corporate Rhetoric: Metadiscourse in the CEO's letter", *Journal of Business Communication*, 35.2, pp. 224-245, 1998.
- IGALENS (J.), « 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 », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 10, 2, pp. 129-155, 2007.
- IRIBARNE (P.) D', *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 2^e édition, 1989.
- IRIBARNE (P.) D', *Penser la diversité du monde*, Paris, Seuil, 2008.
- IRIBARNE (P.) D', « Entre anglais et français, une entreprise se met en scène », *Langage et société*, 129, pp. 101-118, 2009a.
- IRIBARNE (P.) D', *L'épreuve des différences*, Paris, Seuil, 2009b.
- ISAKSSON (M.) & JØRGENSEN (P. E. F.), "Communicating Corporate Ethos on the Web", *Journal of Business Communication*, 47, pp. 119-140, 2010.
- JULLIEN (F.), « Procès ou création », *La pensée chinoise dans le miroir de la philosophie*, Paris, Seuil, pp. 519-801, 2007 [1989].
- LADMIRAL (J.-R.), *Traduire : théorèmes pour la traduction*, Paris, Gallimard, 2^e édition, 1994.
- LADMIRAL (J.-R.) & LIPIANSKY (E. M.), *La communication interculturelle*, Paris, Armand Colin, 1989.
- LOUHIALA-SALMINEN (L.) & CHARLES (M.), "English as the Lingua Franca of International Business Communication: Whose English? What English?", in PALMER-SILVEIRA (J. C.), RUIZ-GARRIDO (M. F.) & FORTANET-GOMEZ (I.) (eds.), *Intercultural and International Business Communication*, Berne, Peter Lang, pp. 27-54, 2006.
- LU (Xing), *Rhetoric in Ancient China, Fifth to Third Century B. C. E.: A Comparison with Classical Greek Rhetoric*, Columbia, University of South Carolina, 1998.
- MAINGUENEAU (D.), « L'énonciation philosophique comme institution discursive », *Langages*, 119, pp. 40-62, 1995.
- MEIERKORD (C.), "Language stripped bare" or "Linguistic Masala"? Culture in lingua franca conversation", in KNAPP (K.) & MEIERKORD (C.) (eds.), *Lingua Franca Communication*, Peter Lang, Frankfurt-am-Main (RFA), pp. 109-133, 2002.
- MEYER (M.), « Introduction. Aristote et les principes de la rhétorique contemporaine », in VANHEMELRYCK (P.) & TIMMERMANS (B.) (eds.), *Aristote. Rhétorique*, Paris, Librairie Générale Française, pp. 5-70, 1991.
- MOIRAND (S.), « Des choix méthodologiques pour une linguistique de discours comparative », *Langages*, 105, pp. 28-41, 1992.
- MONLA (M.), « Perspectives et impasses de l'excellence », *Gérer et Comprendre*, 114, pp. 37-47, décembre 2013.
- VON MÜNCHOW (P.), « Langue, discours, culture : quelle articulation ? (2^e partie) », *Signes, discours et sociétés*, 4, 2010a.
- <http://www.revue-signes.info/document.php?id=1452>
- VON MÜNCHOW (P.), « Langue, discours, culture : quelle articulation ? (1^{re} partie) », *Signes, discours et sociétés*, 4, 2010b.
- <http://www.revue-signes.info/document.php?id=1439>
- NEWMARK (P.), *Approaches to translation*, Oxford, New York, Pergamon Press, 1981.
- PERELMAN (C.) & OLBRECHTS-TYTECA (L.), *Traité de l'argumentation, Nouvelle rhétorique*, Bruxelles, Université de Bruxelles, 5^e édition, 2000 [1988, 1992].
- RICŒUR (P.), *Sur la traduction*, Paris, Bayard, 1^{re} édition, *Esprit* (n°853, juin 1999, sauf pour partie finale, pp. 53-69, inédite, 2004).
- SCOLLON (R.) & SCOLLON (S. W.), *Intercultural Communication*, Malden, États-Unis, Oxford, UK, Blackwell Publishing, 1995 (2001).
- SEIDLHOFER (B.), "Research Perspectives on Teaching English as a Lingua Franca", *Annual Review of Applied Linguistics*, 24, pp. 209-239, 2004.
- SIBLOT (P.), « Nomination et point de vue : la composante déictique des catégorisations lexicales », in CISLARU (G.), GUÉRIN (O.), MORIM (K.), NÉE (E.), PAGNIER (T.) & VENIARD (M.) (eds.), *L'acte de nommer. Une dynamique entre langue et discours*, Paris, Presses de la Sorbonne Nouvelle, pp. 25-38, 2007.
- STRYKER (S.) & BURKE (P. J.), "The Past, Present and Future of an Identity Theory", *Social Psychology Quarterly*, 63, 4, pp. 284-297, 2000.
- TRÉGUER-FELTEN (G.), « Une étude de l'ethos dans des brochures institutionnelles d'entreprise », Mémoire de DEA, Didactologie des langues et des cultures, Université Paris 3 - Sorbonne Nouvelle, Paris, 127 p., 2002.
- TRÉGUER-FELTEN (G.), « Le leurre de l'anglais *lingua franca*. Une étude comparative de documents professionnels produits en anglais par des locuteurs chinois, français et nord-américains », Thèse de doctorat en

- Sciences du langage, Université Paris 3 - Sorbonne nouvelle, Paris, 2009.
- TRÉGUER-FELTEN (G.), « Un même code éthique : deux univers de travail différents », *Journal of French language Studies*, pp. 61-74, 2010.
- TRÉGUER-FELTEN (G.), « La "relation client" à la lueur d'une analyse de discours comparative », *Management et Avenir*, 55, pp. 105-126, juillet-août 2012.
- USUNIER (J.-C.), "Language as a key factor in investigating equivalence in cross-cultural management research", 2009.
<http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/usunier.htm>
- USUNIER (J.-C.), « Langue et équivalence conceptuelle en management interculturel », *Le Libellio d'Aegis*, 6,2, pp. 3-25, 2010.
- USUNIER (J.-C.) & LEE (J. A.), *Marketing Across Cultures*, Pearson Education Limited (1st edition Prentice Hall Europe), Harlow (Essex), Royaume-Uni, 2005 [1992].
- VENIARD (M.), « Les désignations du conflit du Golfe dans la presse : un miroir du conflit sur le terrain ? », in CASSANAS (A.), DEMANGE (A.), LAUREN (B.) & LECLER (A.) (eds.), *Dialogisme et nomination*, Montpellier, Praxiling, Université Paul Valéry, Montpellier III, pp. 99-111, 2004.
- VENIARD (M.) & TRÉGUER-FELTEN (G.), « Quand hétérogénéité sémiotique et hétérogénéité énonciative se conjuguent. Le cas de brochures d'entreprises », in LOPEZ-MUNOZ (J.-M.), MARNETTE (S.) & ROSIER (L.) (eds.), *Dans la jungle des discours : genres de discours et discours rapporté*, Cadix, Espagne, Presses de l'Université de Cadix, pp. 297-306, 2006.
- WEI (Y.-K.), "Corporate image as collective ethos: a poststructuralist approach", *Corporate communications: An international Journal*, 7, 4, pp. 269-276, 2002.
- WILLIAMS (L. S.), "The Mission Statement. A Corporate Reporting Tool With a Past, Present, and Future", *Journal of Business Communication*, 45, 2, pp. 94-119, 2008.
- XIAO (X.), "China encounters Darwinism: A case of intercultural Rhetoric", *Quarterly Journal of Speech*, 81, pp. 83-99, 1996.
- ZHU (Y.), *Business Communication in China*, New York, Nova Science Publishers Inc., 1999.
- ZHU (Y.) & HILDEBRANDT (H. W.), "Greek and Chinese classical rhetoric: the root of cultural differences in business and marketing communication", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 15.1-2, pp. 89-114, 2003.
- ZHU (Y.) & HILDEBRANDT (H. W.), *Culture and Classical Rhetoric: Comparing Persuasive Orientations*, <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings01/papers/yunxia-hildebrandt.doc> (consulté le 16 janvier 2007).

ANNEXES

B1	GT LAW OFFICE	Avocats
B2	SNERDI	Ingénierie
B3	DBC	Chaudières industrielles
B4	LYHCC	Transport
B5	SINOTRUST Research & Consulting	Études et <i>marketing</i>
B6	CZEC	Ingénierie
B7	SDEPDI	Ingénierie
B11	The Creative Life (TCL)	Électronique
B12	Huawei	Réseaux de télécommunication
B13	ZTE	Télécommunications
B14	COSCO	Transport
BF1	DS Avocats	Avocats
BF2	CGEA-ONYX	Services
BF3	EDF	Producteur d'électricité
BF4	Bureau Veritas	Contrôle qualité, certification
BF5	Thermocoax	Fabricant câbles isolés
BF6	Schneider Electric	Matériel électrique
BF7	SGN	Ingénierie
BF11	Veolia	Service industriel
BF12	Saint Gobain	Chimie
BF13	ALSTOM	Centrales électriques, infrastructure ferroviaire
BF14	Faurecia	Équipementier automobile

Tableau 1 : Liste des auto-présentations analysées.



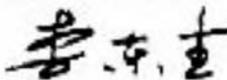
Mr. Li Dongsheng
 –Chairman of the Board and President


Figure 1 : Le Président de TCL (Présentation numérique).

<i>Ethos</i> humain	Discours subjectif	1 ^{res} personnes majoritaires : 72,7 % [S (entreprise) + V]	Photo Président + nom et titre en légende	Description activité coutumière [Nom + V au parfait]
		Moyens linguistiques	Métaphores /Qualifications	Moyens sémiotiques
Raison/compétence	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilité Effort Expérience 	Lexique : <i>effort/difficulties/strive/endeavour...</i> Verbes inchoatifs : <i>become, improve, strengthen...</i> Syntaxe : Temps composés	<i>L'être humain sorti vainqueur de sa lutte avec les éléments</i>	Photo du PDG souriant Photos des diplômes & trophées, certificats Dédicaces calligraphiées
Sincérité	Renommée	Lexique : registre humain : <i>Sincere, devoted</i> Syntaxe : Discours rapporté Formes passives	Titres obtenus : <i>NOM has been elected...</i> <i>NOM was awarded the title...</i>	<i>Idem</i>
Bienveillance/solidarité	→ Client -> Société	Lexique : <i>friends, colleagues, partners partnership, together, Joint(ly)...</i> Actes parole : <i>wish, promise...</i>	<i>Le pionnier, le géant</i> <i>La main dans la main avec son client</i>	Formules issues de la sagesse traditionnelle Slogans de type moral Références allusives au passé chinois (cf. <i>East wind</i>)

Tableau 2 : Caractéristiques de l'*ethos* des entreprises chinoises.

Ethos professionnel	Discours d'apparence objective	3 ^{es} personnes majoritaires : 55,8 % [S (entreprise) + V]	→ Classification reconnue : [X être Y]	Activité coutumière [NOM + V action, présent]
		Moyens linguistiques	Images / représentations dans discours	Moyens sémiotiques
Raison/compétence	<ul style="list-style-type: none"> • Rigueur • Expertise • Savoir 	Lexique : Registres maths/droit Syntaxe <i>We know, we trust, we can...</i> Verbes actifs	* <i>Leader</i> * <i>Key player</i>	Slogans en évidence Schémas de lecture Péritexte : titres, intertitres orientent le lecteur
Honnêteté	Preuves : Réussite Positionnement sur le marché	Syntaxe : Enchaînements intra- et inter-phrastiques → Orientation téléologique	Idéologie du mérite : « Notre réussite ne doit rien au hasard »	Rubriques financières Histogrammes ou chiffres en évidence dans peritexte
Bienveillance/solidarité	-> Client -> Société	Lexique : <i>Assist*/support/help*... Advice, Solutions</i> Syntaxe V+COD+CO2nd Provide <i>customers with assistance, help...</i>	Le <i>mentor</i> : <i>"Customer support is our major concern"</i> <i>"Providing our customers with the right systems"</i>	Titres : <i>"Stronger support for your business"</i> <i>"Our business : Protecting the Environment"</i>

Tableau 3 : Caractéristiques de l'éthos des entreprises françaises.

LES ENJEUX DE L'ETHNOMARKETING DANS LE SECTEUR BANCAIRE : LE CAS D'UNE BANQUE AUTRICHIENNE

Le groupe bancaire Raiffeisen de Basse Autriche et de Vienne est en train de construire, et même de conduire et de valoriser, une politique active de développement et de fidélisation auprès d'une clientèle d'immigrés originaires de Turquie et de l'ex-Yougoslavie. Son activité et sa communication mettent l'accent sur son engagement en faveur de l'intégration des immigrés.

En partant de la problématique propre à l'*ethnobanking*, nous proposons ici une étude du discours identitaire déployé par la banque régionale de la capitale autrichienne. L'analyse de sa communication écrite (rapports d'activité, publications diverses, sites Internet) sera complétée par une étude qualitative menée auprès de ses managers et de ses responsables. L'ambition de notre article est de montrer comment une banque peut nourrir et communiquer un positionnement différenciant à travers un discours global cohérent et en phase avec les enjeux du *marketing* ethnique dans le domaine bancaire.

Par Cornelia CASEAU * et Mihaela BONESCU **

* Enseignant-chercheur, Responsable du département Langues et Cultures, CEREN/Chaire Banque Populaire en Microfinance, Groupe ESC Dijon Bourgogne.

** Enseignant-chercheur, LESSAC, Groupe ESC Dijon Bourgogne et CIMEOS EA 4177/ÉQUIPE 3S, Université de Bourgogne.

INTRODUCTION

Sur le site Internet de la banque Raiffeisen de Basse Autriche et de Vienne (RLB NÖ-Wien) (1), des mots et expressions comme *Willkommen !*, *Dobro došli !*, *Ho geldiniz !* (signifiant « Bienvenue ! ») ont été choisis comme titres de rubriques regroupant des contenus spécifiques à l'activité et aux services d'*ethnobanking* de cet établissement.

Ce terme d'*ethnobanking* (2) désigne, pour la banque Raiffeisen, l'ensemble des services conçus, adaptés et proposés par celle-ci spécifiquement à sa clientèle immigrée. Il s'agit donc d'une déclinaison dans le secteur bancaire des pratiques et des principes de l'*ethnomarketing*. Comme l'ont rappelé Badot et al. (2009 : 95), l'*ethnomarketing* désigne un concept et une démarche dont la finalité serait « d'identifier à partir de l'observation ethnographique et de l'analyse anthropologique des propositions destinées à des opérateurs du monde des affaires traductibles en appareillage *marketing* (positionnement, ciblage, stratégie *marketing*, *marketing-mix*, etc.) ». Les actions menées en ce sens sont censées améliorer à la fois la performance commerciale et financière de l'entreprise, son image et sa notoriété.

Dans le contexte d'une instabilité mondiale encore accentuée récemment par la crise économique, la banque Raiffeisen fait le pari (risqué mais apparemment réussi) d'une stratégie de séduction d'une cible ethnique. En effet, les immigrés turcs et ex-yougoslaves constituent (avec les Allemands), les minorités le plus fortement représentées en Autriche (3), ce qui explique ces mots de bienvenue et les informations en allemand, en serbo-croate et en turc sur le site de la banque.

Cette étude se limitera au cas précis des démarches engagées par la banque viennoise auprès de la communauté turque. La taille et le profil de cette minorité expliquent et justifient l'intérêt qu'une banque peut manifester à son égard. Dans un contexte multiculturel, une banque comme Raiffeisen doit structurer son discours en fonction des minorités et exploiter en même temps le noyau de son identité de marque pour se rapprocher de ces minorités. Au-delà, l'enjeu est pour elle de rendre sa stratégie globale crédible et légitime, tout en prouvant l'utilité de celle-ci (THIERY, 2005).

(1) Nous emploierons systématiquement cette abréviation pour désigner la Banque régionale Raiffeisen de Basse Autriche et de Vienne.

(2) http://www.raiffeisenbank.at/eBusiness/01_template1/1015018521967-NA-NA-NA-30-NA.html

(3) Statistik Austria dénombre, au 1^{er} janvier 2012, sur une population de 8,44 millions d'habitants : 153 491 Allemands, 296 377 personnes ayant la nationalité d'un des pays de l'ex-Yougoslavie (sans la Slovénie) et 114 011 Turcs dont 44 256 habitent Vienne. Migration & Integration. Zahlen, Daten, Indikatoren 2012, *Statistik Austria*.

Notre objectif est de décrypter les facteurs clés du succès d'une telle démarche, car la RLB NÖ-Wien apparaît non seulement comme une banque pionnière dans l'*ethnomarketing* en Autriche, mais aussi comme un exemple assez rare de déclinaison cohérente d'un positionnement stratégique et d'une identité de marque. Si les banques, de manière générale, rencontrent des difficultés à se forger une image de marque (GARDES et al., 2013) qui soit saillante et distinctive, nous pouvons légitimement nous demander si un positionnement de l'offre axé sur l'*ethnobanking* ne répondrait pas en effet davantage à un besoin de se différencier qu'à un franc engagement social et éthique. Au-delà des effets d'image, peut-on véritablement parler de choix stratégique pertinent et économiquement efficace, de la part de cette banque ? Le modèle viennois peut-il s'exporter dans d'autres banques régionales, voire dans d'autres pays ? Dans quelle mesure ces actions ciblées participent-elles à l'intégration sociale effective des populations visées ? Dans un premier temps, nous baliserons et nous préciserons l'environnement socio-politique, culturel et concurrentiel dans lequel évolue la banque Raiffeisen. Ensuite, après avoir rappelé l'intérêt d'une approche linguistique et sémiotique de l'identité et de l'image de marque, nous préciserons les modalités de recueil et d'analyse des données. Enfin, nous développerons notre analyse de la pertinence du discours performé par la banque autrichienne, ainsi que celle de la connivence (au sens sémiotique de ce terme) entre son discours institutionnel (fondé sur une rhétorique de la responsabilité sociale), son discours managérial (fondé sur une rhétorique de la confiance) et son discours commercial et relationnel (fondé sur une rhétorique de la proximité).

QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Tout comme en Allemagne, les Turcs sont arrivés en Autriche en tant que travailleurs immigrants au milieu des années 1960 pour atteindre le plus haut niveau d'immigration en 1973, avec 226 800 personnes. À l'époque, pour le gouvernement et les entreprises autrichiens, ces recrutements étaient censés se limiter à une certaine durée. Mais la plupart de ces *Gastarbeiter* (« travailleurs invités »), comme on les appelle en Allemagne, ne sont pas repartis dans leur pays. Ils ont au contraire fait venir leur famille afin de s'installer définitivement en Autriche. En 2011, la minorité turque d'Autriche comptait (selon Statistik Austria) 280 000 personnes dont les parents étaient nés en Turquie et 168 100 personnes elles-mêmes nées en Turquie.

Sur fond d'un paysage politique divisé où les partis populistes se montrent particulièrement actifs, certaines entreprises autrichiennes ne restent pas neutres

vis-à-vis des immigrés : elles savent tirer parti d'opportunités commerciales nouvelles en proposant des solutions adaptées aux minorités ethniques. Si de manière générale peu d'entreprises autrichiennes s'engagent dans l'*ethnomarketing*, la banque Raiffeisen joue en la matière, dans le secteur qui est le sien, quasiment un rôle de pionnière.

Il faut savoir qu'au niveau du secteur bancaire autrichien, le marché est saturé. Le principal problème reste la trop grande densité d'agences bancaires par rapport à la population. En 2012, on comptait pas moins de 516 banques (centrales et agences) à Vienne. En 2013, les plus importantes banques en Autriche (voir l'Annexe 1 en page 40) sont : Erste Group, UniCredit et Raiffeisen, cette dernière étant la seule à avoir augmenté le nombre de ses agences entre 2005 et 2012. C'est la raison pour laquelle notre intérêt se porte sur la stratégie adoptée par la RLB NÖ-Wien. En effet, avec sa démarche d'*ethnobanking*, Raiffeisen propose un service particulier et unique à la destination de la communauté turque (ainsi qu'à la communauté ex-yougoslave) de Vienne. Tandis que la banque Erste a renforcé son engagement social dans le domaine du *social banking* (focalisé sur les prestations financières de base pour les plus pauvres, les microcrédits et la formation financière générale), la banque Raiffeisen a trouvé sa cible dans les minorités ethniques et leur intégration sociale. De son côté, Bank Austria met en avant ses actions pour l'avenir de la ville de Vienne et de ses habitants.

En outre, selon une enquête menée par Eurobrand Austria en 2012, le groupe bancaire Raiffeisen occupe le cinquième rang parmi les marques les plus « valorisées » en Autriche (4). Estimé à 2,276 milliards d'euros, il se situe au premier rang parmi les prestataires de services financiers. Raiffeisen est la banque qui jouit de la meilleure image dans ce pays, avec 24,5 % de réponses positives, comparativement à d'autres grandes banques, comme la Sparkasse (19,4 %), la Erste Bank (14,2 %) et Bank Austria (13,3 %). Le groupe dispose du réseau bancaire le plus dense d'Autriche et presque un Autrichien sur deux ayant plus de 15 ans est client d'une banque Raiffeisen (RZB, cité SCHUSTER, 2009 : 18).

Profitant d'une grande indépendance, chacune des huit banques généralistes Raiffeisen mène une politique particulière. Depuis 2008, sa filiale viennoise a ainsi choisi de se concentrer sur son engagement « pour l'intégration des communautés d'immigrés » dans la capitale autrichienne. Elle fonde même en 2009 (et sponsorise en grande partie) l'association *Wirtschaft für Integration (L'Économie pour l'Intégration)*, qui est placée sous les hauts patronages

du maire de Vienne et du Président de la banque Raiffeisen, saisissant ainsi l'opportunité offerte par l'ouverture politique de la ville de Vienne aux questions de l'immigration et de l'intégration.

IDENTITÉ ET DISCOURS DE MARQUE

Avant de détailler le cas de la RLB NÖ-Wien, il convient de préciser que l'identité d'une marque, même bancaire, détermine et génère ses prises de parole comme ses actes. Si elle comporte de nombreux composants (KASTENS, 2008 : 44) et si elle se manifeste aussi bien dans le produit que dans la politique de la marque (BORDEAU, 2010 : 14), le cœur de l'identité est constitué par la culture de marque/entreprise. Pour définir cette identité, il faut tenir compte non seulement de ses fondements et de ses valeurs, mais aussi de la relation construite entre la marque et les groupes de référence internes et externes (MEFFERT et BURMANN, 2002 : 52). Avec Jean-Marie Floch (1990), nous retenons trois niveaux corrélés dans la construction sémiotique du discours de toute marque : un niveau figuratif (celui des codes et des signes manifestes : mots, couleurs, signes matérialisés), un niveau narratif (celui de la mise en récit : l'histoire que la marque souhaite raconter) et, enfin, un niveau axiologique (celui des valeurs de la marque : philosophie et éthique).

Au-delà des produits et de leurs caractéristiques tangibles, Jeanne Bordeau (2010) soulève la question des implications du langage pour une organisation : comment une image se nourrit-elle (grâce aux dossiers de presse, par exemple) et comment les histoires créent-elles et confirment-elles une identité ? Pour cet auteur, « toutes les entreprises disposent d'une mémoire et d'un langage historique de mots, de métiers, d'histoires qui leur sont associés » (BORDEAU, 2010 : 14). Mais beaucoup d'entreprises utilisent à présent les mêmes termes (innovation, proximité, responsabilité, etc.), vivant néanmoins avec l'illusion de se doter d'une identité particulière (BORDEAU, 2010 : 15). Le rôle de la linguistique et de la sémiotique est de préciser la valeur d'une marque à travers sa fonction communicative qui fait appel, *via* le(s) langage(s) utilisé(s), à des réflexes cognitifs et émotionnels des personnes concernées (KASTENS, 2008 : 50), au sein d'un contexte socio-culturel défini.

Pour Jean-Noël Kapferer (2007), l'identité de l'entreprise est liée à un dispositif complexe qui suppose une interaction entre une offre (ses signes, ses symboles, sa communication) et l'expérience (collective ou individuelle) des consommateurs. C'est précisément ce processus complexe qui est au cœur de notre recherche. En effet, assez souvent, les solutions proposées par les établissements financiers se ressemblent jusque dans

(4) http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/1262123/Top-10_Das-sind-Osterreichs-wertvollste-Marken-2012?gal=1262123&index=7&direct=&_vl_backlink=&popup

les moindres détails et sont, par conséquent, interchangeable. D'où la difficulté de formuler et de mettre en œuvre un positionnement qui soit créateur de différence et porteur de singularité. Pour se distinguer, certaines entreprises misent encore sur le *marketing expérientiel* (HETZEL, 2002) afin de créer un rapport émotionnel impliquant pour le consommateur. Tel semble être le cas de la banque viennoise Raiffeisen, qui joue la carte d'une forme de convivialité non seulement au niveau de l'accessibilité de l'offre, mais aussi, et surtout, au niveau de sa relation client basée sur le plaisir et le partage.

MÉTHODE DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNÉES

Peu de travaux de recherche ont été effectués sur la stratégie récente de la RLB NÖ-Wien, et encore moins sur son activité dans le domaine de l'*ethnomarketing*. Afin de mieux comprendre les rapports tissés entre le discours stratégique institutionnel et les pratiques managériales et commerciales de cette banque, nous avons mené une série de six entretiens semi-directifs non seulement avec des responsables de la RLB NÖ-Wien chargés de l'*ethnobanking*, mais aussi avec le directeur de son agence de communication et avec la responsable de l'association *Wirtschaft für Integration* (L'Économie pour l'Intégration). L'ensemble de ces entretiens (voir l'Annexe 2 en page 40), d'une durée moyenne d'une heure, ont été conduits sur la période du 29 juillet 2011 au 14 décembre 2012 et ont fait l'objet d'un enregistrement et d'une retranscription. Le guide d'entretien a été construit autour des thèmes suivants :

- les actions *ethnomarketing*/*ethnobanking* visant l'intégration des immigrants,
- la sensibilisation/formation des collaborateurs,
- la proximité/le contact avec les clients,
- les produits/services proposés par la RLB NÖ-Wien,
- le langage institutionnel et la diversité linguistique,
- l'identité visuelle et l'image de la banque.

L'analyse de contenu et l'interprétation des données (YIN, 2009 ; KAUFMANN, 2004) nous ont permis de développer notre problématique de recherche et de répondre aux questions ci-après :

- Comment les valeurs actuelles de la RLB NÖ-Wien se manifestent-elles et quel est leur rapport avec son identité de marque ?
- D'un point de vue linguistique et sémantique, peut-on parler d'une assimilation et d'une restitution du langage officiel (présent sur les supports écrits) par les managers ?
- Enfin, le discours institutionnel et le discours du personnel de la banque procèdent-ils des mêmes représentations des valeurs de l'entreprise ?

Concrètement, les entretiens que nous avons menés avec des responsables de filiales situées dans différents arrondissements de Vienne à fort pourcentage de population immigrée nous ont donné un aperçu du quotidien multiculturel de la banque. Ceux que nous avons menés avec des responsables, au siège, nous ont permis de mettre le discours institutionnel formulé dans les supports documentaires en relation avec les pratiques. Un entretien réalisé avec le directeur de l'agence de *marketing* Brainworker nous a permis de mieux comprendre les initiatives d'*ethnomarketing* engagées auprès de la RLB NÖ-Wien. Pour terminer, un entretien avec la gérante de l'association L'Économie pour l'Intégration nous a fait découvrir une autre facette de la relation que la RLB NÖ-Wien cultive avec ses partenaires institutionnels (5) locaux au sujet de l'intégration des minorités.

UNE STRATÉGIE RELATIONNELLE FONDÉE SUR LA PROXIMITÉ

Le discours institutionnel de la banque

Fidèle à son histoire et à l'esprit de son fondateur Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), la coopérative Raiffeisen affirme sa vocation pour la responsabilité sociale et sociétale. Sans surprise, la RLB NÖ-Wien veut donc refléter l'image d'une banque humaniste « plaçant l'homme au centre de ses préoccupations ». Son rapport d'activité de 2011 définit explicitement ses valeurs (*Werte leben*), en se basant sur le socle axiologique formulé il y a plus de 125 ans. Aussi des principes coopératifs comme « donner de l'aide pour que les gens puissent s'aider eux-mêmes, la solidarité, la sécurité, le régionalisme et le développement durable » caractérisent-ils cette banque, aujourd'hui comme autrefois.

L'engagement de la banque auprès des minorités ethniques semble constituer une suite logique de l'engagement sociétal des fondateurs des banques coopératives du XIX^e siècle. En intégrant la biographie et les valeurs personnelles de son fondateur dans son *storytelling*, la banque souligne une volonté de continuité basée notamment sur son engagement sociétal. Cet engagement créateur de lien (COVA et COVA, 2003), s'adressant autrefois essentiellement aux agriculteurs, se poursuit aujourd'hui en s'ouvrant à d'autres groupes de la population, y compris les immigrés.

Notons que dans certains quartiers de Vienne, environ 80 % des nouveaux clients sont d'origine étrangère : les services et les produits proposés par la

(5) Österreichischer Integrationstag : <http://www.vwfi.at/integrationstag.html>

banque tiennent compte des besoins spécifiques de ces minorités. Ainsi, plus de 30 collaborateurs et collaboratrices sont à la disposition de cette clientèle dans 20 % des filiales viennoises de la banque. Depuis 2010, la RLB NÖ-Wien s'est fixé pour objectif de répondre aux questions sociétales en articulant sa stratégie et sa communication autour de l'initiative *Mit. Gestalten* (concevoir ensemble), laquelle est déclinée en cinq champs d'action :

- *Generationen. Dialog* (Génération. Dialogue),
- *Migration. Integration* (Migration. Intégration),
- *Chancen. Gleichheit* (Chances. Égalité),
- *Sektor. Netzwerk* (Secteur. Réseau),
- *Gesellschaft. Verantwortung* (Société. Responsabilité).

Les logos actuellement utilisés par la banque doivent exprimer clairement cette orientation (Rapport d'activité, 2010). La croix de pignon, qui a été choisie en 1877 par F. W. Raiffeisen et qui est encore utilisée aujourd'hui par le groupe bancaire comme fondement visuel de son logo pour l'Europe (voir la Figure 1 ci-contre), est un symbole de protection. Il trouve ses origines dans de vieilles traditions populaires locales : une croix de pignon posée sur le toit d'une maison protégerait celle-ci et ses habitants des dangers extérieurs et écarterait le mal. Avant 1999, ce logo a été décliné en plusieurs couleurs : en rouge, en vert et même en bleu. En Autriche, les couleurs jaune et noir du logo sont utilisées par le groupe bancaire Raiffeisen depuis 1984 (ERLACH, 2011). Le jaune et le noir, deux couleurs d'un contraste extrême et donc d'une forte visibilité, dominent à présent tous les supports de communication, procurant ainsi à la banque une identité visuelle très marquée, signe de dynamisme, de



« Fidèle à son histoire et à l'esprit de son fondateur Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), la coopérative Raiffeisen affirme sa vocation pour la responsabilité sociale et sociétale. », portrait de Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888).

renaissance et de volonté (URVOY et FARDIN, 2012). Cette identité visuelle bénéficie d'une forte notoriété et d'associations positives aussi bien en externe qu'en interne : facile à reconnaître pour le grand public, elle permet l'identification rapide des employés à leur banque et crée un sentiment d'appartenance et de cohésion (ERLACH, 2011). C'est pourquoi la RLB NÖ-Wien a décidé de garder les mêmes couleurs pour l'activité d'*ethnobanking*, mais en choisissant un autre visuel (voir la Figure 2 de la page suivante) tout aussi significatif, celui de mains croisées, et en remplaçant le

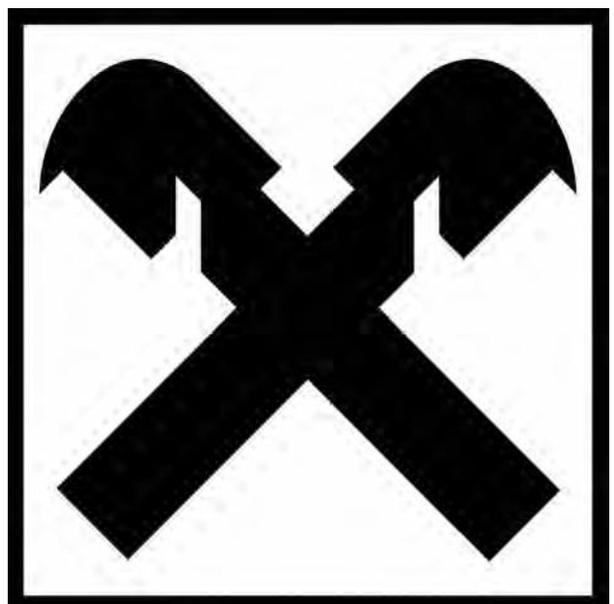


Figure 1 : Le logo de la Raiffeisenbank Autriche.



Figure 2 : Le logo pour les services *ethnobanking*.

carré (symbole de la stabilité) par un cercle (symbole de l'infini et de l'universel). Ce nouveau logo conçu en 2011 par l'agence de *marketing* Brainworker est censé (selon son directeur) représenter la diversité et la vie commune, la solidarité et la fraternité.

Le discours managérial

Dans le but d'unifier le discours du groupe bancaire sur son identité de marque, l'*Institut für Markentechnik* (une société de conseil international en gestion stratégique et opérationnelle des marques qui est basée à Genève) a créé, il y a de cela une dizaine d'années, un « code génétique » à l'adresse des managers. Cet outil réunit douze éléments, parmi lesquels on retrouve la croix de pignon, la proximité et la densité du réseau bancaire, le conseil personnalisé et le rôle social et économique. Des études ont révélé que la grande densité du réseau bancaire coopératif permet d'assurer à ses clients une meilleure disponibilité de ses employés, en comparaison avec celle des employés de banques commerciales concurrentes (WYMAN, 2008 : 25 ; cit. SCHUSTER, 2009 : 19). D'ailleurs, le responsable *marketing* de la Raiffeisen Zentralbank expliquait, déjà en 2003, dans le journal de la banque (*Raiffeisenblatt*), l'importance stratégique de la « marque » : génératrice de plus-value et de compétitivité, celle-ci doit se graver dans la conscience collective du public (PRUSCHAK, 2003).

Telle qu'elle se manifeste à la fois dans le discours des responsables et dans la documentation, l'identité de l'entreprise combine invariablement plusieurs valeurs de base comme la responsabilité, la confiance et la proximité.

Introduit en 1973, le slogan publicitaire *Die Bank mit dem persönlichen Service* (*La banque des services personnalisés*), qui met l'accent sur le contact étroit avec les clients et sur des relations personnalisées (ERLACH, 2011), est toujours d'actualité. La signature actuelle de la banque viennoise se compose d'ailleurs de deux phrases : *Raiffeisen in Wien. Meine BeraterBank.* (*Raiffeisen à Vienne : ma banque conseillère*). Tandis que dans les années 1980 et 1990 était utilisé le slogan *Raiffeisen. Die Bank* (*Raiffeisen : La banque*), celui-ci devient à partir de 1999, *Raiffeisen. Meine*

Bank (*Raiffeisen, « ma banque »*). La RLB NÖ-Wien prétend, de surcroît, à l'exclusivité : sur une fiche d'information sur les crédits de mariage auxquels les jeunes couples turcs peuvent prétendre, on peut lire, en allemand (et, au verso, en turc) : « *Quand il s'agit de mon avenir, seule une banque est ma banque !* ». Les intéressés sont incités à s'adresser à « leur » conseiller : cette utilisation répétée d'un pronom possessif met en exergue le lien étroit et personnalisé qui est constamment souhaité entre le client et son conseiller. Une cartographie des mots utilisés le plus fréquemment durant les entretiens nous a permis d'établir un graphique sémantique et thématique. Quatre thèmes de base (voir la Figure 3 de la page suivante) structurent systématiquement les propos des responsables interviewés : la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), la proximité, le fait de s'adresser au client dans sa langue d'origine et les horaires d'ouverture. Le noyau fédérateur des discours est la qualité de la relation humaine, qui est fondée à son tour sur la *confiance* que veulent incarner les deux mains du nouveau logo. Une bonne relation est toujours basée sur la confiance, qui est un des mots clés de la banque. Cette confiance est renforcée par les compétences linguistiques et socioculturelles des employés : parler la même langue que le client et, de plus, connaître et partager la culture de l'interlocuteur. C'est la politique de ressources humaines de la banque qui permet cette approche unique qu'elle a du client ethnique, car les filiales viennoises embauchent des collaborateurs d'origine turque (ou originaires des pays de l'ex-Yougoslavie) aux côtés de ses employés autrichiens d'origine.

Les employés doivent connaître les valeurs de la culture du client immigré, et lui montrer l'estime et le respect qu'ils lui portent. Cette idée a été soulignée par toutes les personnes que nous avons interviewées. Selon les directeurs de filiales, les conseillers doivent disposer d'une certaine sensibilité, qui peut aussi être développée ou améliorée dans le cadre d'ateliers de sensibilisation ou à travers des formations multiculturelles favorisant les échanges d'expériences. Le but final est, selon le discours général, une meilleure intégration des immigrés. L'intégration est donc le thème qui revient le plus souvent dans les entretiens : il est décliné en efforts d'intégration, en volonté d'intégration et à travers les ambassadeurs de l'intégration.

Le discours relationnel

La formation des collaborateurs

Le premier enseignement que nous avons pu tirer des entretiens que nous avons menés est que tous les collaborateurs de la banque doivent être conscients de ce défi interculturel. Dès leur recrutement, les jeunes employés sont formés à s'identifier à l'éthique et aux

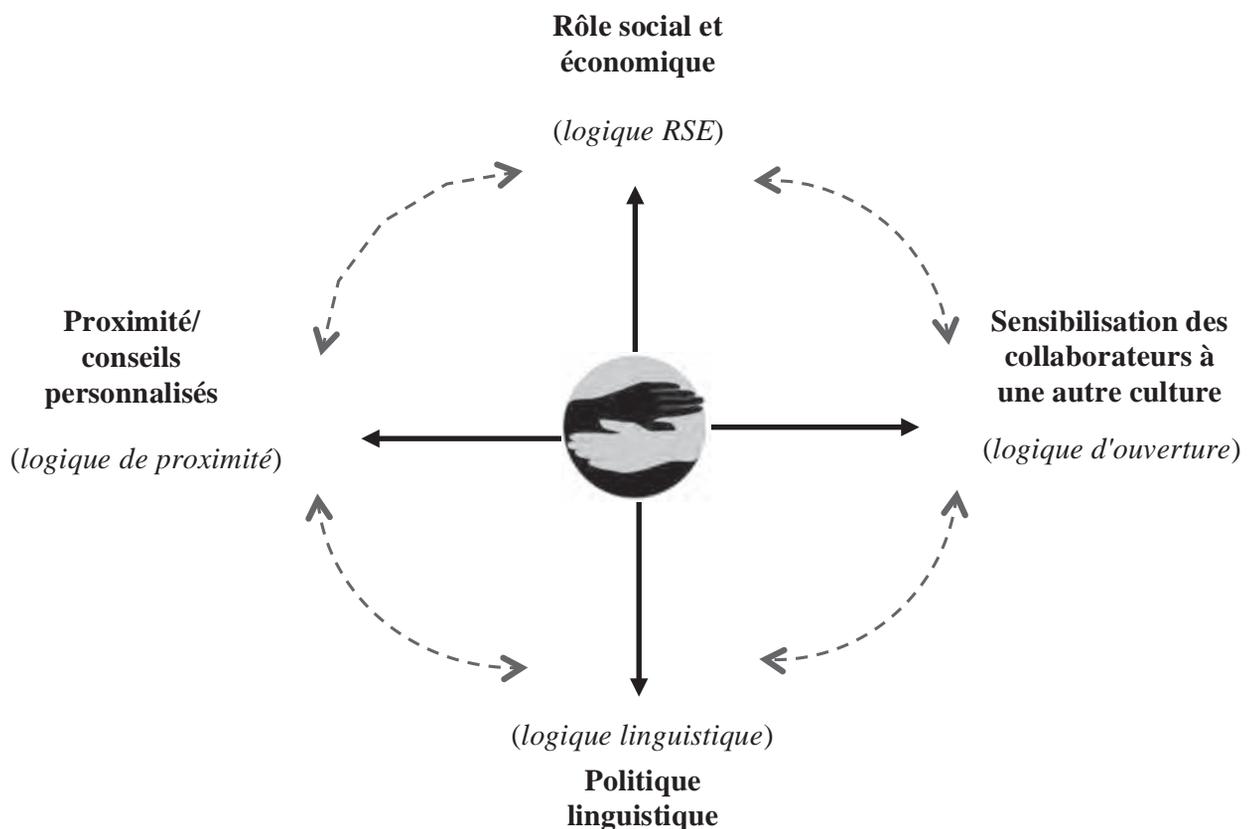


Figure 3 : Logiques de discours.

valeurs de la banque. Ils participent à des ateliers interculturels (organisés par l'agence Brainworker) pour se familiariser avec la « culture de bienvenue » de leur employeur. Dans les filiales spécialisées en *ethnobanking*, on compte 20 ambassadeurs de l'intégration. Ceux-ci organisent des cercles de discussion offrant ainsi une plateforme permettant au public d'élargir ses connaissances dans les domaines de la migration et de l'intégration.

Le contact personnel

Seconde leçon : le banquier a pour mission d'aider le client à développer sa confiance en lui-même. Le client se sent ainsi reconnu par la société du pays d'accueil. Le slogan *Hinter der besten Beratung stehen Menschen* (Derrière le meilleur conseil, il y a un être humain) se veut être mis effectivement en pratique. Le côté humain de la relation commerciale s'inscrit donc dans la tradition de la banque. Si le client est accueilli comme un voisin, alors les employés des filiales de quartier seront reconnus dans la rue et dans les allées du marché turc qui se trouve à proximité. La reproduction des visages des employés de la banque sur les affiches publicitaires et sur les brochures facilite leur

reconnaissance en dehors de la filiale, les clients sont ainsi à même de reconnaître leurs conseillers personnels lorsqu'ils les croisent dans la rue.

Langage et culture

L'employé de banque doit être conscient du contexte socioculturel de ses clients et doit donc comprendre le bagage culturel qui est lié à leurs origines. Un conseiller de banque doit être familiarisé avec les traditions de la communauté immigrée et avec les valeurs propres à la culture des immigrants. Il doit, par exemple, savoir qu'une consultation de sa banque par un client turc se compose de 80 % de bavardage et qu'il apprécie davantage le contact personnel avec l'employé qu'une brochure d'information.

Dans toutes les filiales pratiquant l'*ethnobanking*, les employés autrichiens travaillent en binôme avec des employés turcs ou serbes, en parlant allemand et la langue maternelle des clients. La diversité linguistique et culturelle s'exprime ainsi dans la vie quotidienne de la banque. La plupart des jeunes immigrants maîtrisent bien l'allemand et n'ont pas vraiment besoin de conseils en turc, en serbe ou en croate. Mais en s'adressant aux clients immigrés dans leur langue

maternelle, on crée un climat de confiance et de proximité. Les clients apprécient généralement ce geste et conseillent leur banque à d'autres membres de leur famille ou à leurs amis, ce qui leur confère pleinement un rôle de prescripteur.

Traditions et religion

Depuis 2010, la banque profite de la fin du Ramadan pour réunir autour d'un repas pris en commun dans un restaurant turc de Vienne des clients appartenant à la communauté turque et des clients autrichiens d'origine. La culture de bienvenue y est à l'œuvre : le directeur général adjoint accueille personnellement les invités turcs d'origine – en turc. Par ailleurs, durant le Ramadan, le jeûne des employés musulmans pratiquants est respecté. Sinon le reste de l'année, la religion ne joue pas un rôle très important, et les services bancaires islamiques ne sont pas proposés. Comme l'intérêt financier n'est pas autorisé par l'Islam, la banque donne à ses clients musulmans pratiquants la possibilité de faire don des intérêts générés par leur compte à une organisation caritative. De plus, lors de la fête du « sucre » (qui marque la fin du Ramadan), la banque invite les enfants de toutes origines à jouer ensemble, renforçant ainsi les échanges interculturels et prouvant par la même occasion l'estime qu'elle porte à la culture des immigrants.

Une active participation des clients

Pour mieux connaître et mieux servir les personnes issues d'autres cultures, la banque a mis en place des *KundenInnenparlamente* (*Parlements des Clients*). En conséquence, des clients (10 à 15 au maximum) de différentes communautés, de différents âges et de différentes origines sont personnellement interrogés sur leurs avis et leurs besoins (en plus du suivi client classique), dans le but de développer de nouveaux produits à leur intention. Ces structures n'existent pas dans chacune des « ethno-filiales », mais elles donnent aux minorités la possibilité de s'exprimer et de créer quelque chose ensemble. La suite logique de cette écoute est l'adaptation et l'amélioration d'un produit ciblé.

Le crédit de mariage (Hochzeitskredit)

En général, la RLB NÖ-Wien ne propose pas de produits nouveaux qui seraient spécifiques à la communauté turque. Elle cherche à se distinguer plutôt par le conseil personnalisé et les échanges humains que par des produits spécifiques.

Néanmoins, le « crédit de mariage » constitue une exception, bien qu'il ne s'agisse, en réalité, que d'un simple crédit à la consommation. L'analyse du suivi client avait révélé que beaucoup de clients d'origine turque sollicitaient un crédit en vue de leur mariage.

C'est ainsi qu'est né, en 2009, un produit spécifique pour les jeunes couples ayant besoin d'un financement à court terme pour couvrir les frais de leur mariage (généralement coûteux), appelé *Hochzeitskredit*. Pour promouvoir ce type de crédit, les collaborateurs de la banque s'adressent aux clients potentiels au sein même des salles de mariage. Pour la réception, de la vaisselle décorée avec le logo de Raiffeisen est mise à la disposition des clients et un écran d'information diffusant des publicités pour la RLB NÖ-Wien est même installé dans la salle de réception. Après la cérémonie, un panier cadeau est offert au jeune couple, accompagné d'un court discours d'un employé de Raiffeisen. Ces crédits (d'un montant allant de 10 000 à 15 000 euros) peuvent être remboursés assez rapidement grâce à la tradition turque qui consiste à offrir, à l'occasion du mariage, des sommes importantes d'argent aux jeunes mariés. Le discours relationnel dénote, à tous les niveaux, une immersion du personnel de la banque Raiffeisen (quel qu'en soit le rang dans la hiérarchie) dans l'univers socioculturel de sa clientèle. Au-delà de logiques purement commerciales, l'intégration de la communauté turque s'est révélée être une préoccupation quotidienne pour les managers de la banque lors des entretiens que nous avons eu avec eux dans les « ethno-filiales » situées dans les quartiers à forte immigration turque de Vienne. Ainsi, le langage institutionnel semble être largement approprié et intégré par le personnel de la RLB NÖ-Wien.

L'accueil réservé par les managers et l'ambiance ouverte que nous avons observée dans ces filiales confortent le discours officiel situant l'homme et le dialogue au cœur de l'engagement de la banque. En conclusion, les valeurs humanistes chères à son père fondateur F.W. Raiffeisen et conservées au cœur de son « code génétique » actuel ont permis à la banque, plus d'un siècle plus tard, de défendre la conquête d'une nouvelle clientèle par des arguments non seulement commerciaux, mais aussi éthiques, et d'impliquer positivement la population viennoise dans le défi complexe de l'intégration des populations immigrées et de la médiation sociale.

CONCLUSION

Cette étude exploratoire des différents niveaux de discours identifiés dans la banque étudiée nous permet d'affirmer que le choix d'une approche de type *ethno-marketing* s'est révélée bénéfique en termes d'image et de valorisation de la banque Raiffeisen, d'abord à l'intérieur de sa cible ethnique, et ensuite auprès des différents partenaires institutionnels mobilisés par la banque (la ville de Vienne, les associations). Pour autant, il est nécessaire, avant d'envisager l'extension ou la généralisation d'une telle expérience, d'en déter-

miner les facteurs réels de succès ainsi que d'en circonscrire les limites. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous citerons comme facteurs importants de succès les principes suivants :

- une image de marque valorisante et une identité forte dont l'ADN et l'histoire rendent possible une telle extension des services bancaires et du discours institutionnel,
- une stratégie globale (ciblage, positionnement et configuration de l'offre, politique de ressources humaines, communication interne et externe) fondée sur un management de proximité,
- une politique de recrutement et de fidélisation des différentes cibles (traditionnelle et ethnique) qui soit cohérente avec le discours de marque et le positionnement énoncé,
- la mise en place de partenariats avec des institutions reconnues comme étant engagées dans la lutte pour l'intégration sociale des minorités (un ancrage local singulier),
- une forte dimension symbolique de l'offre à l'adresse de la clientèle ethnique, dans une optique de réassurance et de preuve véridique d'intégration réussie pour les immigrés (grâce à l'acceptation publique de leur différence se traduisant dans une offre commerciale spécifique).

Mais une démarche d'*ethnomarketing*, a fortiori dans le domaine bancaire, comporte nécessairement des risques et des limites : tout d'abord, le potentiel limité du marché, ensuite une éventuelle perception négative par la clientèle traditionnelle et, enfin, la difficulté de maintenir entre les discours et les pratiques l'adéquation qui, seule, permet aux entreprises de demeurer authentiques, crédibles et légitimes.

On pourrait aussi s'interroger sur les raisons historiques, politiques ou économiques qui ont poussé cette banque à s'adresser aux minorités évoquées. De ce point de vue, la reproductibilité de cette initiative par d'autres banques et/ou pour d'autres communautés peut poser question en Autriche comme dans d'autres pays européens bâtis selon le principe de l'État-nation. Même pour Raiffeisen, à plus long terme, l'*ethnobanking* sera peut-être amené à s'essouffler, car les générations qui se succèdent ne sont plus forcément attachées aux mêmes mécanismes ni sensibles aux mêmes valeurs.

Peut-être faudrait-il encore, dans une démarche exhaustive, décrire et analyser les difficultés éventuellement rencontrées par la banque Raiffeisen lors du lancement et du développement de cette initiative d'*ethnomarketing*. À cet égard, les responsables de la banque autrichienne restent très discrets : à ce jour, ils n'ont d'ailleurs pas rendu publics les éléments chiffrés permettant d'établir un bilan de cette politique d'ouverture ni son efficacité économique. Néanmoins, les études disponibles placent toujours Raiffeisen au rang de leader en matière de qualité de service client et les

baromètres d'image confirment à leur tour qu'elle a une bonne longueur d'avance sur les autres banques, sans oublier le nombre important de ses clients et de ses agences.

Tout nous laisse supposer que la stratégie a été finalement gagnante et que l'ouverture à un discours fondé sur la différence ethnique a permis à Raiffeisen d'élargir non seulement sa cible de clientèle, mais aussi son champ symbolique et, au-delà, son identité.

Remerciements

Les auteurs remercient les responsables de la Banque Raiffeisen de Basse Autriche et de Vienne chargés de l'ethnobanking, ainsi que M. Manuel Bräuhöfer, directeur de l'agence de marketing Brainworker et Mme Meri Disoski (Association Verein Wirtschaft für Integration) pour leur disponibilité et leur réactivité. Les auteurs expriment leur gratitude envers les participants aux colloques GEM&L et ITEM4 pour leurs commentaires et leurs suggestions. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BADOT (O.), COVA (B.), CARRIER (C.), DESJEUX (D.) & FILSER (M.), « L'ethnomarketing : un élargissement de la recherche en comportement du consommateur à l'ethnologie », *Recherche et applications en marketing*, 24, 1, pp. 93-111, 2009.
- BADOT (O.) & LEMOINE (J.F.), « L'ethnomarketing au service de la prospective : une application au secteur de la distribution », *Management & Avenir*, n°19, pp. 37-47, 2008.
- BORDEAU (J.), *Entreprises et marques. Les nouveaux codes du langage*, Paris, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 2010.
- BRÄUHÖFER (M.) & YADOLLAHI-FARSANI (R.), *Ethnomarketing in Österreich. Praxishandbuch*, Wien, Holzhausen Verlag, 2011.
- BRUHN (M.), "Die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungsmarken", in *Erfolgsfaktort Marke : neue Strategien des Markenmanagements*, Hrsg. V. Richard Köhler, München, Vahlen, pp. 213-224, 2001.
- COVA (V.) & COVA (B.), *Alternatives marketing : réponses marketing aux nouveaux consommateurs*, Paris, Dunod, 2003.
- ERLACH (J.), *Unter dem Giebelkreuz. Die Marke Raiffeisen in Österreich*, Diplomarbeit, WU, Wien, 2011.
- FLOCH (J.M.), *Sémiotique, marketing et communication. Sous les signes, les stratégies*, PUF, 1990.
- GARDES (N.), BÉGUINET (S.) & LIQUET (J.C.), « Du concept d'image à sa mesure, une approche par les représentations sociales. Application au secteur bancaire français », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°261-262, pp. 157-166, 2013.

- GREINER (A.) & VANDRA (K.), *Fakten zu Österreich und seinen Banken*, ÖNB, Österreichische Nationalbank, Wien, 2013.
- HETZEL (P.), « Pratiques et tabous de marketing : segmenter par les critères ethniques et communautaires », *Décisions Marketing*, n°32, pp. 97-103, 2003.
- HETZEL (P.), *Planète Conso. Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002.
- KAPFERER (J.N.), *Les marques, capital de l'entreprise. Créer et développer des marques fortes*, Paris, Eyrolles, 2007.
- KASTENS (I.E.), *Linguistische Markenführung. Die Sprache der Marken-Aufbau, Umsetzung und Wirkungspotenziale eines handlungsorientierten Markenführungsansatzes*, Berlin, LIT Verlag, 2008.
- KAUFMANN (J.C.), *L'entretien compréhensif*, dir. DE SINGLY (Fr.), Paris, Armand Colin, 2004.
- KRAUS-WEYSSER (F.) & UGURDEMIR-BRINCKS (B.N.), *Ethnomarketing. Türkische Zielgruppen verstehen und gewinnen*, München, Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie, 2002.
- LEWI (G.) & LACOEUILHE (J.), *Branding management. La marque, de l'idée à l'action*, Paris, Pearson France, 2012.
- MAYRHOFER (U.) & URBAN (S.), *Management international. Des pratiques en mutation*, Paris, Pearson Education, 2011.
- MAYRHOFER (U.) & ROTH (F.), « Le rapprochement des banques et des compagnies d'assurances françaises et allemandes : des modèles de développement différents ? », *Cahiers du CESAG*, Strasbourg, 1998.
- MEFFERT (H.) & BURMANN (CH.), "Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung", in *Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*, (ed.) Meffert (H), Burmann (Ch.) & Koers (M.), 1, Auflage, Wiesbaden, Gabler, 2002.
- PÁRAMO MORALES (D.), "Ethnomarketing, the cultural dimension of marketing", *Pensamiento y gestión : Revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 18, pp. 177-206, 2005.
- PRIME (N.) & USUNIER (J.-C.), *Marketing international. Marchés, cultures et organisations*, Paris, Pearson France, 2012.
- SHANMUGANATHAN (P.), STONE (M.) & FOSS (B.), "Ethnic banking in the USA", *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 8, Issue 4, pp. 388-400, 2004.
- SCHUSTER (J.P.), *Willensbildung im kreditgenossenschaftlichen Verbund- am Beispiel der Raiffeisen Bankengruppe Österreich*, Dissertation, Universität Wien, 2009.
- STREISSLER (A.), *Die Bedeutung der Banken für den Wirtschaftsstandort Wien*, Factsheets Wirtschaftskammer Wien, 2013.
- THIERY (P.), « Marketing et responsabilité sociétale de l'entreprise : entre civisme et cynisme », *Décisions Marketing*, n°38, pp. 59-69, 2005.
- URVOY (J.J.) & FARDIN (P.E.), *Créer un logotype*, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 2009.
- USUNIER (J.C.), *Management international*, Paris, PUF, 1985.
- YIN (R.), *Case study research: design and methods*, Sage Publications, États-Unis, 2009.
- WILKEN (M.), *Ethno-Marketing. Erfolgreiches Marketing für eine multikulturelle Gesellschaft*, VDM Verlag Dr. Müller, Düsseldorf, 2004.

Sources écrites sur Raiffeisen citées dans l'article et disponibles en ligne :

- PRUSCHAK (L.), *Das Giebelkreuz/Die Marke Raiffeisen*, 2012.
http://www.rzb.at/eBusiness/01_template1/831197035645054749-831196957261901339_831201472346275494-831201472346275494-NA-1-NA.html
- PRUSCHAK (L.), "Die Marke Raiffeisen", *Raiffeisenblatt*, juin 2003.
http://www.raiffeisenblatt.at/eBusiness/01_template1/121810312645017022-121809748930559302_126154352540786268-224320443426847605-NA-30-NA.html
- Rapports d'activité de 2006 à 2011 :
http://www.raiffeisen.at/eBusiness/01_template1/1006637000974-NA-NA-NA-30-NA.html

ANNEXES

Rang	Nom	Total du bilan en millions d'euros	Nombre des collaborateurs	Recettes d'exploitation en millions d'euros
1	Erste Group Bank AG	213 824,00	49 381	7 229,50
2	UniCredit Bank Austria AG	207 596,00	57 783	6 622,00
3	Raiffeisen Zentralbank Österreich AG-RZB	145 955,00	60 694	5 207,00
4	Raiffeisen Bank International AG-RBI	136 116,00	60 924	5 140,00
5	BAWAG P.S.K.	41 265,00	4 905	931,80
6	Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG	39 822,60	4 566	971,45
7	Hypo-Alpe-Adria-Bank International AG	33 803,70	7 371	849,40
8	Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien AG	32 310,30	1 285	296,20
9	Österreichische Volksbanken AG (ÖVAG)	27 667,00	1 960	310,70
10	Oberbank AG	17 657,10	2 020	431,18

Annexe 1 : Les dix plus grandes banques en Autriche (6) en 2013.

Interviews	Dates	Affiliation institutionnelle	Personnes interviewées	Fonctions	Sujets traités
Interview 1	29/07/2011	Centrale de la RLB NW (Raiffeisenbank de Basse Autriche et de Vienne)	Peter Wesely	Attaché de presse	La communauté turque et son intégration (produits et services proposés à cette communauté)
Interview 2	12/06/2012	Raiffeisen, filiale ethno-banking 1100 Vienne	Martin Pospischil Seda Karakas	Directeur de filiale et ambassadeur d'intégration, conseiller clientèle	Services et produits, en particulier le « crédit de mariage »
Interview 3	26/07/2012	Raiffeisen, filiale ethno-banking 1160 Vienne	Christina Luntzer Nazli Akan	Directrice de filiale, conseillère clientèle	Services et produits favorisant l'intégration
Interview 4	26/07/2012	Agence Brainworker Community Marketing Vienne	Manuel Bräuhofer	Directeur	Stratégies ethno-marketing pour la RLB NW visant l'intégration de la minorité turque
Interview 5	13/12/2012	Verein Wirtschaft für Integration	Meri Disoski	Gérante et attachée de presse et de marque	Langage et identité
Interview 6	14/12/2012	RLB NÖ-Wien, siège, 1020 Vienne	Werner Schediwiy	Directeur marketing	Langage et identité

Annexe 2 : Liste des entretiens semi-directifs.

(6) Adaptation de *Trend Top 500. Die erfolgreichsten Unternehmen Österreichs.*
<http://www.trendtop500.at/banken/>

HYBRID LEXICAL USE IN FRENCH CORPORATE DISCOURSE

IDENTITÉS, LANGAGES ET CULTURES
D'ENTREPRISE, LA COHÉSION
DANS LA DIVERSITÉ ?

The paper aims to explore the nature and extent of English-based lexis, especially loanwords and calques, and other neologisms in contemporary French corporate discourse (e.g. *pitcher*, *forwarder*, *conf call*, *paperboard*, *N+1*, *être force de proposition*), which have been defined as managerial *newspeak* and *wording*, and to investigate the reactions this type of French provokes from members and non-members of this discourse community. The exploratory mixed-method approach used is empirically data-driven and exploits a lexicological/word-formational analysis. The first phase of the research was quantitative, involving a questionnaire sent to business school students working as 'apprentices' in French companies; this sought to identify and categorize the different types of novel lexis employed in French corporate discourse in order to create a taxonomy of the various categories of terms encountered. Lexical expressions selected from the 450 linguistic tokens in the questionnaire data, along with an email written in this style of 'French' and posted on the Internet, containing lexical items from various word-formational categories, were used as prompt documents in the qualitative phase of the research. A taxonomy of different kinds of borrowings and neologisms is proposed and reactions to a selection of the hybrid lexical terms are outlined, from members of the business community and from 'outsiders'. The relevance of this research for teachers and students of French, English and Business Communication as well as for business professionals is also considered.

Par Dr Peter DALY and Dennis DAVY *

* EDHEC Business School.

Contemporary French corporate discourse is peppered with neologisms and lexical expressions borrowed from, or calqued on, English (e.g. *pitcher*, *forwarder*, *conf call*, *paperboard*, *être force de proposition*, *N+1*). Many terms have been used to describe these types of hybrid lexical usage including *wording* (Des Isnards & Zuber 2008), *managerial newspeak* (Macchi 2010; De Gaulejac 2005, 2008, 2011; Mellina 2007) and “*parler d’entreprise*” (De Vecchi 2002). Des Isnards and Zuber (2008) describe the language used in corporate France as “wording” (*verbiage* in French) and explain that the motivation for using such words includes speed and efficiency in a work situation. They justify the usage of such truncated lexis by the fear of incompetence on behalf of business people, who want to give their clients the impression that they are serious and competent in their work. Moreover, they claim that it is necessary to master this new wording if you intend to be a professional in a corporate context. While their book and the various YouTube videos (1) produced by the authors treat the subject of hybrid lexical usage with considerable humour, there is a strong ideological message regarding inclusion and exclusion in corporate France, the linguistic construction of the manager in contemporary French organizations and how post-modernity is linguistically encoded. Macchi (2010) and De Gaulejac (2005, 2011) refer to the language used in French companies as *novlangue managériale* (managerial newspeak), with a clear reference to George Orwell’s novel *1984* and ideology in society (Orwell 1949). These authors carry out linguistic analysis of authentic texts (speeches and policy documents) and focus mainly on the negative effects of the use of such language, which, they claim, is ‘polluting’ sectors beyond the management sphere, in areas such as education, health care and other public services. Macchi (2010) refers specifically to the use of this management speak within public universities following the adoption of the LRU Law (2) of 10 August 2007, referring to the “the slow and largely held secret of the mutation of the public university into a private company” (2010: 1), whereby the university has shifted in order to “develop in each one of us a new self-representation and a new representation of one’s institution, which requires the construction in each one of us of the managerial self by acting on our belief system” (Macchi 2010: 5). The easiest way to make this paradigm shift to a more managerial vision is via

internal communication and this is what Macchi studies in his paper. He reports on the saturation of English-based lexis in internal documents and oral presentations, which has brought about this change, providing copious examples of English-based words used, such as *gouvernance* (from corporate governance), a term first used in a university context in the aforementioned LRU law of 2007. He deplores the unquestioned use of this management speak in the public university and equates the adoption of such terms with the language of the Third Reich (Klemperer 1947/2005), the *langue de bois* (‘waffling’ or ‘stonewalling’ in English) used in the press and media in France (Hazan 2006) and Orwell’s *INGSOC* (Orwell 1949). De Gaulejac (2005; 2011) also refers to the management speak that is used for ideological purposes. In his 2005 book he analyses a series of lexical terms that he considers as key concepts taken from business such as *quality*, *excellence*, *success*, *progress*, *performance*, *engagement*, *satisfaction of needs*, *responsibility* and *recognition* and how these terms are articulated in other spheres such as public services and health care with the consequent psycho-social risks. He cites the work of Noyé (1998) to explain the fact that certain terms are used interchangeably to cover the inherent complexity, conflicts and contradictions of organizations by terminology which affirms certain values that are considered as evident, universal and positivistic in nature. He claims that the use of such terms is an integral part of a changing ideology in the workplace that leads to new work pathologies, including depression, burnout, work addiction, stress and hyperactivity. In his most recent work, De Gaulejac (2011) continues to discuss these pathologies and their ideological underpinnings, such as the instrumentalization of human capital, new public management and the use of language to underscore this ideology. Finally, De Vecchi (2002) uses the term *parler d’entreprise* to describe all the terms employed within a company and which distinguishes that company from other companies. This can also be extended to an organization. He outlines why the company/organization has its own language or jargon: to transmit information economically and quickly; to transfer and manage the corporate knowledge, to adapt to the organization and corporate culture, and to belong to a speech community. So we can see that there are many reasons to explain the invasion of various kinds of neologisms (many of them English-based) in the French corporate environment such as efficiency and the wish to give the impression of a certain competence in a specific domain; or for ideological reasons with the sole intent to include or exclude, or to manage knowledge and belong to a corporate speech community or culture.

Our focus in this paper is to categorise the hybrid lexical usage in French corporate discourse and to outline the potential implications of such lexical usage.

(1) *Le Wording du Jour* : « *N+1* » (Express Magazine)
http://www.lexpress.fr/actualite/economie/le-wording-du-jour-n-1_712404.html

(2) *LRU – Loi sur les libertés et responsabilités de l’université* : Act No. 2007-1199 of 10 August 2007 regarding the freedoms and responsibilities of universities (called LRU or Pécresse law) promulgated by the then Minister of Higher Education Valérie Pécresse under the second Fillon government.



Photo © ULLSTEIN BILD/ROGER-VIOLLET

« *Macchi* (2010) and *De Gaulejac* (2005, 2011) refer to the language used in French companies as *novlangue managériale* (managerial newspeak), with a clear reference to George Orwell's novel *1984* and ideology in society (Orwell 1949) », portrait de l'écrivain britannique Georges Orwell (1903-1950).

The prevalence of English-based terms in many languages has been extensively researched (Fischer 2005; Onysko & Winter-Froemel 2010; Winter-Froemel 2011; Furiassi, Pulcini & Rodríguez González 2012) and many glossaries, wordlists and dictionaries have been compiled to record and define these terms in various languages (Görlach 2000; Krämer 2000; Chaptal de Chanteloup 2011 among others). Compron (1998) has compiled a general glossary of Anglicisms in Canadian French, and an enormous amount of research has been carried out into linguistic borrowing (Deroy 1956), specifically from English into French, resulting in analyses and glossaries of 'franglais' and dictionaries of 'anglicismes' (Étiemble 1964, 1973; Höfler 1982; Rey-Debove & Gagnon 1984; Humbley & Boissy 1989; Voirol 2006; Walter 1988, 1997; Tournier 1991; Sergeant 2007).

The paper is divided into five parts: 1) protection of the French language; 2) research method; 3) findings to include the taxonomy of hybrid lexical items and the awareness of, and subjective reactions to the hybrid lexical items studied; 4) discussion on the limitations and future research and 5) the conclusions and implication of this research.

PROTECTION OF THE FRENCH LANGUAGE

There has been intense discussion of whether Anglicisms represent a danger or an enrichment for the French language (e.g. Pergnier 1989) and a constant stream of attempts to stanch the flow of English-based loanwords into French, with special commissions, mainly in France and Québec, valiantly endeavouring to propose intra-lingual neologisms based on other word-formational processes than inter-lingual borrowing, using the rich lexical resources of the French language (Commissariat Général de la Langue Française, 1988).

In France, many organizations have the mission to protect the French language. The oldest and most famous is the Académie Française (3) whose members have been protecting the language against foreign terms since the body was set up by Cardinal Richelieu in 1635. For the last twenty years, the Académie has

(3) Académie Française website : <http://www.academie-francaise.fr/>

played a more active role in the work of terminology committees organised by the DGLFLF (4) and takes part in the Commission Générale de Terminologie. A new section was recently added to the Académie website “Dire, ne pas dire” (to say or not to say), which provides a blacklist of English borrowings/calques and the appropriate official French equivalent. The big question is always how many of such official coinages catch on and how many become the butt of jokes. Another association is the APFA (*Actions pour promouvoir le français des affaires* – Actions to promote Business French) (5), which has attributed the avalanche of new English terms to the “snobbery or intellectual laziness” (APFA, 2012) of their users and warns that the use of words outside their normal linguistic context can result in the loss of the nuances and connotations necessary for clear understanding and communication. The APFA also refers to the danger of exclusion of those readers/listeners who do not understand the English-based words used as they do not have the necessary etymological knowledge. Furthermore, the APFA believes that it has a role to play with the media (by offering the official terms and also proposing those that should be used), with the public (by publishing a pocket dictionary) and with young people (by raising awareness of the problems and the best practices regarding business French). Its Business French Francophone Cup (*Le Mot d'Or*) encourages students of business to employ the appropriate terminology in French as well as master English and not to confuse the two. The competition consists of five parts: coining neologisms for new concepts, finding existing words via their definitions, writing a terminological story in correct French, an etymological exercise and writing a short piece on a company project. The terminological story is particularly interesting insofar as it requires students to master the true meaning of the English words which they tend to use excessively, and sometimes wrongly, without thinking.

The defence of the French language is also enshrined in law via the Loi Toubon (6) (Law 94-665 of 4 August 1994), which requires the use of French in official government publications, advertisements, in workplaces, commercial contracts, in government-financed schools and other contexts. The law is part of the French Labour Code and aims to enable all

(4) DGLFLF = Délégation française à la langue française et aux langues de France. Website : <http://www.dglf.culture.gouv.fr/>

(5) APFA (Actions pour Promouvoir le Français des Affaires) – An association under the patronage of the General Delegation of the French Language and Languages in France and the International Organization of la Francophonie. Website : <http://www.presse-francophone.org/apfa/sommaire.htm>

(6) Toubon Law website : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000005616341&dateTexte=vig>

employees in France to use French as their language at work. French is obligatory in work contracts, for internal documents concerning health and safety and discipline issues, all other internal documents concerning employee obligations in the execution of their work, and job offers published in newspapers. Hederlé (2007) highlights the dangers of the overuse of English and how this can cause the “linguistic fracture” at work to widen. When the Toubon law was first enacted, fines of FF 10,000 (approximately €1500) were levied on those who used English terms (Arnoux 1994). Even as recently as 2004, GE Healthcare, a French subsidiary of the US Company, was sued by its staff for providing software and other documentation in English only (Gentleman 2004). And in 2012, employees won a case against Danone to translate their internal software into French (AFP 2012).

As well as these organizations and laws, there are also some individual initiatives to come up with alternatives to English-based lexis in the French language. An example is when in 2010, Alain Joyandet, State Secretary of Francophony, asked school children to find alternatives to words such as *buzz*, *tuning*, *chat*, *talk* and *newsletter* within the Concours Francotom and the results included “ramdam” for *buzz*, “infolettre” for *newsletter*, “débat” for *talk*, “bolidage” for *tuning* and “éblabla” or “tchatche” for *chat*. However, it is difficult to know if these terms will catch on. Some successes in the past include: “baladeur” for *walkman*, “VTT” for *mountain bike*, “logiciel” for *software*, “courriel” for *email* and, less successfully, “pourriel” for *spam* along with total failures such as ‘bouteur’ for *bulldozer* and ‘mirodrome’ for *peep show* (Sablayrolles 2013).

It can thus be seen that the use of hybrid lexical terms in corporate French discourse is perceived both positively and negatively; positively in the sense that it ensures that the employees feel part of a linguistic community to facilitate the exchange of information and knowledge within the company quickly and efficiently; negatively in the sense that this ‘managerialism’ is sometimes considered as an exclusion mechanism used for ideological purposes or a threat to the French language. In the next section, we will outline the research method that was used in our study to investigate the nature and extent of Anglicisms and other neologisms currently being used in French corporate discourse.

RESEARCH METHOD

This research exploited a mixed-method (Cresswell & Plano Clark 2006) approach: 1) a quantitative approach involving a questionnaire to collect perceived examples of hybrid lexical usage in corporate

au cœur de l'intercompréhension en langues des affaires et de la mercatique terminologique

Les Mots d'Or de la francophonie

actions pour promouvoir le français des affaires et les langues partenaires



Pour l'amour des mots
le bonheur d'entreprendre
la découverte des cultures

Saluer le goût des mots et des concepts d'aujourd'hui et de demain dans la vie économique

les mots d'or

DES PROFESSIONNELS
DES MERCATICIENS
DES TRADUCTEURS
DES GENS DE CULTURE
DES TITULAIRES DE LA VAFIE
Validation des acquis francophones initiaux en entreprise pour les artisans(es), commerçants(es), employés(ées), techniciens(nes), vendeurs(euses)

Lauréats proposés au Jury annuel de janvier par les jardiniers des mots des affaires, amoureux des langues et respectueux de l'autre dans les échanges économiques

les mots d'or

DU GRAND PUBLIC
Conte, dictée et créativité terminologiques
Une heure de bonheur des mots pour tous

les mots d'or

DES JEUNES APPRENANTS EN ÉCONOMIE ET GESTION ET EN FRANÇAIS DES AFFAIRES
Épreuve internationale d'une heure

pendant la Semaine de la langue française et de la Francophonie de mars et la Journée internationale de la Francophonie du 20 mars

CÉRÉMONIES PAR PAYS de mars à décembre

CÉRÉMONIE INTERNATIONALE FINALE À PARIS

pendant les Journées de mars du français des affaires, des Mots d'Or de la francophonie et de l'intercompréhension entre le français des affaires et les langues partenaires

« Its Business French Francophone Cup (Le Mot d'Or) encourages students of business to employ the appropriate terminology in French as well as master English and not to confuse the two. »

French discourse, rather than a corpus-based approach; and 2) a qualitative approach to ascertain subjective awareness of, and reactions to, instances of hybrid lexical usage. In the quantitative phase, a questionnaire was designed and initially piloted on a small group of French business apprentice students aged from 22 to 30 working on in-company placements in the Greater Paris area. This questionnaire contained 8 questions in French, a mixture of open and closed items, concerning the use of neologisms and English-based lexis in French companies, in written and spoken contexts. We specifically asked the respondents to give examples of top-of-mind neologisms and English-based terms commonly used in their companies, as well as to provide examples of emails sent or received, which contained such lexical terms. Once piloted, the questionnaire was revised and sent to 200 apprentices. Out of the 200 questionnaires sent, 70 replies were received (a response rate of 35 %). Replies from this questionnaire provided sufficient data to compile a list of French neologisms and English-based words and expressions. This data set was then analysed by means of a lexicological approach using various analytical categories such as parts of speech, underlying word-formational process (affixation, blending, clipping, initialising, acronymy, compounding, conversion, etc.), and especially different types of borrowing, with or without semantic/pragmatic shifts and/or phonological and orthographic accommodation. Of the variety of classifications of word-formational processes and neologisms developed by linguists such as Adams (1973), Bauer (1983), Tournier (1985; 1991), Davy (1993) and Plag (2003) for English, and Picoche (1977), Corbin (1991), Pruvost & Sablayrolles (2003; 2012) and Dumarest & Morsel (2005) for French, a taxonomy based on Tournier's framework of 'lexicogénétique' (1985; 1991) as adapted and extended by Davy (1993; 2000; 2010), fine-tuning the sub-processes of borrowing, which was given short shrift by Tournier (1985) as a lexicogenetic process. Insights from more recent studies of linguistic borrowing, especially from the German-speaking world, were also incorporated. The questionnaire data was categorized in order to ascertain the most frequent items and categories used.

In the second stage of the research, the qualitative phase, the aim was to establish the degree of respondents' familiarity with, and understanding of, a selection of terms from contemporary French corporate discourse and their subjective reactions to them. The respondents were asked to comment (in English or French) on the items presented both in a de-contextualized list and in an extended piece of 'French' discourse and to explain and where possible provide a French equivalent for the terms used. Furthermore, they were encouraged to suggest the motivation for using such hybrid language in the corporate world.

Two distinct groups were interviewed : 1) 15 in-group respondents, namely young business professionals (5 former business students now working in companies and 10 entrepreneurs, aged between 25 and 30); and 2) 15 out-group interviewees, i.e. non-business professionals (including teachers, notaries and secretaries) with an upper intermediate level in English of (at least CEFRL (7) level B2), who had little or no link with the corporate business environment). The interviews were based on two documents :

- A list of 62 de-contextualized lexical items extracted from the questionnaire data, as a representative sample of the data set (mainly high frequency items with some lower frequency items added in) ;
- A French email with a high density of neologisms and abundant loanwords and calques from English, exemplifying the various categories under study, found on the Internet (<http://www.attitudes-leblog.com/?paged=10>) Within this email, we identified more than 50 items, which we believed to be typical of contemporary corporate jargon, many of which were also in the list of lexical items selected from the questionnaire.

Respondents were asked first to comment on the list of de-contextualised instances of hybrid lexical usage, and then were invited to comment on the example of an email discourse. We considered it important to have used cohesive/coherent email discourse for two reasons : 1) it contextualized the target lexical items; 2) an email is the interface of spontaneous spoken and written discourse.

FINDINGS

Axonomy of Hybrid Lexical Items

The 450 hybrid lexical items identified by the informants in the online questionnaire were first analysed in terms of parts of speech. The vast majority of words were from open-class categories – nouns and verbs : nouns of different types, such as *conf call*, *meeting*, *portfolio*, *bullet*, *CRM*, *template* and *data*, and verbs, including *forwarder*, *downloader*, *solutionner*, *optimiser*, and the single adjective *corporate*. Not surprisingly, there were no examples from closed-class categories such as determiners and prepositions.

It was often difficult to distinguish between nouns and verbs, namely with words ending in *-er* (*trader*, *pricer*, *sizer*, *screener*, *spli(t)ter*, *manager*, *scratcher*, *net-worker*, *pitcher*, *benchmarker*, among others). We also found the occasional interjection (*Hello*) and some

(7) CEFRL – Common European Framework of Reference for Languages

full phrases (*I'm on it*) and abbreviated phrases (*asap/ASAP* for *as soon as possible*).

Much more interestingly, however, word-formational analysis revealed that the most productive process was borrowing/calquing : these loanwords were both inter-lingual (individual lexical items both nouns and adjectives, compounds and borrowings plus clipping) and also intra-lingual borrowings of different kinds, for example when a specialized French term from a particular discipline 'migrates' to another domain, e.g. *acter* and *être charette*. Also represented were affixations and different types of abbreviations (clippings, acronyms, initialisms and blends). This categorization is shown below with examples from the data set.

Awareness of, and Subjective Reactions to, Hybrid Language Usage

In this section, we will report on the awareness of, and subjective reactions to, the 62 items extracted from the questionnaire and the email which contextualized more than 56 target lexical terms.

The in-group seemed to take for granted more than 50 % of the terms on the list and in the email, either not commenting on them at all or describing them as totally natural : words such as *downloader*, *impacté*, *débriefing*, *capitaliser sur*, *pitché*, *workshop*, *B2B*, *faisait sens*, *checker*, *corporate*, *je suis revenue vers toi*, *acter*, *forwarder*, *process*, *externaliser*, *FYI*, *conf call*, *cashflow*, *team*, *framework*, *device*, *dashboard*, *roadmap*, *leviers*, *backup*, *être off*, *benchmark*, *split*, among others. When questioned on some of the above terms, respondents replied that this language was part of their everyday wordstock, that it did not "shock" them in any way, that these terms were very frequently used and some said that there was no other French equivalent for the concept (e.g. *le cloud*). The gender of nouns was also discussed (e.g. *un/le JV* –*joint venture*, *un/le team*, *un/une target*, *un/le timesheet*). Respondents had very strong feelings as to whether it was *un* or *une team*. In cases where the English-based term was in competition with an existing French term (*downloader* and *télécharger*, *cible* and *target*, *cashflow* and *trésorerie*, *roadmap* and *feuille de route*, *deal* and *affaire*, *deadline* and *décal*, *forecast* and *prévision*, *follow-up* and *suivi*, *team* and *équipe*, *to check* and *vérifier*, *boss* and *chef*, *brainstorming* and *remue-méninges*), they responded that they either did not know the French term, e.g. *feuille de route* and *remue-méninges* or when they knew both terms, they felt that the English term was more up-to-date and precise, quicker and easier to use, more time-saving and concise. It was also noted in some apparently equivalent pairs that the English-based terms had acquired particular connotations and undergone semantic narrowing, e.g. *team*/*équipe*, where two respondents mentioned that, for them, the terms are not exactly equivalent. One said that *team* is "stronger and more sporty, as in a team, which moves

something forward" and the other felt that *team* "was limited to marketing" while *équipe* was more general. The terms that respondents were unfamiliar with were generally initialisms and acronyms, which often came from distinct disciplines beyond their experience, such as *MBOX* (IT), *EBIDTA* (finance/accountancy), *JV* (Finance) *BLM* (Organizational Behaviour), and many of the *-ing* words such as *clustering*, *sizing*, *versioning*, *screening* (8).

However, there were strong affective reactions to the usage of particular terms by certain interviewees. For example, one respondent said that she was ashamed to admit that she actually did use *je suis revenue vers quelqu'un*. The acronym *asap/ASAP* sparked off strong reactions such as "it annoys me as people are so busy that they can't write it out in full and it puts huge pressure on people". In addition to the taken-for-grantedness/unawareness of many of the terms used, some respondents reported that they felt ill at ease and uncomfortable with particular items (using the verbs *gêner*, *choquer*, and *énervé*). One respondent pointed out that this type of language is useful when there is no equivalent in French but that overuse of these neologisms and borrowings can sometimes lead to a bastardized form of French mixed with English. Many people also claimed that these terms were mainly used orally though they conceded they were also frequent in emails, which contain many features of spoken language.

When we consider the reactions from the out-group, it is surprising how many of the English-based terms were totally unknown (e.g. *asap*, *conf call*, *framework*, *dashboard*, *business plan*, *benchmark*, *débriefer*, *workshop*, *initialiser*, *N+1*, *pitché*, *cascade*, *leviers*, *implémenter*, among others) even if their level of English was upper-intermediate (B2). While they were unfamiliar with almost all of the acronyms and initialisms, they knew and accepted *briefer*, *le planning*, *le boss*, *deadline*, *feedback*, *le net*, and *peanuts*, which are now part of the general French lexicon and have been accepted into dictionaries.

In some cases out-group respondents tried to analyze the word but their commentary or analysis was sometimes wrong (e.g. that *meeting* was just used in politics; *device* they thought meant motto or currency [devise]; *deal* was drug trafficking; *a waiver* used in connection with a wave; *check*, they thought was a bank cheque).

There was a strong affective reaction to the *-ing* words such as *screening*, *clustering* and so forth. The out-group also tended to reformulate neologistic "French" terms such as noun-to-verb conversions like *impacter* to *avoir un impact sur*. They reacted to some terms with comments such as "ugly", "pretentious", "difficult to pronounce", "n'importe quoi", and "it is a

(8) Cf. Kortas (2009), pp. 548

Borrowing (Inter-lingual)	
1) Individual lexical items	Nouns: meeting; team; check; cloud; deal; win; pitch; target; forecast Adjective: corporate Nouns with suffix –ing –and varying degrees of semantic shift planning; casting; reporting; screening; clustering; versioning; brainstorming; pricing; timing; mapping; datamining; sizing; merchandising; phasing; booking; closing
2) Borrowing of compound nouns (written as one word, two words or with a hyphen) and adjective + noun phrases	One word: inbox; dashboard; timesheet; cashflow; roadmap; deadline; benchmark; background; flagship; toolbox; snapshot; flipbook; factsheet; newsletter; datamap Two words: supply chain; balance sheet; cash flow; business leader; management fees; midyear entretien; knowledge management; business unit; task force; customer centricity; business plan; business model; wealth management; data manager; market maker Hyphenated: follow-up Adjective + noun phrases: direct hit; near miss; quick win
3) Borrowing and clip	From English: conf call (< conference call); bullet (< bullet point); dans le pipe (< pipeline), NB pronounced /pa p/
4) Calquing	<i>Je reviens vers toi/je te reviens(sic) (I'll get back to you); faire sens; se rendre visible en interne; les plans de recovery; prendre le lead; closer le gap; être off; projet en standby; merci pour ton retour; mettre le focus sur</i>
Borrowing (Intra-lingual)	One word: acter (from legal French) Multi-word expressions: être cha(r)rette (architecture); monter en puissance (sport)
Blending	French : clavardage (< clavier + bavarder = to chat on line) English : advertorial (< advertisement + editorial); propale (< proposition commerciale); MBOX (< mailbox); synergy (< synchronised energy)
Affixation	débriefeur; booster; networker; back-tester; forwarder; downloader; brainstormer; timer; scratcher; briefeur; impacteur; implémenter; brander; reconsidérer; ré-ingénieur; targeter; performer; capitaliser (sur); optimiser; externaliser (A French verbal or nominal suffix is added to an English noun borrowing) Suffixation with a classical combining form –age: chronophage = time-consuming
Abbreviations Initialisms	French Abbreviations Single words: Cdt/Cdlt (<cordialement); Chgt (< changement) English Abbreviations Single words: Whsl (= wholesale); PPT (< PowerPoint); Rgds; Thnx French Initialisms Phrases: stp; svp; RAS (rien à signaler); à tte (à toute suite) English Initialisms Compounds: ROI (return on investment); KPI (key performance indicators); JV (joint venture); BU (business unit - rarely used in English); P&L (profit and loss); BLM (business line manager); EBITDA (earnings before interest, tax, depreciation and amortization); IT (information technology); CRM (customer relationship management); ETA (estimated time of arrival); YTD (year-to-date); POS (point of sale); LBO (leveraged buy-out) Phrases: TBD (to be done/determined/decided); FYI (for your information); TBC (to be confirmed) Combinations involving numbers and other signs: N+1; F2F (face to face); N-1; Q2 (second quarter); 100 K; B2B; C2C
Acronyms	Asap/ASAP
Root formation	No examples in data set
Compounding	No examples in data set

Table 1 - Taxonomy of Hybrid Lexical Items in French Corporate Discourse.

joke”, “bizarre”, “strange”, “franglais”, “snobbish” and “over-the-top. The respondents were often able to produce French equivalents, which were more long-winded (e.g. *performer* – *être plus performant/efficace que*; *implémenter* – *mettre en œuvre*; *pitch* – *speech/baratin de vendeur*; *capitaliser* – *tirer parti de quelque chose*).

For the out-group, the reasons given for the usage of such terms included to intimidate people who do not belong to their group and that the users of these terms were trying to show off and be trendy and maybe to exclude non-members of their discourse community.

LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH

Although this study has produced a useful corpus of English-based expressions and other kinds of neologisms used in French corporate environments at the end of 2012, there are certain limitations and directions for future research, which will be discussed below.

Firstly, our sample in-group population was young (aged 22 to 30) and at the lower echelons of the company hierarchy. The implication of this is that the sample is not totally representative and may contain samples of more general ‘young speech’. Further research with older populations (40 to 65) and at different managerial levels within the company hierarchy will be required to remedy this potential bias.

Secondly, the expressions identified by the respondents only represent a selection of the borrowings and neologisms actually in use, as respondents were probably unaware of many other neologisms and loanwords used in corporate discourse and listed in the literature such as *back-office*, *coach*, *leadership*, *turnover* (Chaptal de Canteloup 2011) since these terms appear to have totally blended into the French corporate linguistic landscape. Therefore, further research should also add items from recent glossaries of management speak to the data generated by the questionnaire.

A minor limitation was that when respondents to the questionnaire produced their word lists, it was sometimes difficult for us to discern whether the suffixed loanwords ending in -er were nouns or verbs, e.g. *trader* – is it *un trader* or the verb *trader*? This did not, however, pose a problem in the email extracts which respondents uploaded. Therefore, an up-to-date corpus of authentic corporate emails should be developed in order to facilitate a more accurate and complete analysis and to enable co-textual and contextual factors to be taken into account. Besides, a corpus of oral corporate language (from meetings, telephone calls, presentations and more general small talk) would be highly desirable but we are well aware of the practical, logistical, legal and other issues regarding confidentiality that this implies.

Another methodological issue concerns the interview protocol, which involved a qualitative approach by means of asking respondents to comment on certain lexis. The interviews were conducted informally, and while this achieved the purpose of eliciting subjective reactions, the data collected could have been enhanced by a follow-up quantitative written phase to investigate the degree of recognition, awareness and use of the target lexis by way of a checklist.

Further research will develop the word-formational categorization presented in this study, in particular fine-tuning the sub-categories of linguistic borrowing. The corpus will be enlarged to include input from various age-groups, industry sectors and different corporate positions. We also intend to exploit different approaches to further investigate borrowings and neologisms in French corporate settings, such as ideological (Foucault 1971; Fairclough 1989; 1992) or linguistic analysis (Halliday 1994; Halliday & Matthiessen 2004) or a combination of both.

CONCLUSION AND IMPLICATIONS

This study has established a data set of lexical items used in French corporate settings and categorized them according to part of speech and the underlying word-formational processes as well as analyzed reactions to said terms from business and non-business professionals. We believe that the findings of this research will be useful for teachers and students of English, French and Business Communication to raise awareness of the nature and extent of loanwords and neologism usage in the contemporary French corporate lexicon, by integrating them into a range of practical pedagogical activities. Business professionals in France could also benefit from this study as it touches on issues such as corporate language policy, in-house linguistic style, internal and external corporate communication, and the potential need for an internal glossary with definitions and, where appropriate, guidelines for recommended usage. ■

BIBLIOGRAPHY

- ADAMS (V.), *An Introduction to Modern English Word Formation*, London : Longman, 1973.
- Agence France Presse, *Danone : des salariés obtiennent la traduction en français du logiciel interne*. Accessed on 24 October from, 2012. <http://www.20minutes.fr/article/967329/danone-salaries-obtiennent-traduction-francais-logiciel-interne> [Danone : employees obtain the translation into French of their internal software].

- ARNOUX (P.), Le dictionnaire Toubon du Management. *Capital* August : pp.38-43, 1994.
- BAUER (L.), *English Word-Formation*. Cambridge : CUP, 1983.
- CHAPTAL de CANTELOUP (C.), *Mots et maux du management*. Paris, Vuibert, 2011.
- COMPRON (G.), Le *Dictionnaire des anglicismes* (4^e édition). Québec : Beauchemin, 1998.
- Commissariat Général de la Langue Française (1988) *Dictionnaire des néologismes officiels. Textes législatifs et réglementaires*. Paris : Journal Officiel de la République Française.
- CORBIN (D.) (Ed.), La formation des mots : structures et interprétations, *Lexique* N°1, Paris, *Presses Universitaires de France*, 1991.
- CRESSWELL (J.W.) & PLANO CLARKE (V.L.), *Designing and Conducting Mixed Method Research*, UK : Sage Publications, 2006.
- DAVY (D.), *Word Formation Processes in Modern English and their Application in Materials for Teaching English as a Foreign Language* (MPhil Thesis), Research Centre for English and Applied Linguistics, University of Cambridge, 1993.
- DAVY (D.), "Shortening Phenomena in Modern English Word Formation : an Analysis of Clipping and Blending" *Franco-British Studies (Journal of the British Institute in Paris)*, N° 29, 2000.
- DAVY (D.), « Comment évaluer la compétence lexicale » dans le recueil « *Autour du mot* », Éditions Lambert-Lucas, 2010.
- DE GAULEJAC (V.), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris, Editions du Seuil, 2005.
- DE GAULEJAC (V.) (2008) *Management, Les maux pour le dire*. Accessed on 10 September 2012 from <http://1libertaire.free.fr/VDeGaulejac08.html>
- DE GAULEJAC (V.), *Travail, les raisons de la colère*. Paris, Editions du Seuil, 2011.
- DEROY (L.), *L'Emprunt linguistique*. Paris, Société d'Édition Les Belles Lettres, 1956.
- DES ISNARDS (A.) & ZUBER (T.), *L'Open space m'a tuer*. Paris: Hachette Littératures, 2008.
- DI VECCHI (D.), *Vous avez dit jargon...* Paris, Editions d'Organisation, 2002.
- DUMAREST (D.) & MORSEL (M.-H.), *Le chemin des mots : Pour un apprentissage méthodique du vocabulaire français*, Grenoble, *Presses universitaires de Grenoble*, 2005.
- ETIEMBLE, *Parlez-vous français ?* Paris, Gallimard, (1964-1973).
- FAIRCLOUGH (N.), *Discourse and Social Change*. Cambridge, UK : Polity, 1992.
- FAIRCLOUGH (N.), *Language and Power*. London, Longman, 1989.
- FISCHER (S.), *Sprachliches Lehngut im World Wide Web : Neologismen in der französischen und spanischen Internetterminologie*, Tübingen : Gunter Narr Verlag, 2005.
- FOUCAULT (M.), *L'ordre du discours*. Paris, Gallimard, 1971.
- FURIASI (C.), PULCINI (V.) & RODRÍGUEZ GONZÁLEZ (F.), *The Anglicization of European Lexis*, Amsterdam : John Benjamins Publishing Group, 2012.
- GENTLEMAN (A.), French staff sue multinational for making them use English, *The Guardian*, Tuesday 23 November 2004. Accessed on 10 October from : <http://www.guardian.co.uk/world/2004/nov/23/france.ameliagentleman>
- GÖRLACH (M.), *Dictionary of European Anglicisms*, Oxford: OUP, 2000.
- HALLIDAY (M.A.K.), *An Introduction to Functional Grammar*. London : Hodder Education, 1994.
- HALLIDAY (M.A.K.) & MATTHIESSEN (C.), *An Introduction to Functional Grammar*. (3rd Edition). London : Hodder Education, 2004.
- HAZAN (E.), *LQR Lingua Quintae Respublicae. La Propagande du quotidien*. Paris, Raisons d'agir, 2006.
- HEDERLE (R.), *La fracture linguistique au travail s'élargit*. Accessed on 24 October, 2007. from : <http://www.novethic.fr/empreinte-sociale/conditions-de-travail/isr-rse/la-fracture-linguistique-au-travail-s-elargit-107144.html> [The linguistic fracture at work widens].
- HÖFLER (M.), *Dictionnaire des anglicismes* Paris, Éditions Larousse, 1982.
- HUMBLEY (J.) & BOISSY (J.), *Cahier de Termes Nouveaux 1990*, Réseau International de Néologie et de Terminologie, CNRS-INaLF, 1989.
- KLEMPERER (V.) *Language of the Third Reich : LTI : Lingua Tertii Imperii : a Philologist's Notebook*. Continuum International Publishing Group, (1947-2005).
- KORTAS (J.), Les hybrides lexicaux en français contemporain : délimitation du concept, *Meta*, 54 (3), pp. 533-550, 2009.
- KRÄMER (W.), *Modern Talking auf Deutsch : Ein populäres Lexikon*. Munich : Piper Verlag GmbH, 2000.
- MACCHI (Y.), *La métaphore guerrière et la novlangue managériale dans le discours institutionnel sur l'université*. Paper presented at the Journées d'études, Observatoire des Pratiques Discursives on 30 March 2010, Lille 3, France. Accessed on 12 September from, 2010. http://univers.cite.lille.free.fr/cms/uploads/pdf/Macchi_2010_JE30042010.pdf [The war metaphor and managerial newspeak in university institutional discourse].
- MELLINA (E.), Stay away from hollow management speak. *Canadian HR Reporter, The National Journal of Human Resource Management*. Accessed on 10 September from, 2007. <http://www.hrreporter.com>
- NOYÉ (D.), *Le parler creux sans peine, Reunionites : guide de service*. Insep Consulting Edition, 1998.
- ORWELL (G.), 1984, UK : Penguin, 1984-1949.
- PERGNIER (M.), Les anglicismes. Danger ou enrichissement pour la langue française ? Paris, *Presses Universitaires de France*, 1989.

- PERREAULT (M.), *Je ne suis pas une entreprise ! Guide de survie personnelle pour le XXI^e siècle*. Paris, La Découverte, 2011.
- PICOCHÉ (J.), *Précis de lexicologie française*. Paris, Nathan, 1977.
- PLAG (I.), *Word-Formation in English*. Cambridge : CUP, 2003.
- PRUVOST (J.) & SABLAYROLLES (J-F.), *Les néologismes* (2^e édition) Paris : Presses Universitaires de France, 2012.
- REY-DEBOVE (J.) & GAGNON (G.), *Dictionnaire des anglicismes : les mots anglais et américains en français*. Paris: Le Robert, 1984.
- SABLAYROLLES (J.-F.), Comment naissent les mots nouveaux ? *Sciences humaines*, N° 246 : pp. 54-55, mars 2013.
- SERGEANT (J.-C.), « *Emprunts lexicaux et calques : le cas des échanges franco-anglais* » *Franco-British Studies*, Journal of the University of London Institute in Paris, N° 37, pp. 73-86, 2006-2007.
- TOURNIER (J.), *Introduction descriptive à la lexicogénétique de l'anglais contemporain*. Paris-Genève : Champion-Slatkine, 1985.
- TOURNIER (J.), *Précis de lexicologie anglaise*. Paris : Nathan, 1991.
- VOIROL (M.), *Anglicismes et anglomanie*. (3^e édition) Paris, Collection Métier Journaliste Victoires Éditions, 2006.
- WALTER (H.), *Le français dans tous les sens*. Paris, Robert Laffont, 1988.
- WALTER (H.), *L'aventure des mots français venus d'ailleurs*. Paris, Robert Laffont, 1997.
- WINTER-FROEMEL (E.), *Entlehnung in der Kommunikation und im Sprachwandel: Theorie und Analyse zum Französischen*, Berlin/Boston: De Gruyter: Beihefte zur Zeitschrift für Romanische Philologie 360, 2011.

DE LA DIFFICULTÉ DE RENDRE DES COMPTES : LE CAS DU RISQUE NUCLÉAIRE

Un risque extrême est un risque dont la probabilité de survenance est très faible, mais dont les conséquences potentielles sont très importantes. Malgré l'existence de trois modes de traitement comptable (provision, passif éventuel et assurance), la traduction du risque dans les états financiers se caractérise par une analyse séquentielle a) de la probabilité d'occurrence et b) de la capacité à en estimer les conséquences. Or, ce mode d'analyse interdit de rendre compte des risques dont la probabilité de survenance est trop incertaine, comme le risque d'accident nucléaire, et ce, indépendamment des montants en jeu. L'étude des rapports de gestion des entreprises concernées par le risque nucléaire montre qu'elles ne compensent pas cette lacune comptable par la diffusion d'informations qualitatives.

Par Emmanuelle PLOT * et Olivier VIDAL **

INTRODUCTION

La comptabilité est généralement perçue comme un instrument, sinon unique, tout du moins essentiel du processus de communication externe des entreprises. Pourtant, la comptabilité semble bien en peine de

remplir sa mission d'information dans nombre de domaines. L'article illustre cette difficulté en présentant un sujet dont la comptabilité peine à rendre compte : les risques extrêmes, et notamment le risque nucléaire.

Une première partie définit la notion de risque en précisant les caractéristiques du risque extrême. Une deuxième partie présente les mécanismes comptables de traduction du risque et plus spécifiquement ceux qui s'appliquent au risque nucléaire. Enfin, l'incapacité de la comptabilité à traduire de manière satisfaisante ce type de risque est présentée dans une troisième partie.

* PRAG, Chercheuse au Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action, EA 4603.

** Maître de conférences, Chercheur au Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action, EA 4603.

LA NATURE DU RISQUE

La notion de risque, puis celle de risque nucléaire, méritent d'être clairement définies avant d'aborder les modalités de leur traitement comptable.

La notion de risque

Une définition usuelle du risque (1) décrit celui-ci comme « l'éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage ». Elle fait apparaître deux dimensions : a) l'éventualité de survenance de l'événement et b) la conséquence, qui est négative : un dommage.

Les deux dimensions (dommage et survenance) peuvent être représentées graphiquement selon deux axes, et il est possible de les caractériser en mettant en évidence des niveaux pour chacun des deux axes : l'éventualité de survenance de l'événement peut être incertaine ou certaine et le dommage peut être estimable ou non estimable (voir la figure 1 ci-dessous).

Les deux axes délimitent quatre zones : risque de survenance incertaine avec un dommage non estimable, risque de survenance incertaine avec un dommage estimable, risque de survenance certaine avec un dommage non estimable et risque de survenance certaine avec un dommage estimable.

(1) Définition du Petit Robert (dictionnaire de la langue française).

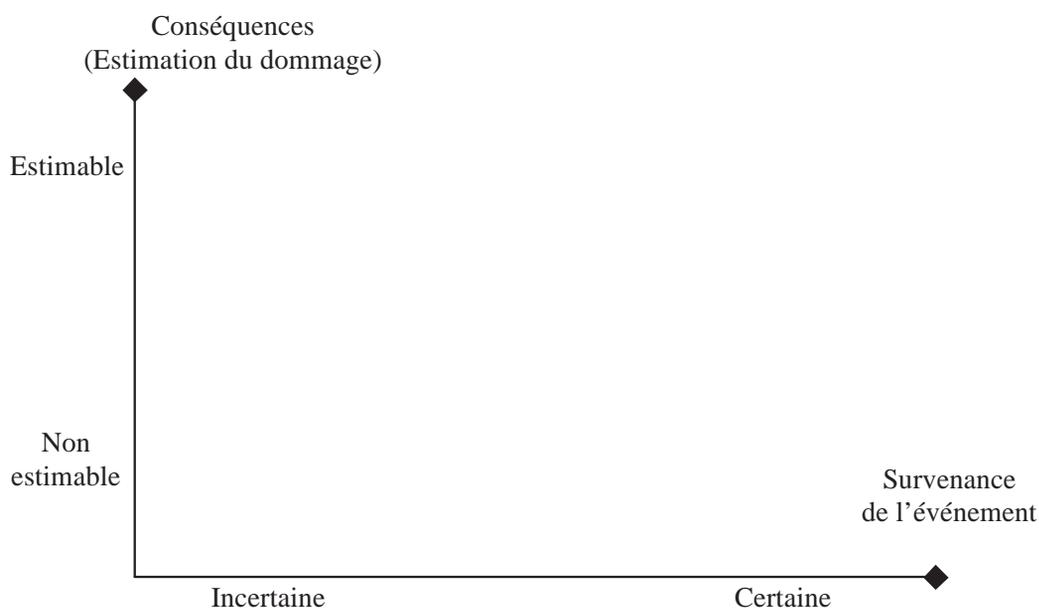


Figure 1 : Les deux dimensions du risque.

La notion de risque extrême

Un risque extrême est un risque dont la probabilité de survenance est très faible, mais dont les conséquences sont potentiellement très importantes. Par exemple, le risque d'un accident nucléaire majeur à l'image de celui de Tchernobyl en 1986 ou de Fukushima en 2011 est un risque extrême. L'explosion de l'usine AZF en 2001, les pertes générées par les investissements d'un courtier de la Société Générale en 2008, ou l'accident de la plateforme pétrolière *Deepwater Horizon* en 2010 sont également des risques extrêmes. Ainsi, le risque extrême ne peut être représenté sans ajouter un troisième axe au graphique de la Figure 1, car la capacité d'estimer les conséquences est indépendante du montant des dommages.

Sur cette nouvelle représentation (voir la Figure 2 de la page suivante) le risque extrême correspond à une zone qui ne pouvait être mise en évidence sur la figure 1 en deux dimensions (voir figure 3 de la page suivante).

Ce constat permettra d'analyser, dans la deuxième partie de l'article, les limites de l'analyse comptable du risque extrême, et son incapacité à en rendre compte.

La notion de risque nucléaire

La notion de risque nucléaire n'est pas formellement définie. Toutefois, un point commun apparaît dans toutes les définitions existantes : le risque nucléaire établit une relation entre l'activité industrielle d'une entreprise et la matière radioactive. Il est ainsi indiqué dans un rapport de la Cour des comptes (Cour des

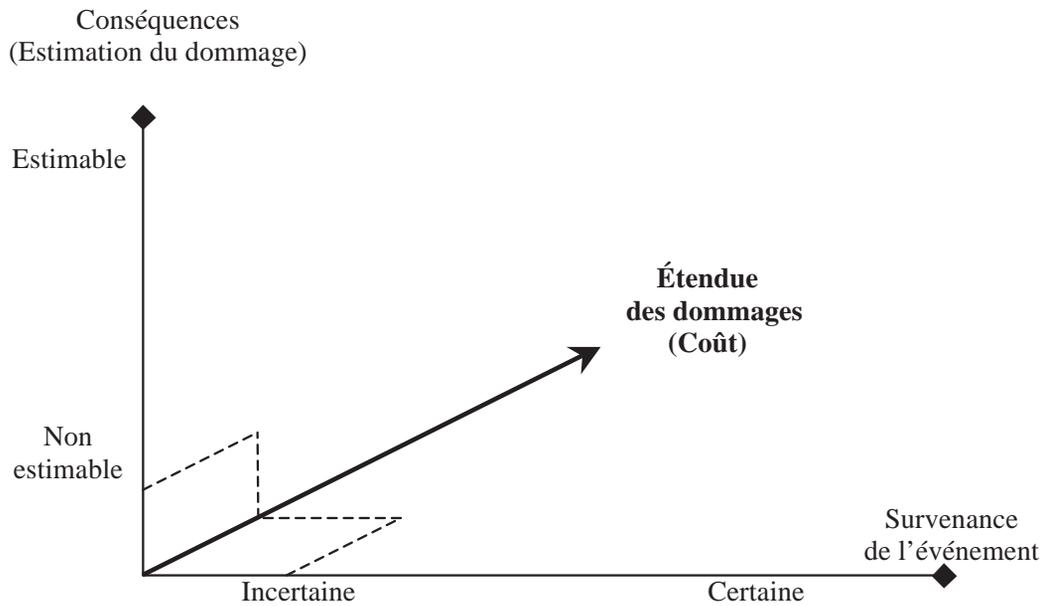


Figure 2 : Un troisième axe pour analyser le risque : l'étendue des dommages.

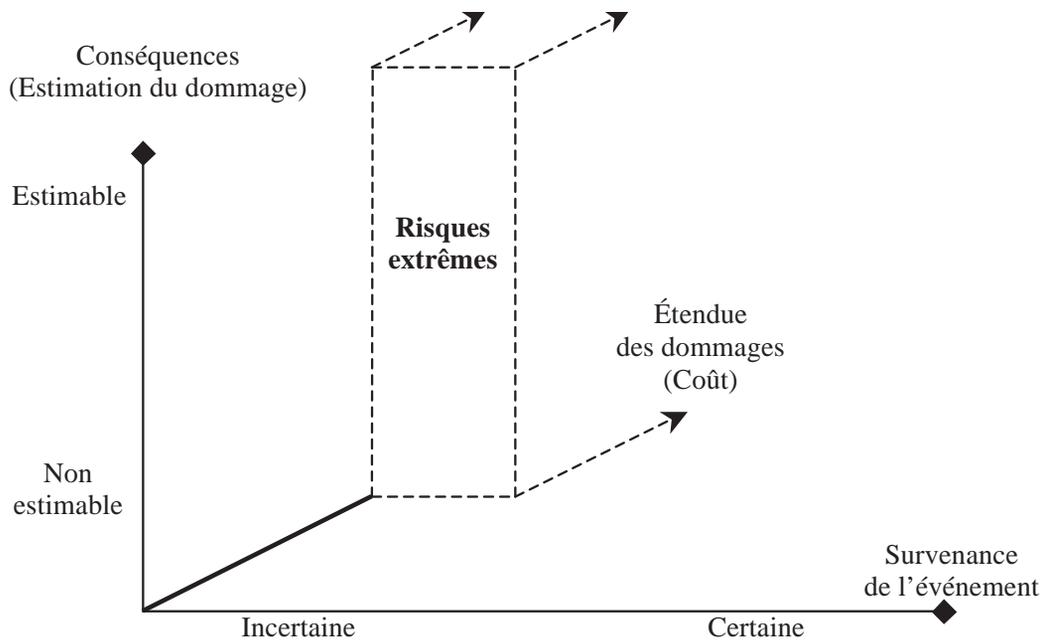


Figure 3 : Représentation du risque extrême.

comptes, 2005) que le « risque nucléaire résulte de tous les dysfonctionnements susceptibles de mettre des matières radioactives au contact direct ou indirect d'êtres humains ».

La loi relative à la transparence et à la sécurité en matière nucléaire (2) évoque, pour diminuer le risque nucléaire, deux perspectives complémentaires : d'une

part, la mise en place de procédures pour limiter la survenance du risque (sûreté nucléaire) (3) et, d'autre part, la mise en place de procédures pour protéger les

(2) Loi n°2006-686 du 13 juin 2006 relative à la transparence et à la sécurité en matière nucléaire.

(3) Définition de la sûreté nucléaire : « ensemble des dispositions techniques et des mesures d'organisation relatives à la conception, à la construction, au fonctionnement, à l'arrêt et au démantèlement des installations nucléaires de base, ainsi qu'au transport des substances radioactives, prises en vue de prévenir les accidents ou d'en limiter les effets » (Loi n°2006-686, article 1^{er}).

individus et l'environnement des rayonnements ionisants (radioprotection) (4). La loi prend donc en compte les deux dimensions observées sur la Figure 1 (de la page 53) : survenance et conséquences du risque.

Une analyse rapide tend à considérer le risque nucléaire comme un risque extrême. Cependant, cette vision est restrictive et ne recouvre que partiellement la notion de risque nucléaire. Celui-ci doit être considéré sur l'intégralité du cycle de l'activité, qui comprend les opérations d'extraction du minerai, de préparation du combustible (enrichissement, fabrication des pastilles...), de traitement des déchets, de leur stockage (temporaire ou permanent) et de leur retraitement éventuel, et du transport des substances radioactives entre ces différentes étapes.

Il ne faut donc pas réduire le risque nucléaire à la seule situation d'accident du type Three Miles Island (1979), Tchernobyl (1986) ou Fukushima (2011). Le risque (extrême) de fusion du cœur d'un réacteur n'est qu'un risque nucléaire parmi d'autres. Des risques d'une intensité unitaire moindre, causant des dommages peu importants, peuvent aussi survenir. On parle alors d'incidents. Par ailleurs, le traitement des déchets et le démantèlement des installations présentent une occurrence certaine, mais à une date encore indéterminée (MOULIN, 2003). La diversité des risques nucléaires est représentée graphiquement sur la Figure 4 ci-dessous.

(4) Définition de la radioprotection : « protection contre les rayonnements ionisants, c'est-à-dire l'ensemble des règles, des procédures et des moyens de prévention et de surveillance visant à empêcher ou à réduire les effets nocifs des rayonnements ionisants produits sur les personnes, directement ou indirectement, y compris par les atteintes portées à l'environnement » (Loi n°2006-686, article 1^{er}).

Du risque mineur au risque extrême

Une analyse des incidents nucléaires survenus en France entre juillet 1988 et juin 2008 a été réalisée pour illustrer ce propos. Dans le cadre de cette étude, la base de données du BARPI (5) a été exploitée. Le moteur de recherche a permis d'identifier 458 événements correspondant à l'activité de « production, transport et distribution d'électricité » (code D35.1, dans la base) en France entre le 1^{er} juillet 1988 et le 30 juin 2008. Sur ces 458 événements, seuls 168 concernent des installations nucléaires. Les incidents nucléaires mineurs ne sont donc pas exceptionnels, puisqu'en moyenne on en dénombre une petite dizaine par an. Le relevé de ces événements n'est certainement pas exhaustif, mais ceux-ci illustrent la diversité des incidents possibles en dehors du risque extrême.

Les Tableaux 1 et 2 de la page suivante indiquent que 46 % des événements sont liés à un incendie et 28 % à des défaillances techniques. 58 % des événements n'ont aucune conséquence (économique, sociale ou environnementale).

Néanmoins, si les conséquences graves des accidents nucléaires justifient une information spécifique, il semble également important de ne pas négliger les risques en apparence mineurs. En effet, la survenance d'un risque majeur suppose une combinaison de plu-

(5) Depuis 1992, un bureau du ministère chargé de l'Environnement, le Bureau d'Analyse des Risques et Pollutions Industrielles (BARPI), implanté à Lyon, est chargé de rassembler et de diffuser des données sur le retour d'expérience en matière d'accidents technologiques. Une équipe d'ingénieurs et de techniciens assure à cette fin le recueil, l'analyse, la mise en forme des données et des enseignements tirés, et procède à leur enregistrement dans la base A.R.I.A. (Analyse, Recherche et Information sur les Accidents).

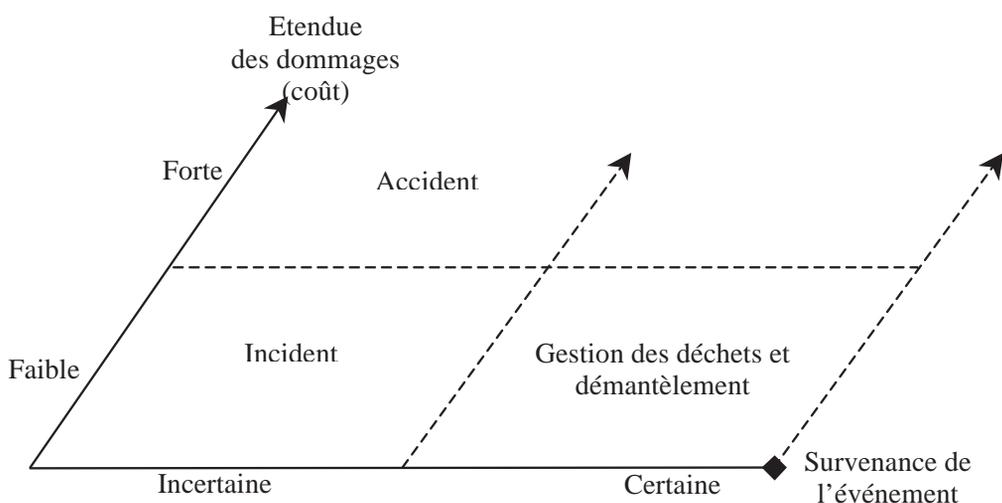


Figure 4 : Les deux dimensions du risque nucléaire.

Incendies	77 (46%)
Défaillances techniques	47 (28%)
Défaillances humaines	25
Conditions climatiques	6
Non précisé	13
Nombre total des événements sur la période	168

Tableau 1 : recensement des événements selon leur cause.

Aucune	97 (58%)
En termes de radioactivité	20
Sociales	10
Environnementales	6
Financières	2
Non précisées	33
Nombre total des événements sur la période	168

Tableau 2 : recensement des événements selon leurs conséquences.

sieurs facteurs d'engrenage. Le risque peut provenir de la succession d'incidents mineurs pris séparément. Ainsi, pour le réseau européen SARNET (6), un grave accident a une infime probabilité d'occurrence parce qu'il suppose une combinaison de plusieurs défaillances des systèmes de sûreté. Il suppose le cumul de plusieurs événements accidentels et d'une défaillance des systèmes de secours (IRSN, 2005). C'est ce qui est constaté lors de l'accident de Fukushima par Kojiro Iaikura, professeur de sismologie à Kyoto : « La catastrophe nucléaire n'a pas été causée par le séisme, mais par une série de carences d'origine humaine » (7).

La préoccupation première est donc d'éviter la survenance d'un incident même banal ou alors de le maîtriser très rapidement avant toute autre aggravation. Ce qu'il faut envisager, c'est qu'un « accident banal tel la chute ou le malaise d'un opérateur, la collision ordinaire entre deux véhicules, la rupture ou la fuite sur une vanne ou un joint peut rapidement induire une situation de risque majeur » (MOULIN, 2003). La

(6) Réseau SARNET (*Severe Accident Research NETwork of excellence*) : ce réseau européen créé en mars 2004 et composé de 200 chercheurs est consacré à la recherche sur les accidents graves de réacteurs nucléaires. Il permet de fédérer les moyens de recherche disponibles en Europe.

(7) Dans le quotidien *Libération* des 21 et 22 mai 2011.

capacité à rendre des comptes sur les incidents qui peuvent paraître mineurs peut avoir toute son importance car elle fournit une information essentielle sur la capacité de l'entreprise à faire face à ces risques et à les contrôler, et donc à limiter le risque d'accident majeur.

Enfin, le risque nucléaire peut avoir des conséquences directes, mais également de graves conséquences indirectes. Dans son document de référence 2007, EDF précise ainsi qu'un accident pourrait avoir des conséquences significatives pour le groupe, comme un rejet par l'opinion publique, un durcissement des conditions d'exploitation des centrales, voire la fin de l'énergie nucléaire. Il est remarquable de noter que de telles conséquences indirectes sont possibles, même si l'accident survient dans une centrale dont l'entreprise n'est pas l'exploitant. Ainsi, en mars 2011, dans les quelques jours qui ont suivi l'accident de Fukushima, l'ensemble du secteur nucléaire mondial (composé de 65 groupes internationaux, dont les entreprises françaises Areva et EDF) a vu sa capitalisation boursière chuter de près de 100 milliards d'euros. La catastrophe a en effet entraîné l'arrêt ou le ralentissement de nombreux projets dans le monde, et le durcissement des législations.

Puisque le risque nucléaire comporte des dimensions variées, il est intéressant d'observer comment ces

risques sont traduits par la comptabilité. Est-il possible d'informer les parties prenantes sur l'intégralité du risque nucléaire supporté par l'entreprise ?

LE TRAITEMENT COMPTABLE DU RISQUE

Après une description de la nature de l'information comptable, les modes de traitement des risques par la comptabilité sont décrits. L'analyse de leur mise en œuvre dans le cas des risques nucléaires fait apparaître des lacunes.

La nature de l'information comptable

Il est généralement admis que la comptabilité est un système d'information permettant de fournir des indicateurs utiles à la prise de décision. Malgré un caractère quantitatif très prononcé (la comptabilité s'exprime en unités monétaires), le système d'information comptable ne se résume pas à la production des états financiers. Elle englobe le processus de collecte et de traitement des informations et a de multiples interactions avec l'organisation de l'entreprise. Par ailleurs, les utilisateurs de l'information comptable sont de natures très diverses. Dans le cadre de la relation d'agence entre dirigeant (agent) et propriétaire (principal), la comptabilité est un instrument utilisé par le principal pour juger les actions de l'agent. Mais le rôle de la comptabilité s'étend au-delà de cette relation : elle sert à de multiples créanciers (banques, fournisseurs...), mais aussi à un ensemble plus large de parties prenantes (État, salariés, analystes financiers, journalistes, collectivités publiques...) qui peuvent être conduites à porter un jugement sur l'entreprise. Cette pluralité d'utilisateurs conduit le système comptable à produire des informations variées.

Deux définitions de la comptabilité

Une définition restrictive de la comptabilité se limite au processus de production des documents de synthèse (bilan et compte de résultat), centré sur le mécanisme de l'enregistrement en partie double. Le résultat comptable apparaît alors comme un indicateur synthétique de la santé de l'entreprise. Il est complété par des informations sur la structure du patrimoine visant à informer sur la pérennité de l'entreprise, notamment sur sa capacité à faire face aux aléas futurs de la vie économique (endettement, fonds de roulement...). Les informations ainsi produites sont financières par nature.

Une acception plus large étend la définition de la comptabilité à un ensemble plus vaste d'informations, parfois qualitatives et peu formalisées, publiées par les entreprises à destination des investisseurs (rapports de gestion, lettres d'information envoyées aux action-

naires, sites Internet...). Ces informations sont alors financières par destination et sont visées par les commissaires aux comptes au même titre que les documents de synthèse.

On retrouve cette distinction entre définition restrictive et définition étendue de la comptabilité dans l'évolution de la terminologie de la réglementation comptable. Ainsi, les IAS (normes internationales de comptabilité) sont devenues les IFRS (normes internationales de *reporting* financier). Cette distinction est utile, car l'étude des risques extrêmes met en évidence la difficulté de la comptabilité à en rendre compte, aussi bien au travers des états financiers (dans la conception restrictive de la comptabilité) qu'au travers de l'ensemble plus vaste des informations diffusées aux investisseurs (dans la conception étendue de la comptabilité).

Le caractère prospectif de la comptabilité

Même s'il n'est généralement pas remis en cause que la comptabilité a d'abord pour objet de rendre compte des événements passés, celle-ci a également vocation (et c'est ce qui la différencie d'une simple comptabilisation des flux de trésorerie) à fournir une information prospective (et subjective). Le résultat tel que le définit Hicks (1939) correspond au montant qui peut être sorti de l'entité (par exemple, sous forme de dividendes) sans modifier l'entreprise, et donc sa capacité à générer des résultats futurs. Cette dimension prospective est traduite dans les normes comptables par le principe de continuité : les actifs sont évalués sous hypothèse que l'entreprise poursuit son activité, ce qui justifie, par exemple, la valorisation des outils de production à leur coût historique (plutôt qu'à leur valeur de marché, qui serait privilégiée dans une optique liquidative). Elle donne lieu à un second principe, celui de prudence, qui vise à éviter le transfert des risques présents sur les périodes à venir (article 120-3 du Plan comptable général – PCG).

Dès lors, toute la question est de savoir quand un risque doit être pris en compte. Si le risque est certain (ou quasi certain) et le montant de la charge encourue quantifiable, le traitement comptable semble peu discutable. Si le risque est faible et le montant de la charge faible, son traitement comptable peut être négligé, car il ne modifiera pas sensiblement l'image de l'entité. Mais comment la comptabilité rend-elle compte des risques faibles de lourdes pertes, c'est-à-dire des risques extrêmes ? C'est la question à laquelle cet article tente de répondre.

Le traitement comptable du risque

Face au risque, la comptabilité propose trois modes de traitement : a) les provisions, b) l'information en annexe (passif éventuel) et c) l'assurance.

Les provisions

La réglementation française (CRC, 2000) définit une provision comme un passif dont l'échéance et le montant ne sont pas fixés de façon précise. Si l'événement est certain et son échéance comme son montant fixés de façon précise, alors l'entité enregistre une dette et non une provision. La norme IAS 37 précise qu'une provision existe lorsque a) il existe une obligation actuelle à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé, b) qui provoquera de manière certaine ou probable une sortie de ressources (« plus probable qu'improbable »), mais c) que son montant ne peut être fixé de manière fiable.

Autrement dit, les deux axes de la Figure 1 (survenance et conséquences) sont ici décomposés. L'axe « survenance » est divisé selon deux dimensions : l'obligation et la sortie de ressources. Si la sortie de ressource (la nature dommageable de l'événement) peut n'être que probable, l'obligation doit, quant à elle, être actuelle. L'entité ne doit pas faire de paris sur l'avenir. Par exemple, un litige en cours génère une obligation actuelle même si le résultat du procès demeure incertain. Une provision peut alors se justifier. Par contre, l'entreprise ne doit pas provisionner pour des procès éventuels qui n'ont encore aucun début d'existence.

Le deuxième axe, celui des « conséquences », n'est, pour sa part, analysé que sous l'angle de la fiabilité de leur estimation. La lecture des normes, nationales comme internationales, conduit donc à constater que le comptable ne distingue pas les risques en fonction de l'ampleur de leurs conséquences éventuelles (voir la

Figure 5 ci-dessous). Les normes IFRS en vigueur depuis 2005 pour les comptes consolidés des sociétés cotées n'ont apporté aucune modification substantielle dans ce domaine.

Il demeure une certaine part d'imprécision pour définir les frontières (en pointillé sur la Figure 5) des provisions (DICK et EBERHARTINGER, 2002). Cette marge s'apprécie pleinement dans l'expression « plus probable qu'improbable » de l'IAS 37. Comment définir le passage entre une situation probable et une situation improbable ? Il faudrait pour cela définir clairement les probabilités de survenance, mais une telle précision dans les estimations n'est généralement pas possible.

Les passifs éventuels

Le normalisateur français (CRC, 2000) a repris pour l'essentiel la définition de l'IAS 37 : « Un passif éventuel est : a) soit une obligation potentielle de l'entité à l'égard d'un tiers résultant d'événements dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance, ou non, d'un ou plusieurs événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entité ; b) soit une obligation de l'entité à l'égard d'un tiers dont il n'est pas probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci ».

Par ailleurs, le Comité de réglementation comptable (CRC) précise qu'« un passif n'est pas comptabilisé dans les cas exceptionnels où le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante » (voir la Figure 6 de la page suivante).

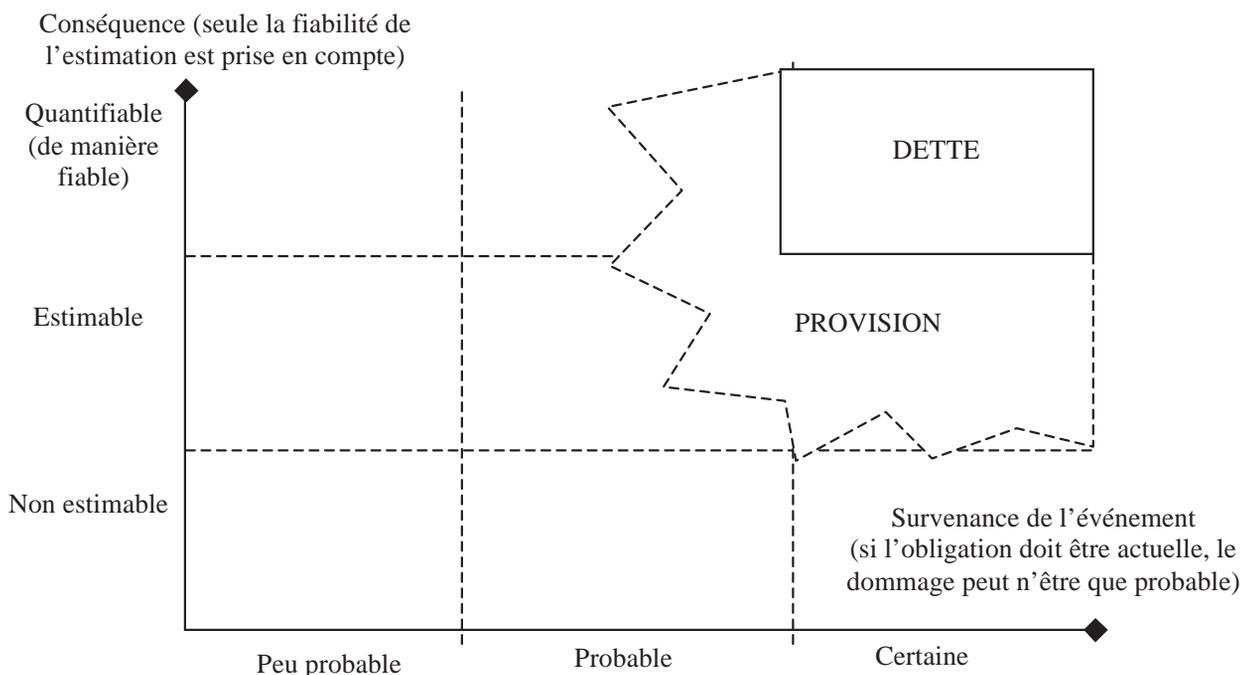


Figure 5 : Dettes et provisions.

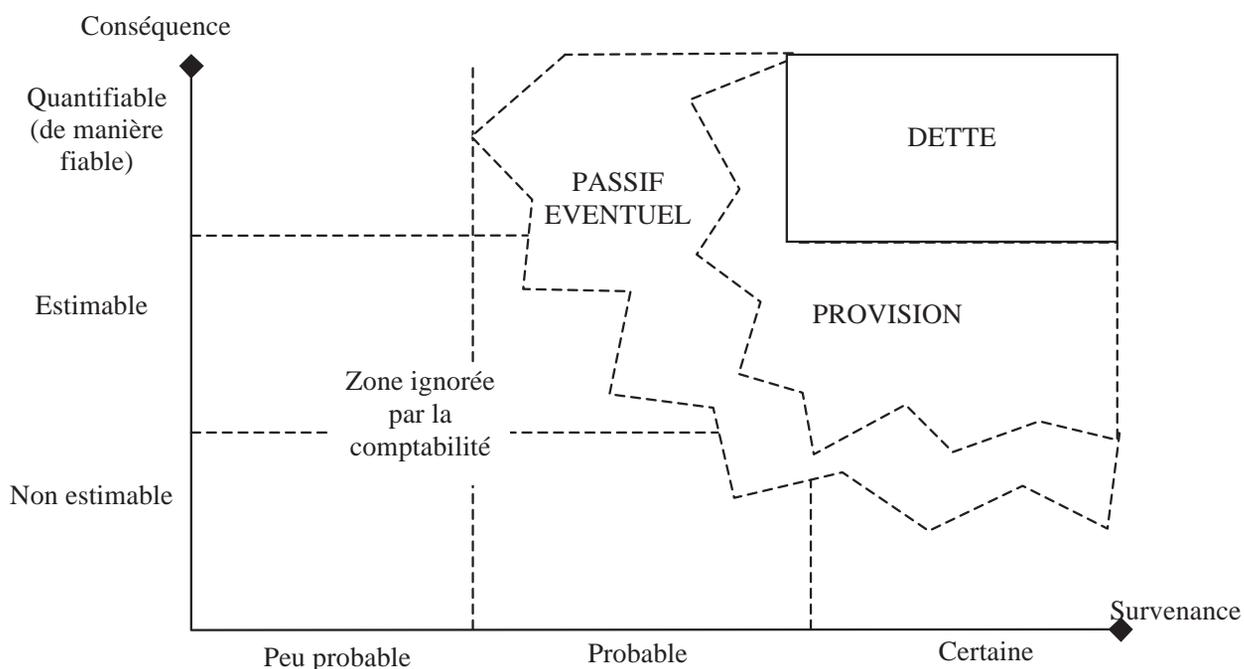


Figure 6 : Passifs éventuels et information fournie en annexe.

Les passifs éventuels ne donnent pas lieu à comptabilisation (au bilan ou au compte de résultat), mais à une information en annexe (8) sous réserve qu'ils soient d'une importance significative. Ils entrent donc dans la catégorie des informations financières par destination.

Mais renoncer à quantifier l'impact en valeur monétaire de ces événements conduit à ne pas intégrer ces risques dans les charges de l'entreprise. Une information en annexe peut alors être considérée comme un renoncement, un palliatif. La conséquence très concrète de ce renoncement se matérialise dans le prix de vente du produit (celui du kWh d'origine nucléaire, par exemple), qui peut être sous-estimé du fait qu'il n'intègre pas la totalité des coûts (actuels et futurs) liés à sa production (9).

L'assurance

Le troisième traitement proposé est celui de la comptabilisation d'une prime d'assurance lorsque le risque

est couvert par celle-ci. Dans cette situation, il est remarquable de noter qu'aucune analyse de la nature du risque n'est nécessaire. Que la survenance du risque soit probable ou pas, que son estimation soit quantifiable ou non, ces problèmes sont externalisés vers l'organisme d'assurance, qui facture le prix de son service. Pour l'entreprise, ces primes sont enregistrées en charges. Le coût de l'assurance est donc comptabilisé, et les conséquences éventuelles de la concrétisation du risque ne sont plus supportées par la seule entreprise : elles sont statistiquement réparties sur un grand nombre d'intervenants, selon le principe de mutualisation des risques inhérent à l'assurance.

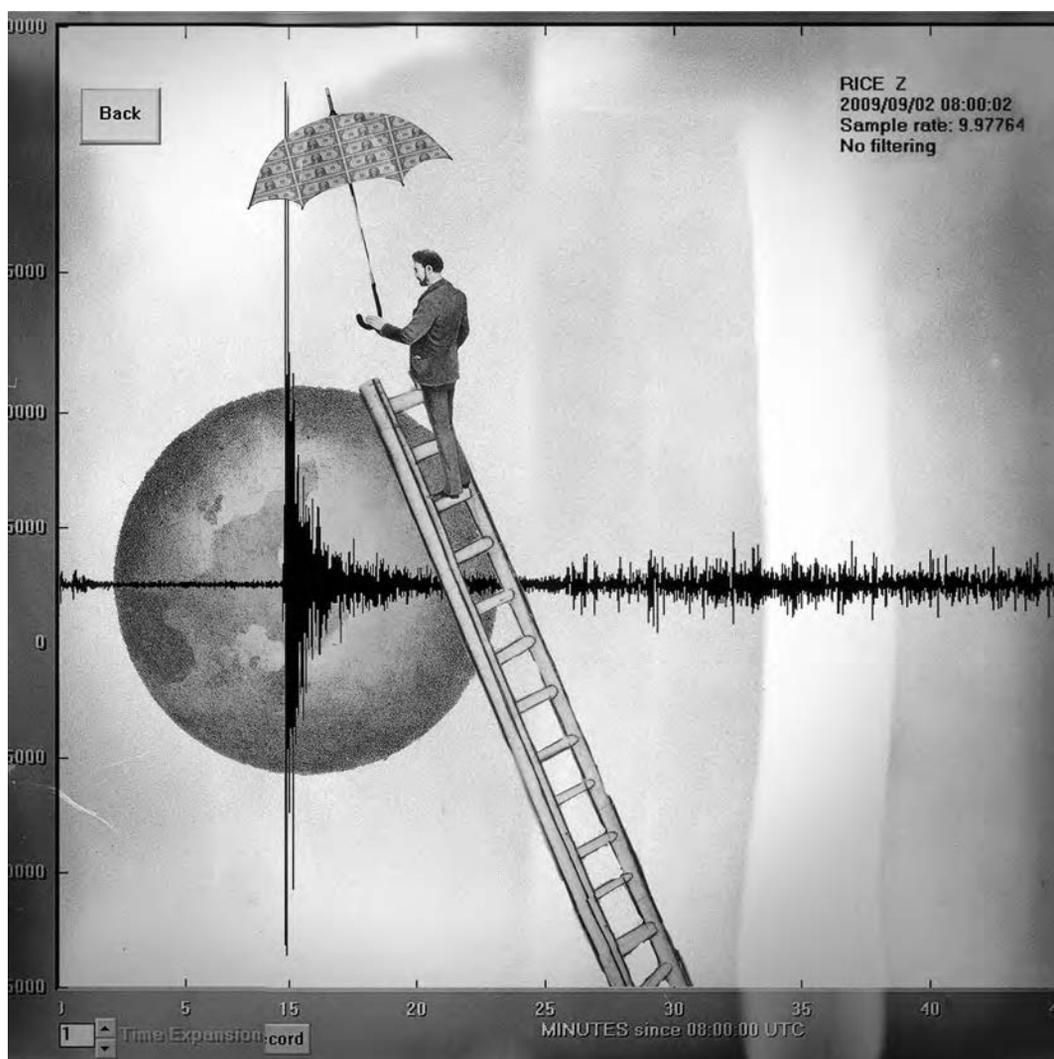
La traduction comptable du risque couvert par une assurance n'est cependant pas *stricto sensu* un traitement comptable du risque puisqu'elle contourne le problème de l'analyse des risques extrêmes. Cette solution technique n'est satisfaisante que si le risque est couvert en totalité. Or, ce n'est généralement pas le cas. L'externalisation de l'analyse du risque se limite à la partie couverte par l'organisme extérieur, alors même que les assurances prévoient généralement des plafonds de couverture.

LE TRAITEMENT COMPTABLE DU RISQUE NUCLÉAIRE

La traduction comptable du risque nucléaire est examinée au travers des trois modes de prise en compte qui viennent d'être présentés. Il convient de distinguer plusieurs situations, car le risque nucléaire n'est pas une notion unidimensionnelle.

(8) D'après la norme IAS 37, l'entreprise doit fournir en annexe une brève description de ce passif éventuel, et dans la mesure du possible une estimation de son effet financier, une indication des incertitudes relatives au montant ou à l'échéance de toute sortie et la possibilité de tout remboursement.

(9) Remarquons que même si le coût de l'accident potentiel n'est pas pris en compte, les coûts générés pour maintenir le risque à un certain seuil acceptable (coûts de contrôle, de sécurité...) sont eux pris en compte. Le coût de la gestion de la sécurité nucléaire n'est pas extra-comptable. Cela dit, le niveau de risque jugé acceptable n'est pas issu d'une norme comptable. Ainsi, d'un pays à l'autre, si les ingénieurs n'ont pas la même perception du niveau « acceptable » du risque, les coûts liés à la sécurité seront différents.



« La traduction comptable du risque couvert par une assurance n'est cependant pas stricto sensu un traitement comptable du risque puisqu'elle contourne le problème de l'analyse des risques extrêmes. »,
 « Assurance » collage de Solange Gautier.

Les provisions

L'enregistrement en comptabilité d'une provision nécessite la réunion de trois conditions déjà présentées. Deux situations répondent à cette exigence : le démantèlement des installations nucléaires et la gestion des déchets radioactifs.

Ces deux opérations créent un risque nucléaire, car elles conduisent à mettre de la matière radioactive au contact des individus et de l'environnement. L'obligation est actuelle : les exploitants d'installations nucléaires doivent démanteler les sites nucléaires et gérer les déchets. Dans l'avis du CNC relatif au démantèlement (2005), il est précisé que la provision doit être constatée en totalité dès la réalisation de

l'installation. L'obligation existe du fait même de la construction ou de la mise en service de l'installation ou du site concerné, car la sortie de ressources est inéluctable quel que soit son niveau d'exploitation. Enfin, les montants en jeu sont estimables avec une relative fiabilité. Les trois conditions précitées sont donc réunies.

Par exemple, le groupe EDF mentionne dans son rapport annuel de 2012 deux provisions pour risques et charges nucléaires : un montant de provisions pour aval du cycle nucléaire (gestion des déchets) de 19 525 millions d'euros et un montant de provisions pour déconstruction et pour derniers cœurs de 20 979 millions d'euros. Aucune autre provision ne concerne le risque nucléaire.

Les passifs éventuels

L'avis du CNC relatif au démantèlement mentionné ci-dessus évoque rapidement l'existence de passifs éventuels en indiquant qu'« aucune provision ne sera comptabilisée, dans les cas exceptionnels où le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante. Dans ce cas, l'obligation constitue un passif éventuel ». Mais aucun exemple n'est cité pour illustrer l'une ou l'autre de ces situations.

On s'attendrait donc à trouver, dans les annexes des états financiers, un certain nombre d'informations concernant les risques nucléaires. L'étude menée sur les états financiers du groupe EDF est à cet égard très décevante. En effet, aucune information n'y figure. Les incidents ou accidents ont une probabilité de survenance jugée trop incertaine pour justifier l'existence de passifs éventuels : les obligations sont potentielles et les dommages difficilement estimables. Il en découle que la notion de passif éventuel, telle qu'elle est appliquée par les entreprises ne permet pas la prise en compte du risque nucléaire.

Pourtant, cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas de risque. Des incidents nucléaires surviennent chaque année (168 sont survenus en France entre 1988 et 2008, comme nous l'avons indiqué plus haut). Le risque n'est donc pas nul, mais la comptabilité n'est pas à même d'en rendre compte.

L'assurance

Enfin, les états financiers sont affectés par les risques nucléaires d'occurrence incertaine qui sont couverts par une assurance. La prime d'assurance est une charge d'exploitation qui varie selon le type d'installation nucléaire et en fonction des règles en vigueur dans chaque pays. Jusqu'en 2011, le groupe EDF ne donnait dans ses rapports annuels aucune explication sur son système d'assurance en cas d'incident ou d'accident nucléaire. Il faut attendre le rapport 2011 pour trouver une information sur l'existence d'une convention. En 2012, EDF indique être couvert à hauteur de 91,5 millions d'euros.

Malgré ces informations lacunaires, un régime général existe pour les accidents graves dans le secteur nucléaire. Ce régime de la responsabilité civile nucléaire pour les accidents graves présente un caractère particulier, car il concerne uniquement les événements ayant une très faible probabilité d'occurrence mais dont les conséquences pourraient être considérables (BERTEL et NAUDET, 2004), c'est-à-dire les risques extrêmes.

Les conventions de Paris (1960), de Bruxelles (1963) et de Vienne (1963), qui traitent de la responsabilité de l'exploitant nucléaire, précisent ses obligations en termes de garanties financières. L'objectif de ces conventions était de maximiser les montants mis à disposition des victimes en cas d'accident majeur et

d'inciter les exploitants à réduire le risque d'accident (SCHMITT et SPAETER, 2007). Mais elles sont aujourd'hui considérées comme désuètes (BERKOWITZ, 2013).

Les exploitants nucléaires sont responsables des conséquences financières d'un accident majeur à hauteur d'une première tranche de 700 millions d'euros (10). Les indemnisations complémentaires relèvent, dans un premier temps, du pays dans lequel l'accident a lieu et, dans un deuxième temps, de l'ensemble des pays signataires. Au-delà, c'est l'exploitant qui est responsable, mais les législations nationales peuvent limiter cette responsabilité. Ainsi, en Allemagne, la responsabilité civile de l'exploitant nucléaire est illimitée, alors qu'en France, elle est limitée à la seule première tranche de 700 millions d'euros. L'État français garantit 500 millions d'euros supplémentaires, et l'ensemble des autres États signataires une tranche supplémentaire de 300 millions d'euros. Au Japon, un système d'assurance, le « pool nucléaire », permet de faire face jusqu'à 61 milliards de Yens (530 millions d'euros). Au-delà, c'est l'État qui prend le relais.

Chez EDF, les exigences de sûreté imposent une probabilité de survenance d'un accident de fusion de cœur d'un réacteur de type REP, soit de l'ordre de 1 sur 100 000 par année-réacteur (11). La sortie de ressources est donc « moins probable que probable », et pourtant, les conséquences financières d'un accident grave de réacteur sont évaluées, selon les hypothèses de calcul du projet ExternE, à 17 milliards d'euros (12) (BERTEL et NAUDET, 2004). Les 700 millions d'euros exigés par le régime de la responsabilité civile nucléaire sont donc largement dépassés.

Il convient donc de conserver un regard critique sur ce système d'assurance. Le groupe EDF lui-même indique dans son document de référence 2007 que « le groupe ne peut pas garantir que, dans les pays où il est exploitant nucléaire, les plafonds de responsabilité fixés par la loi ne seront pas augmentés ou supprimés » (p. 24). De plus, il semble raisonnable de penser qu'un accident nucléaire a des incidences allant bien au-delà de celles couvertes par le régime de la responsabilité civile de l'exploitant, notamment du fait des conséquences indirectes de l'accident. Ainsi, deux

(10) Étrangement, le rapport de gestion d'EDF ne parle pas de cette convention.

(11) En 2012, près de 400 réacteurs nucléaires fonctionnent dans vingt-huit pays différents dans le monde (dont une soixantaine en France). Le premier réacteur a été construit aux États-Unis, en 1942. Si l'on considère qu'en près d'un demi-siècle, le nombre de réacteur-année est de l'ordre de $(400 \times 60) / 2$, soit 12 000, et que trois accidents majeurs ont eu lieu, il est possible de penser que la probabilité réelle d'accident est très supérieure à la norme technique (de l'ordre de 1 sur 4 000).

(12) L'espérance mathématique du risque nucléaire extrême peut donc être évaluée à $17 \text{ Mds} / 100\,000 = 170\,000$ euros. Mais quelle signification attribuer à un tel chiffre au regard des montants réels en cas de survenance de l'accident ?

mois après la catastrophe nucléaire de Fukushima, le groupe TEPCO, exploitant de la centrale, annonçait, outre le départ de son PDG, une perte de 11 milliards d'euros n'incluant pas les dédommagements à verser aux dizaines de milliers de familles et d'entreprises touchées par la catastrophe.

En définitive, l'intérêt d'étudier les risques nucléaires réside dans le fait qu'ils couvrent l'ensemble des situations de risque décrites précédemment. Leur traitement comptable illustre les limites évoquées dans la première partie : seuls les risques dont la survenance et l'échéance sont quasi certaines sont traduits dans la comptabilité sous la forme de provisions ; les risques assurés le sont pour des montants importants, mais qui demeurent en deçà du coût réel d'une catastrophe majeure ; enfin, aucune information en annexe ne traduit l'existence de risques, qui ne sont pourtant pas imaginaires. En conclusion, la comptabilité ignore largement les risques nucléaires de manière générale, et notamment les risques nucléaires extrêmes.

L'IMPOSSIBILITÉ DE RENDRE COMPTE

La comptabilité ignore les risques peu probables ou difficilement estimables. Pourtant, parmi ces risques aux contours flous, certains peuvent concerner des événements dont les conséquences financières, sociales, humaines ou écologiques peuvent être considérables. Les investisseurs (comme ceux du groupe TEPCO, qui exploite la centrale de Fukushima) ne sont-ils pas légitimement intéressés par une information sur de tels risques ? De même, si le risque encouru avant 2008 par la Société Générale de faire une perte de 5 milliards d'euros était extrêmement faible, des scénarios catastrophes sont étudiés dans les banques qui envisagent désormais de tels événements. Dès lors que l'événement est envisageable par la direction, la comptabilité ne devrait-elle pas en rendre compte ?

Pourquoi la comptabilité ne traduit-elle pas les risques extrêmes ?

Cette question sera abordée ici sous trois angles : celui du rapport de la comptabilité aux probabilités, celui de la focalisation de la comptabilité sur les échéances et celui des enjeux sociaux de la comptabilité.

Provisions et probabilité

La définition du risque a mis en évidence deux dimensions : sa survenance (probabilité) et ses conséquences (montant du dommage). Une estimation mathématique du risque tendrait à multiplier les deux termes selon une équation du type : $E(R) = P \times M$
Où $E(R)$ = Espérance du risque (ou coût moyen du dommage encouru) ; P = Probabilité de survenance ; M = Montant estimé du dommage.

Par exemple, si une entreprise a une probabilité annuelle de 1% de faire 1 milliard de pertes, son espérance de perte annuelle (risque moyen) peut être évaluée à 10 millions. Si une seconde entreprise a une probabilité annuelle de 99% de faire 10 millions de pertes, son risque moyen est sensiblement identique. Pourtant, dans le premier cas, le résultat comptable n'est pas modifié, alors que dans le second cas, le résultat est provisionné de 10 millions (pour un risque moyen de 9,9 millions).

Mathématiquement, il apparaît que le coût moyen du risque augmente de manière progressive lorsque la probabilité d'occurrence augmente et/ou lorsque le coût des conséquences encourues augmente. Or, pour la comptabilité, le coût du risque est binaire : seules les probabilités proches ou égales à 1 sont prises en compte. Il y a une asymétrie dans le traitement comptable du risque, due à une hiérarchisation des deux dimensions : probabilité et coût. Le processus de raisonnement peut être illustré sous la forme d'un arbre de décision (voir la Figure 7 de la page suivante).

Autrement dit, la comptabilité analyse la nature de l'événement avant d'en estimer le coût. Le montant des conséquences n'est pas pris en compte dans le raisonnement. De surcroît, il n'intervient que si a) la probabilité de survenance est suffisamment proche de 1, et b) s'il est estimable de manière suffisamment fiable. Ce constat conduit à la question suivante : pourquoi la comptabilité analyse-t-elle le risque de manière séquentielle ?

Si le processus d'analyse séquentielle est pur d'un point de vue logique, il manque de pragmatisme puisqu'une catastrophe importante est analysée de la même manière qu'un événement mineur. Cette approche, où la prudence l'emporte sur le pragmatisme est à l'opposé de celle des ingénieurs, et va à l'encontre de l'image fidèle. Ainsi, Moulin (2003) écrit que « pour apprécier la gravité d'un risque, c'est la gravité potentielle des conséquences de l'accident qui doit être la référence et non pas le taux d'occurrence probable, car un risque à probabilité d'occurrence faible peut être de grande ampleur par ses conséquences ». Le récent accident nucléaire de Fukushima nous rappelle à quel point cette assertion est vraie.

L'approche séquentielle est donc avant tout privilégiée par le comptable, car elle lui fournit un cadre d'analyse permettant de répondre à la principale question qui le préoccupe et qui se réduit à la question binaire suivante : faut-il ou non inscrire quelque chose dans les comptes ? En évacuant la question de l'importance des conséquences, ce traitement ignore les risques extrêmes.

Il serait donc intéressant de faire apparaître une troisième dimension dans l'analyse du risque qui, pour être représentée graphiquement, nécessite un troisième axe (voir la Figure 2 de la page 54). On com-

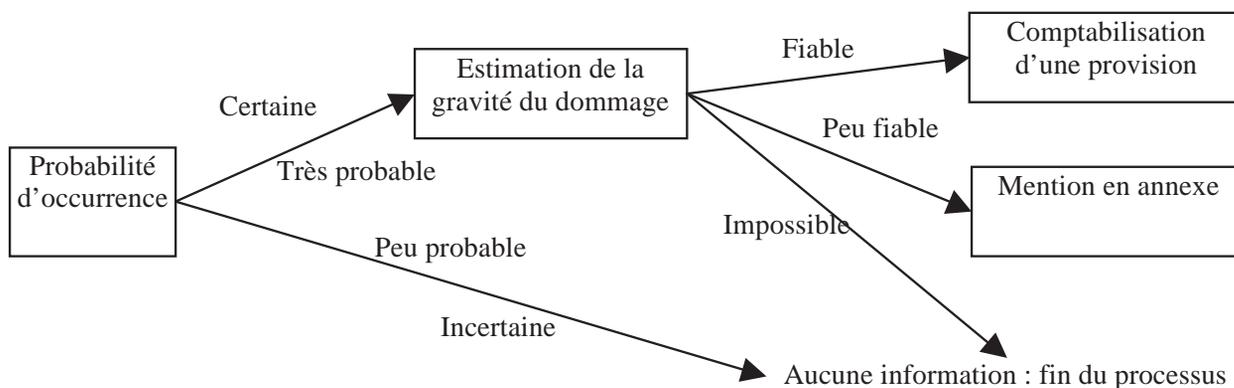


Figure 7 : Processus d'analyse comptable du risque.

prend dès lors que le risque extrême est ignoré par la comptabilité qui ne rend compte que de la « surface » du « cube des risques » représenté dans la Figure 8 ci-dessous.

Si la comptabilité évite les calculs de probabilités, c'est en partie pour des raisons techniques (mathématiques). Les modèles de probabilité ont longtemps été bannis des états financiers. S'ils commencent à être envisagés (comme dans le cas de la norme IFRS 2 sur la comptabilisation des stocks-options qui, depuis 2005, s'appuie sur le modèle mathématique de Black et Scholes), ils doivent cependant avoir fait leurs preuves avant d'être reconnus et intégrés dans un système d'information qui est fondé sur la prudence et qui cherche à limiter les arbitrages.

Mais au-delà des raisons techniques, c'est avant tout le processus d'analyse du risque qui, en se voulant logique, perd en pragmatisme (13). La hiérarchisation de l'analyse en fonction de la nature du risque au détriment du coût encouru nuit à l'objectif d'image fidèle, notamment en cas de risques extrêmes.

(13) Il est utile de préciser qu'une entreprise qui exploite une seule centrale est confrontée à un faible risque extrême. Mais une entreprise qui exploite la soixantaine de centrales nucléaires situées en France est confrontée à un risque soixante fois plus élevé. L'analyse séquentielle ignore totalement cette information.
http://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_de_r%C3%A9acteurs_nucl%C3%A9aires - cite_note-PRIS-2

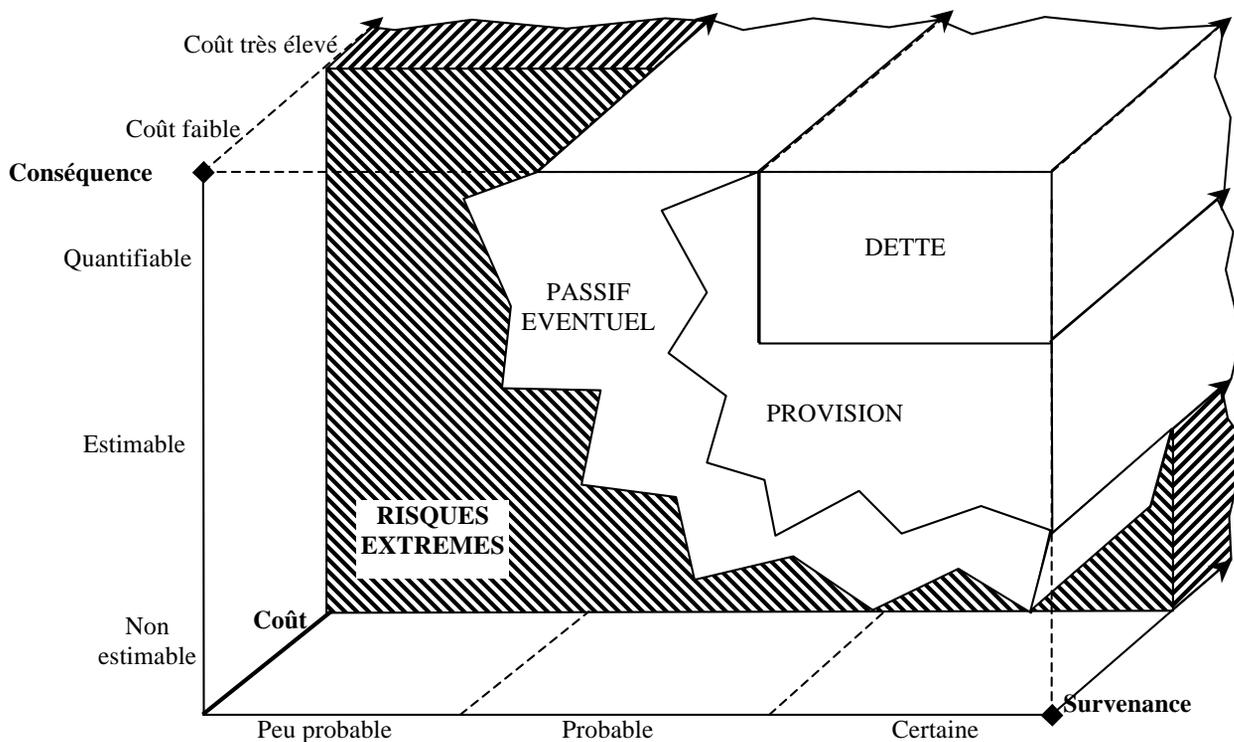


Figure 8 : Prise en compte de l'importance du dommage.

Provisions et échéances

Pour l'ingénieur, l'analyse du risque doit lui permettre de définir une solution pour maintenir ce risque à un niveau acceptable. Pour le comptable, l'analyse du risque le conduit à déterminer s'il doit enregistrer ou non l'événement, c'est-à-dire informer les parties prenantes. C'est là une question binaire qui n'a pas vocation à influencer (directement) le risque. Le rôle de l'ingénieur est d'agir sur le risque (rôle actif), celui du comptable se limite à en rendre compte (rôle passif, tout au moins en apparence).

Dès lors, on peut comprendre que l'ingénieur oriente son analyse sur les conséquences alors que le comptable accorde plus d'importance à la question de l'échéance : quand doit-il informer sur le risque ? À partir de quand ne peut-il plus l'ignorer ?

L'échéance joue un rôle clé dans le questionnement et cela explique l'importance accordée à la probabilité de survenance au détriment du coût des conséquences. Les provisions pour engagement de retraite illustrent ce propos. L'événement (le départ à la retraite d'un salarié) n'est pas certain, mais l'échéance est connue si le salarié demeure dans l'entreprise jusqu'au terme de son contrat de travail. Dès lors, s'il est possible d'estimer (même approximativement) les coûts, il devient possible de constituer une provision étalée dans le temps. Si l'échéance était inconnue, il serait impossible de constituer une provision progressive.

Force est de constater que l'idée même de provisionner un risque peu probable semble fragile. Dans l'exemple présenté plus haut, quel sens y aurait-il à ce qu'une entreprise ayant 1% de chance de faire un milliard de pertes provisionne un montant de 10 millions ? Soit l'événement ne survient jamais (ce qui est le plus probable) et la provision est inutile, soit l'événement survient et la provision de 10 millions qui sous-estime largement les conséquences du risque est elle aussi inutile.

En conclusion, dans le cas des risques nucléaires, il n'y a pas d'échéance. Le comptable, même s'il est informé de l'existence d'un risque potentiellement important, ne sait pas quand il doit enregistrer l'information. Son mode d'analyse est le reflet du rôle d'informateur neutre qu'il endosse. C'est pourquoi il accorde tant d'importance à l'échéance, quitte à négliger l'importance des conséquences du risque.

Pourtant, informer c'est agir indirectement sur le risque puisqu'en informant, la comptabilité donne la possibilité aux investisseurs (et, plus généralement, aux parties prenantes) de modifier leur comportement et donc d'influencer les décisions des dirigeants. La distinction entre l'analyse « active » du risque par l'ingénieur et l'analyse « passive » du comptable n'est pas une distinction inévitable : elle résulte d'un partage des rôles accepté par les différents acteurs économiques. Dès lors, une lecture sociopolitique peut-elle expliquer le traitement comptable du risque ?

Provisions comptables et enjeux sociétaux

La réflexion menée jusqu'alors s'apparente à une démarche normative visant à décortiquer le mode d'analyse comptable du risque afin de justifier les règles mises en œuvre et permettant de définir ce qui devrait être fait (ou ce qui devrait changer) face à un événement (COLASSE, 1999). Le principe de prudence justifie ainsi l'enregistrement de provisions, et l'analyse du risque hiérarchisant survenance et conséquences de l'événement conduit à déterminer quand une provision doit ou ne doit pas être constatée. C'est une explication normative qui décrit et explique ce qui doit être fait.

Cette approche peut être complétée par une réflexion sur les enjeux sociologiques et politiques du traitement du risque par la comptabilité : pourquoi l'analyse du risque par les comptables, qui conduit à négliger les risques extrêmes, s'est-elle imposée jusqu'ici et pourquoi fait-elle consensus malgré ses limites ?

Une approche sociologique de la comptabilité justifie l'existence d'une norme dans un contexte social. L'outil comptable est un enjeu qui est placé au centre de conflits d'intérêts, puisqu'il permet aux acteurs d'évaluer les actions d'autres acteurs. Les règles comptables sont donc partagées entre deux objectifs contradictoires : a) présenter une image fidèle de la réalité économique et b) garantir la neutralité et la fiabilité de l'information. Le premier objectif exige une marge d'appréciation subjective des événements, alors que le second nécessite neutralité et objectivité. Face à ce dilemme, le système comptable est le fruit de consensus. Il cherche à produire des règles qui évitent au maximum les choix pour se protéger de toute influence, mais il est obligé de créer des marges d'appréciation.

Dans ce contexte, comment interpréter les règles de prise en compte des provisions ? Pour les dirigeants, les provisions sont une source d'interprétation importante. Elles peuvent donc être un instrument de gestion du résultat en leur faveur. Les propriétaires peuvent alors se méfier d'un excès de liberté accordé à leurs agents. Le comptable est au cœur de ce conflit d'intérêt : pour se défendre et trouver sa place entre les intérêts divergents, il va tenter d'établir des règles qui limitent les choix et les interprétations.

Pour les propriétaires, les provisions interdisent, par prudence, les distributions excessives et reportent les résultats vers le futur. Les provisions se justifient soit dans une optique de valorisation à long terme, soit comme instruments de gestion du résultat au détriment des tiers, notamment des créanciers et/ou de l'État. Les propriétaires ont donc un rapport ambigu avec les provisions. S'ils peuvent en profiter ponctuellement, ils sont non seulement dépendants de la bonne foi de leurs agents (les dirigeants), mais cela peut s'opposer à une valorisation de leur patrimoine à court terme qui est pourtant souhaitable en cas de

revente de parts. Au total, les propriétaires n'ont pas intérêt *a priori* et de manière générale à favoriser les provisions.

Pour les créanciers, l'État et les salariés, les provisions diminuent les distributions de résultat et garantissent à long terme la solvabilité de l'entreprise. Mais en contrepartie, les provisions donnent aux entreprises un pouvoir d'appréciation conduisant à des opportunités de manipulation qui peuvent se faire au détriment desdits créanciers. Contrairement aux propriétaires, les tiers ont intérêt à favoriser les provisions. Mais ils ont également intérêt à les limiter à des situations contrôlables, c'est-à-dire à des situations où le pouvoir discrétionnaire des dirigeants est limité. Sur ce dernier point, l'intérêt des tiers rejoint celui des propriétaires. En définitive, le consensus conduit à exclure les provisions dans les cas où les événements sont seulement « probables ».

Au total, il apparaît que les règles concernant les provisions sont un enjeu sociopolitique important puisque les différentes parties prenantes ont des intérêts divergents. Les acteurs les plus favorables à des règles élargissant la constitution de provisions sont les dirigeants (par opportunisme) et les investisseurs extérieurs (par prudence). Dans une situation potentiellement conflictuelle, le consensus est difficile à trouver et la dimension de contrôlabilité s'impose naturellement comme un élément primordial. Cette analyse justifie ainsi le traitement séquentiel des risques (voir la Figure 7 de la page 63) qui conduit à ignorer des risques extrêmes.

En conclusion, s'il semble difficile de traduire les risques extrêmes en comptabilité, c'est sans doute autant pour des raisons techniques (difficulté d'utilisation de calculs probabilistes, problème de l'échéance) que parce qu'ils sont au cœur de conflits d'intérêts.

CONCLUSION

Une image peut être évoquée pour illustrer le traitement du risque par la comptabilité : à la page 9 de la bande-dessinée « Tintin au Tibet » (HERGÉ, 1960), le capitaine Haddock, qui a une poussière dans l'œil, se concentre sur les marches de la passerelle qu'il escalade précipitamment pour monter dans un avion... qui n'est pas relié à la passerelle ! « C'est heureux que j'y voie encore assez pour ne pas rater une marche ! » s'exclame-t-il. Concentré sur le risque de court terme, celui de rater une marche, il oublie un risque pourtant majeur, celui de se tromper d'escalier, et donc celui de la chute (au sens propre comme au sens figuré) brutale qui va en découler.

La comptabilité n'est-elle pas, à l'image du capitaine Haddock, focalisée sur le traitement des risques opérationnels quantifiables, et aveugle aux risques

majeurs ? N'est-il pas évocateur, en parcourant les pages du rapport de gestion 2009 du groupe BP (BP, 2009), publié quelques semaines avant l'accident du Golfe du Mexique, de constater que la plaquette (et notamment sa couverture) est illustrée par de nombreuses photographies de plateformes dont la sécurité est citée (page 6) comme le premier élément de performance de l'entreprise ?

Si l'obligation de rendre des comptes existe, la comptabilité est incapable de traduire les risques les plus extrêmes, et notamment les risques de catastrophe nucléaire. Ce constat interroge le chercheur sur la nature des règles comptables : parce que l'information est un instrument dans la relation d'agence entre dirigeants et investisseurs dont les intérêts peuvent être contradictoires, la règle comptable sert, avant même de répondre à son objectif de fournir une image « fidèle » de la réalité, à protéger le comptable des influences des parties prenantes, et donc à assurer une neutralité procédurale qui peut nuire à l'objectif de représentation fidèle de la réalité de l'entreprise.

L'étude du mécanisme de traitement comptable du risque le démontre : la démarche séquentielle exclut de fait les risques extrêmes malgré l'enjeu majeur qu'ils constituent pour la société. La conséquence directe de cette lacune concerne les premiers destinataires des comptes : les investisseurs. Ceux-ci ne sont pas informés des conséquences de risques extrêmes qui pèsent sur la santé (et donc sur le résultat distribuable) de l'entreprise.

La conséquence indirecte, mais non moins importante, concerne la société dans son ensemble. La non prise en compte de coûts futurs potentiels minimise le coût de revient et donc le prix du kWh d'origine nucléaire. Cela a des conséquences sur les choix énergétiques des consommateurs et sur ceux des États, et transfère sur les générations futures les conséquences de ces choix.

L'enregistrement d'une provision permet, en limitant le résultat distribuable, de constituer progressivement une réserve financière qui doit permettre de faire face à l'accident futur. Mais lorsque l'échéance est inconnue, la constitution d'une provision est impossible. Une voie de sortie est cependant envisageable, en s'inspirant des approches développées pour encadrer les établissements de crédit et limiter les risques systémiques : obliger les entreprises à augmenter leurs capitaux propres, à respecter des ratios de couverture contraignants et à détenir des actifs dédiés à la couverture des risques. Cette solution se traduit, non pas par une modification du résultat comptable, mais par une modification de la structure du patrimoine. Indirectement, le coût du kWh serait cependant affecté, puisque l'accroissement des ratios de couverture oblige les entreprises à immobiliser d'importantes ressources financières, ce qui génère un coût d'opportunité.

En conclusion, l'analyse comptable du risque ne permet pas de traduire les risques extrêmes dans les états

financiers, et les travaux des normalisateurs comptables, qui se traduisent dans l'évolution des normes IFRS, ne montrent pas d'évolution significative. Par contre, une intervention des États et une évolution de la réglementation s'inspirant des réflexions développées dans le cadre de l'analyse des risques pesant sur les établissements de crédit pourraient constituer des pistes de réflexion intéressantes. ■

BIBLIOGRAPHIE

BERKOWITZ (H.), « Les risques majeurs et l'action publique », *Le Libellio d'Aegis*, 9(4), pp. 13-20, 2013.
 BERTEL (E.) & NAUDET (G.), *L'économie de l'énergie nucléaire*, Paris, EDP Sciences, 2004.
 BP, Annual review 2009, "Operating at the energy frontiers", 2009.
 CNC, Avis relatif à la comptabilisation des coûts de démantèlement, d'enlèvement et de remise en état de site dans les comptes individuels, n°2005-h du 6 décembre 2005 du comité d'urgence, 2005.
 COLASSE (B.), « Vingt ans de recherche comptable française : continuité et renouveau », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, pp. 23-34, 1999.

Cour des comptes, « Le démantèlement des installations nucléaires et la gestion des déchets radioactifs », Rapport au Président de la République suivi des réponses des administrations et des organismes concernés, Paris, pp. 292 et suivantes, 2005.

CRC, Règlement n°2000-06 du 7 décembre 2000.

DICK (W.) & EBERHARTINGER (E.), « Les provisions pour risques et charges en France et en Allemagne à la lumière des évolutions internationales récentes », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 5 (numéro spécial), pp. 179-197, 2002.

HERGÉ, Les aventures de Tintin : *Tintin au Tibet*, Bruxelles, 1960.

HICKS (J.), *Value and capital*, Oxford, UK: University Press, 1939.

IRSN, « SARNET : Réseau d'excellence européen sur les accidents graves de réacteur nucléaire. Son déploiement et ses réalisations après une année de fonctionnement », dossier de presse, direction de la Communication, 2005.

MOULIN (J.), *Le risque, le salarié et l'entreprise : contribution syndicale à la prévention des risques industriels et technologiques majeurs*, Éditions VO, 2003.

SCHMITT (A.) & SPAETER (S.), « Risque nucléaire civil et responsabilité optimale de l'exploitant », *Revue économique*, 58, pp. 1331-1351, 2007.

FIGURES DU CLIENT ET MANAGEMENT : UN PROCESSUS DE STRUCTURATION SOUS CONTRÔLE(S)

S'inscrivant dans le cadre des réflexions sur les modes de contrôle développés au sein des relations client-fournisseur, cet article propose une analyse fine de la manière dont un fournisseur peut combiner une adaptation de sa structure organisationnelle avec des évolutions managériales pour tout à la fois répondre aux exigences de contrôle de ses clients et susciter une dynamique interne à son organisation. En s'appuyant sur le cas de l'entreprise Favi, un sous-traitant automobile, l'article met en lumière le processus de construction dans la durée d'une organisation s'adaptant aux figures successives du client, et il analyse en quoi l'approche proactive développée par l'entreprise pour répondre aux exigences du contrôle bureaucratique et social de ses clients participe de son propre système managérial.

Par Patrick GILBERT *, Nathalie RAULET-CROSET ** et Ann-Charlotte TEGLBORG ***

Les dispositifs mis en place par les clients pour contrôler leurs fournisseurs ont fait l'objet d'une attention croissante quant aux différentes formes de ce contrôle (CÄKER, 2008 ; DONADA et NOGATCHEWSKY, 2008 ; NOGATCHEWSKY, 2003) et à

la place prise par les relations de confiance interentreprises (DONADA et NOGATCHEWSKY, 2007). La littérature spécialisée considère souvent le point de vue du client ou celui de la relation entre client et fournisseur, mais elle aborde plus rarement les réponses organisationnelles et managériales apportées par le fournisseur lui-même en réaction aux exigences de contrôle de ses clients industriels. Or, certains fournisseurs peuvent prendre l'initiative de modifier leur structure intra-organisationnelle pour répondre à ces exigences et développer, dans la durée, des modes de contrôle qui équilibrent le rapport de force. Dans cet article, nous

* Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1.

** Maître de conférences, IAE de Paris, Université Paris 1, Chercheur au CRG École polytechnique.

*** Enseignant-chercheur, Novancia Business School.

tournerons notre regard vers le fournisseur et nous montrerons comment son organisation interne s'adapte dans la durée à ces exigences de contrôle, et qu'il peut aussi utiliser celles-ci pour fonder une dynamique managériale au sein même de son organisation. Nous nous intéresserons à Favi, une entreprise de taille intermédiaire picarde, sous-traitante de l'industrie automobile pour laquelle le client constitue le critère de découpage organisationnel - soit une structure orientée client selon Homburg, Workman & Jensen (2000) - et qui a ainsi développé un nouveau régime de mobilisation de la force de travail (BENGHOZI, 1998). Depuis déjà quelques années, cette entreprise suscite un vif intérêt. Elle a fait l'objet de témoignages oraux et écrits de son charismatique directeur, Jean-François Zobrist (2008, 2013), d'exposés hagiographiques et de valorisation dans la tradition du Prix de l'excellence. Ces différents travaux centrent l'analyse sur le *leadership* atypique développé à la tête de l'entreprise, qui s'appuie en particulier sur l'autonomie et l'initiative des opérateurs (GETZ et CARNEY, 2012 ; GETZ, 2012). Pourtant, si la liberté semble au cœur de son fonctionnement, l'entreprise Favi est soumise à des formes de contrôle fortes de la part de son environnement, et en particulier de la part de ses clients. Notre analyse met ici l'accent sur les modalités de gestion par Favi du contrôle exercé par ses clients, et en particulier sur son adaptation organisationnelle sur le long terme aux différentes figures du client. Nous montrons que l'entreprise répond aux exigences de contrôle de ses clients, mais qu'elle les fait également évoluer, à travers des combinaisons entre contrôle bureaucratique et contrôle social, et qu'elle utilise alors ces modes de contrôle « combinés » de manière pro-active, comme des leviers managériaux pour impulser sa propre dynamique d'évolution.

Pour éclairer la situation de Favi, nous commencerons par montrer, à partir d'une revue de la littérature, l'interdépendance entre les clients industriels et leurs fournisseurs dans le secteur automobile, ainsi que la multiplicité des démarches mises en place pour renforcer la confiance entre les partenaires. La structure de Favi étant le fruit d'une longue évolution, notre méthodologie sera celle de l'analyse de processus. Le cas de cette entreprise si particulière sera ensuite présenté. Cette présentation sera suivie de celle des résultats empiriques et d'une discussion.

LES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR : DU CONTRÔLE BUREAUCRATIQUE AU CONTRÔLE SOCIAL

Des interdépendances croisées

Le secteur automobile est emblématique de la croissance de l'externalisation et des coopérations verticales

entre les clients industriels et leurs fournisseurs (MIDLER, MANIAK et BEAUME, 2012). De fait, les constructeurs confient entre 70 % et 75 % de la valeur de leurs véhicules aux équipementiers (DONADA et DOSTALER, 2005). L'externalisation massive crée des réseaux d'entreprises interdépendantes entraînant les constructeurs et leurs fournisseurs à rechercher avec une égale constance la réduction de leurs coûts et la satisfaction de leurs clients.

Ces interdépendances croisées interrogent en particulier la nature du modèle relationnel vertical qui permet du point de vue des clients de faire coexister un processus de développement contraint et le maintien d'une concurrence entre fournisseurs (CHARUE-DUBOC, MIDLER et MANIAK, 2008). Elles soulèvent alors des questionnements relatifs aux modes de coopération interentreprises et de contrôle, celui-ci s'entendant comme « le processus par lequel un individu (un groupe ou une organisation) apprend à connaître et influence les actions d'un autre individu (groupe ou organisation) dans le sens de ses attentes » (NOGATCHEWSKY, 2003, p. 175).

La littérature propose deux approches permettant de décrypter les relations de coopération : l'approche transactionnelle et l'approche relationnelle (DONADA et NOGATCHEWSKY, 2008 ; NOGATCHEWSKY, 2003). L'approche transactionnelle analyse les échanges comme de simples transactions économiques liant des intérêts croisés en « nœuds de contrats ». Ce contrôle par le marché est assorti d'un contrôle bureaucratique mettant l'accent sur des comportements à suivre, notamment au travers de procédures.

Mais, selon l'approche relationnelle, les modes de contrôle ne sauraient se réduire à l'analyse des mécanismes contractuels et bureaucratiques, ils exigent également la prise en compte des relations et des processus informels qui se développent entre les protagonistes. Clients et fournisseurs s'engagent dans la durée et attendent de la relation des satisfactions à la fois économiques et sociales qui aillent au-delà de l'intérêt à court terme. Impossible alors de faire l'économie de l'histoire passée, présente et future de la coopération (DWYER, SCHURR et OH, 1987). Progressivement, des normes relationnelles (comme la flexibilité, la solidarité ou encore les échanges d'informations) se développent (JOSHI et ARNOLD, 1997 ; DONADA et NOGATCHEWSKY, 2007). Ces normes relationnelles structurent des échanges qui se déroulent dans un climat de confiance. Ce mode de contrôle, nommé contrôle social, constitue un moyen de se coordonner et d'atteindre des buts communs à long terme (DONADA et NOGATCHEWSKY, 2008).

Une multiplicité de démarches visant à renforcer la confiance du client

Pour répondre aux attentes de leurs clients, et le plus souvent à leur demande, les fournisseurs ont mis en

œuvre de multiples procédés. Les démarches qualité figurent au premier rang de ceux-ci, en particulier au travers de la mise en place des normes internationales ISO 9000, l'introduction des nouvelles technologies de communication et d'information pour assurer la relation client-fournisseur et la livraison des pièces en juste-à-temps.

À la fin des années 1980, l'assurance qualité fournisseur a constitué pour les constructeurs automobiles la clé de voûte de leur politique de coopération avec leurs fournisseurs (GORGEU, MATHIEU, 1996). Ainsi, Renault et PSA ont mis au point en commun, puis développé une démarche spécifique leur permettant de déléguer à leurs fournisseurs la responsabilité de la qualité des produits. Bien qu'ils soient centraux, les outils de la qualité ne représentent qu'un des éléments de l'instrumentation interorganisationnelle qui a été mise en place dans ce secteur au cours des dernières décennies, durant lesquelles l'intégration logistique s'est renforcée, notamment au travers des standards (ROUQUET, 2012).

Ces différentes démarches organisationnelles visent à faire en sorte que les clients aient confiance dans la capacité du système de production du fournisseur à répondre à leurs exigences de prix, de qualité, de délais et de volume. Les relations interentreprises gagnent ainsi en cohérence, grâce à une sorte d'encastrement organisationnel *ex ante* entre le client et le fournisseur (DONADA & NOGATCHEWSKY, 2008).

À côté de ces démarches illustrant principalement le souci de contrôle du constructeur sur le système de production de ses sous-traitants, se sont développées des relations d'étroite coopération entre client et fournisseur dans le champ du co-développement de nouveaux produits (MIDLER, GAREL et KESSLER, 1997 ; CHARUE-DUBOC, MIDLER et MANIAK, 2008).

Dans le secteur automobile, la relation entre les constructeurs automobiles et leurs fournisseurs a évolué, passant de la sous-traitance à un partenariat entre entités liées par une communauté de destin associant les différents acteurs du « système automobile » (CHANARON, 1995). Elle s'est notamment adaptée aux enjeux de la « modularisation », qui est apparue dans le secteur au milieu des années 1990 (FOURCADE et MIDLER, 2005). Cependant, la conception de la relation client-fournisseur sur un mode partenarial ne va pas de soi. Elle suppose un partage des responsabilités techniques, industrielles et commerciales dans la durée et elle a pour fondement un rapport de confiance qui n'est pas l'option spontanément privilégiée dans les rapports qu'un donneur d'ordres entretient avec ses sous-traitants (BARTHÉLÉMY, DONADA, 2007).

Les évolutions récentes ne viennent pas forcément consolider cette orientation partenariale. Depuis la crise, Chanaron et Boireau (2011) notent que les relations tendent à se rigidifier et à devenir de plus en plus distantes. Ils relèvent : « *Les rapports clients-fournisseurs*

apparaissent ainsi de moins en moins humains et de plus en plus distants, et donc de plus en plus complexes. » (p. 7). Selon ces chercheurs, la raison tient principalement à l'exacerbation des contraintes de productivité et à la rotation accrue des acheteurs, ce qui distend la relation entre client et fournisseur.

Favi est une entreprise dont l'orientation client est revendiquée et qui s'est efforcée au cours d'un quart de siècle d'approfondir cette proximité dans sa relation avec celui-ci, mais aussi dans sa structure interne. Nous nous proposons ici, à partir du cas analysé, de contribuer aux recherches menées du point de vue du fournisseur face aux exigences de contrôle du client. L'analyse du cas permettra d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

- quelle traduction structurelle la figure du client a-t-elle eue dans cette organisation ?
- sur quels mécanismes de contrôle s'est-elle appuyée, et comment ceux-ci ont-ils évolué au fil du temps ?
- dans quelle mesure le fournisseur peut-il être proactif quant au choix des modes de contrôle qui s'appliquent à lui, et comment l'entreprise peut-elle utiliser alors la relation au client dans sa dynamique managériale interne ?

MÉTHODOLOGIE : UNE ANALYSE DU PROCESSUS DE STRUCTURATION

La structure générale de Favi (telle que l'on peut en rendre compte aujourd'hui) est le fruit d'une longue évolution visant à s'adapter aux figures successives du client et à répondre à leurs exigences de contrôle. En livrer une vision photographique sous la forme d'un instantané serait très réducteur. Autant que des caractéristiques de cette structure, c'est donc du processus de structuration dont nous allons rendre compte.

Suivant la méthodologie et la terminologie proposées par Mendez (2010), nous nous sommes attachés à identifier les grandes *séquences temporelles* qui ont jalonné ce processus, les *ingrédients* issus du contexte (avec un focus sur les figures du client, la traduction structurelle et la mobilisation des ressources humaines) et les principales *bifurcations* qui ont marqué des changements d'orientation du processus. Nous avons utilisé dans une perspective compréhensive les catégories analytiques présentées précédemment concernant les modes de contrôle, pour mieux en comprendre l'évolution. Nous avons ainsi repéré une conjonction entre des évolutions organisationnelles et managériales, et des évolutions des modes de contrôle. Les bifurcations identifiées correspondent à des changements concomitants sur ces deux dimensions.

Le cas ayant été identifié par l'équipe de recherche comme particulièrement représentatif du lien entre orientation-client et structuration de l'entreprise à la

suite d'une visite d'usine en 2008, nous avons proposé à la direction de l'entreprise Favi de mener cette recherche (réalisée en 2012) en sollicitant d'elle un accès facilité au terrain.

Notre accès au terrain s'est déroulé en deux temps précédés par une analyse des documents produits par l'entreprise. Au cours de la première phase, en mai 2012, nous avons réuni auprès de Favi les données nécessaires à une première mise en lumière du processus d'évolution du lien entre la relation au client et l'organisation interne de l'entreprise (repérage des ingrédients, analyse de leur temporalité) afin de distinguer les séquences et leur dynamique. La seconde étape a consisté en un approfondissement de l'analyse grâce à une nouvelle immersion (en juillet 2012). Au total, la collecte des données s'est faite à travers 19 entretiens individuels et de groupe menés à l'intérieur de l'entreprise et combinés avec des observations dans les ateliers de production sur 2 demi-journées (voir l'Encadré 1). L'unité du discours organisationnel (convergence des récits, consensus) ne nous a pas conduits à distinguer des points de vue différents chez les acteurs.

ENCADRÉ 1 : LA MÉTHODE DE RECUEIL DES INFORMATIONS

L'analyse du processus de structuration de Favi s'appuie sur les données recueillies au travers de trois méthodes de collecte complémentaires, à partir de guides structurés :

- 17 entretiens semi-directifs individuels auprès de membres de trois mini-usines : 1 client automobile, 4 leaders de mini-usine, 2 commerciaux, 6 opérateurs, 1 qualitatif et l'actuel directeur, M. DV, qui a été interviewé à trois reprises.
- 2 entretiens de groupe auprès de membres de deux mini-usines, chacune représentée par 6 à 8 personnes (leader, commercial, qualitatif, opérateurs).
- Une analyse documentaire des 64 fiches décrivant le système de management Favi (disponibles sur www.favi.com), ainsi que différents documents écrits par le précédent directeur, M. JFZ.

Au cours des deux périodes précitées, nous avons échangé librement avec des représentants de cinq mini-usines à la fois lors d'entretiens organisés de façon à être compatibles avec les contraintes de production, et de façon plus informelle, au cours de déjeuners et de visites des mini-usines.

Nous avons centré notre analyse sur l'histoire de la relation au client dans l'entreprise et sur son processus d'évolution. Recherchant les différentes séquences

temporelles, les bifurcations et les ingrédients du contexte afin de caractériser l'évolution de l'organisation en fonction des différentes figures du client et l'approche développée par Favi pour répondre à leurs exigences de contrôle, nous avons questionné les acteurs dans la diversité de leurs rôles sur la chronologie des évolutions de structures et des relations entretenues avec les clients. Les personnes interviewées justifiant souvent de nombreuses années de service dans l'entreprise (les anciennetés variant de dix à vingt-cinq ans) ont été à même de retracer la chronologie des principaux événements. Les entretiens ont été retranscrits intégralement. Après une première lecture de l'ensemble des données par les trois chercheurs selon une grille d'analyse commune, l'analyse a été centrée sur l'évolution des modalités de contrôle et sur ses conséquences pour l'évolution de la structure et du management des hommes dans l'organisation. Une restitution écrite de notre analyse des données a été soumise au directeur de Favi et complétée par un entretien visant à vérifier les faits relevés et à approfondir l'analyse.

FAVI : UNE ORGANISATION ORIENTÉE CLIENT

Une histoire faite d'une succession d'innovations

De sa création jusqu'à nos jours, Favi (voir l'Encadré 2 de la page suivante) a réussi une succession d'innovations produit-marché fondées sur son savoir-faire spécifique consistant à mouler les alliages cuivreux au-dessus de 1 000 C°. Pendant la période de l'après-guerre, Favi fabrique des siphons de lavabo, puis des compteurs d'eau.

Au cours des années 1970, Favi identifie une nouvelle opportunité pour elle, celle de fabriquer des fourchettes de boîtes de vitesses en laiton pour l'industrie automobile : ce nouveau produit va assurer sa croissance. L'entreprise passe de 140 à plus de 430 salariés et devient le leader européen de la fourchette de boîtes de vitesses. Conscient que le marché automobile est arrivé à maturité, Favi lance en 2000 un nouveau rotor de moteur électrique améliorant la conductibilité de 3 à 6 %, puis, fin 2012, une gamme de produits antimicrobiens (poignées de portes, interrupteurs, poignées de maintien...) pour un secteur hospitalier confronté à la nécessité de lutter contre les maladies nosocomiales.

De surcroît, Favi a mis en place un système de management original basé sur des mini-usines dédiées à un client spécifique. Le client s'est progressivement imposé comme une figure clé très structurante pour l'organisation de l'entreprise. Nous présentons ci-après une reconstitution de cette évolution en trois étapes, qui correspondent chacune à une figure différente du client.

ENCADRÉ 2 : FAVI EN QUELQUES CHIFFRES

Créée en 1957, Favi est une filiale du groupe familial AFICA depuis 1971. Elle compte 430 salariés en 2012.

Positionnement concurrentiel : n°1 mondial dans l'injection d'alliages cuivreux et leader européen dans la fabrication de fourchettes de boîtes de vitesses.

Données financières : 75,5 millions d'euros de CA en 2010, dont 32 % à l'export ; marge d'autofinancement de plus de 15 % depuis 25 ans.

Détail de l'activité : 80 % du chiffre d'affaires (CA) réalisé en 2010 dans l'automobile, 13 % du CA sur le secteur tout industrie, 5 % du CA sur le marché des rotors pour moteurs électriques à haut rendement et environ 2 % du CA sur le marché du recyclage de copeaux d'usinage.

Du client absent au client « au cœur » de l'organisation (1989-1996)

En 1986, un nouveau directeur, Jean-François Zobrist (JFZ, dans la suite de l'article) est nommé par le groupe. Sa vision de l'avenir de l'entreprise, et en particulier de sa relation au client, ainsi que les changements structurels qu'il va initier vont contribuer à opérer un virage très important pour l'organisation (pour nous, il s'agit même d'une « bifurcation »).

À son arrivée, JFZ considère la structure peu réactive, voire paralysante. Les commerciaux, seuls acteurs organisationnels en contact avec les clients, doivent attendre des semaines la réponse du bureau d'études pour savoir s'il est possible de répondre à la demande du client. JFZ estime que cette organisation traditionnelle (avec un directeur technique, des chefs d'atelier, des responsables d'équipe, des ouvriers et une armée de fonctions support) est trop centrée sur le fonctionnement interne de l'entreprise.

Sa volonté de faire évoluer l'organisation va bénéficier d'un contexte porteur. En effet, en 1989, une extraordinaire opportunité commerciale se présente : Peugeot décide de passer une commande de fourchettes de boîtes de vitesses représentant environ 20 % du chiffre d'affaires d'alors. Se pose dès lors la question des modalités pour accompagner cette croissance. Faut-il travailler en 3/8 ? Agrandir la fonderie ? Nommer davantage de contremaîtres ?

JFZ est persuadé que la réussite de Favi passe par la libération de l'intelligence de terrain, l'ancrage territo-

rial et l'écoute du client (1). Aussi, propose-t-il de définir l'ambition de Favi comme le désir de faire « toujours plus, toujours mieux et pour moins cher, dans l'amour de nos clients, à Hallencourt, et dans le respect de la terre de nos enfants ».

Son ambition s'appuie alors sur de jeunes opérateurs adhérant à cette vision. Dans un premier temps, JFZ décide de créer une unité autonome composée d'environ vingt-cinq personnes pour la fabrication des pièces commandées par Peugeot afin d'être totalement à l'écoute de cet important client sans pour autant perturber le reste de la production.

Ce modèle est reconduit au cours des années suivantes, au fur et à mesure de l'obtention de nouveaux contrats. C'est donc progressivement que l'ancien mode de production disparaît pour laisser place à une usine entièrement organisée sous la forme de mini-usines orientées clients. Au service de chacune de ces mini-usines, Favi dédie une équipe de 20 à 35 opérateurs animée par un leader qui est un ancien opérateur coopté par ses pairs et par JFZ, ainsi qu'un commercial interlocuteur unique et privilégié du client. Après avoir supprimé les pointages et les contrôles qu'il jugeait inappropriés, il va aplanir la structure organisationnelle, si bien que Favi ne comporte dorénavant plus que deux niveaux hiérarchiques : le directeur d'usine et les leaders des mini-usines.

Toutefois, lors de la mise en place des mini-usines, les fonctions support continuent de fonctionner comme dans l'ancien système. Ainsi, par exemple, le bureau d'études met longtemps à analyser la faisabilité des demandes. Face à ce manque de réactivité, JFZ demande aux commerciaux de répondre directement à leur client, ce qui entraîne la démission du responsable du bureau d'études. Les fonctions support (bureau d'études, qualité, outillage, maintenance...) sont appelées à se mettre au service des mini-usines orientées clients. Quant aux commerciaux, ils prennent l'habitude d'assumer la responsabilité du suivi de chaque consultation et se transforment peu à peu en chefs de projet. Dans cette dialectique entre la production et le commercial, le commercial devient moteur dans l'organisation.

Une relation symbiotique avec le client (1996-2004)

Alors qu'elles avaient jusque-là toujours été assistées par les anciens responsables hiérarchiques, les mini-usines deviennent autonomes vers 1996. Tous les anciens sont alors partis à la retraite. L'autonomie des opérateurs constitue la clé de voûte du système, car tout doit être fait pour que l'ouvrier prenne des décisions en temps réel afin de livrer la meilleure qualité

(1) On peut se référer pour la description de ce système de management au témoignage de Jean-François Zobrist, dans l'article « La fonderie Favi, un leader mondial qui croit en l'homme », *Le Journal de l'École de Paris du Management*, 3, n°101, pp. 37-44, 2013.

au client en temps voulu. L'opérateur s'approvisionne, règle sa machine et réalise son auto-contrôle.

L'opérateur étant au cœur du système, tout est mis en œuvre pour faciliter son autonomie. Un important effort de formation des opérateurs est fourni pour que tous acquièrent des compétences de régleur et qu'ils soient initiés à la qualité lors de séminaires organisés en France, mais également lors de voyages d'étude au Japon auxquels

est conviés chaque année une dizaine d'opérateurs. La direction incite le leader à être à l'écoute de l'opérateur et à faciliter son travail. Au quotidien, le leader reçoit les demandes directement de son client. La mini-usine s'organise en toute autonomie pour livrer au client : « *la bonne pièce au bon moment, au bon endroit et au bon prix* » (directeur DV). Pour cela, le leader décide si sa mini-usine doit fonctionner en une, deux ou trois équipes, et s'ajuste avec ses collègues en cas de pic d'activité.

Le rôle du commercial est de faire « *entrer le dehors dedans* » (directeur DV). Le commercial représente le client à tel point que : « *quand on regarde Carlos, c'est Fiat, quand on regarde Rémi, c'est Audi. Ça transpire quand on les écoute* » (directeur DV). La mini-usine doit savoir qu'elle ne travaille pas pour un patron, mais pour un client qui détient le véritable pouvoir : « *C'est son travail au quotidien qui permettra au client d'avoir confiance et de nous être fidèle lorsqu'il s'agira de consulter pour de nouveaux marchés* » (directeur DV). Le commercial a alors la responsabilité complète du cycle de relations avec le client. Selon les phases du cycle, il est technico-commercial, chef de projet dans la phase d'industrialisation, puis parrain productivité de sa mini-usine afin de pouvoir s'assurer que les prix promis au client permettent bien de dégager la marge voulue. Pour cela, les opérateurs peuvent participer à des trophées d'innovation essentiellement centrés sur la qualité des produits, la sécurité et les gains de productivité. Il prend une place importante dans la gestion de la dialectique entre production et commercialisation. Ainsi, il fait travailler le bureau d'études dans



« *Favi ne comporte dorénavant plus que deux niveaux hiérarchiques : le directeur d'usine et les leaders des mini-usines* », matriochkas (les poupées russes).

Photo © ROGER-VIOLLET

le cadre de la conception d'un nouveau produit pour répondre aux besoins du client. Lors du démarrage de l'industrialisation, il organise généralement une rencontre entre le client et la mini-usine pour que les opérateurs entendent de la bouche du client ses attentes. De plus, il est le garant de la qualité du produit, et le client s'adresse directement à lui en cas de problème. Par exemple, si un client téléphone pour signaler un problème, une

petite délégation se rend en un temps record chez le client souvent surpris par autant de réactivité. Le commercial cultive une véritable proximité professionnelle entre le client et les acteurs, à tous niveaux de l'organisation. Régulièrement, des rencontres conviviales avec le client sont facilitées, par exemple à l'occasion de l'organisation d'un match de football ou d'une course de karting sur le parking de l'usine.

Un client plus inaccessible (2004 à nos jours)

JFZ se retire progressivement du management de Favi entre 2004 et 2008. DV, le responsable commercial de Favi, qui avait été coopté par JFZ, devient directeur de Favi en 2004, et JFZ, qui reste quelque temps en appui (tout en ne descendant plus dans l'usine), prend officiellement sa retraite en 2008. Dans un environnement concurrentiel de plus en plus tendu, le nouveau directeur, dont la nomination représente en quelque sorte l'avènement du « commercial » à la tête de l'organisation, initie une série de changements. Il lance des challenges de l'innovation mobilisant l'intelligence de terrain afin d'imaginer de nouveaux produits s'appuyant sur le savoir-faire du fondeur. Les salariés de Favi répondent à ces appels, car tous savent que le lancement de nouveaux produits constitue la meilleure garantie de maintenir l'activité à Hallencourt. Ainsi, l'ancrage territorial joue le rôle d'un catalyseur de la participation de salariés enjoint de contribuer à trouver des produits de relève.

De surcroît, il introduit des modifications organisationnelles qui aboutiront à des « mini-usines à inté-

gration renforcée » encore plus réactives et à même de satisfaire leur client. En effet, à la suite d'une rupture d'approvisionnement au magasin général, il choisit de décentraliser les magasins dans chaque mini-usine pour éviter toute rupture. À la suite de la perte d'un marché important, il décide que les commerciaux auront dorénavant leur bureau au sein de leur mini-usine afin de créer un lien encore plus étroit et direct entre le client et la mini-usine. En suivant cette même logique, il intègre la fonction qualité, puis la fonction maintenance au sein même de l'espace de production de la mini-usine. L'autonomie d'action et la capacité des opérateurs et de leur leader à satisfaire leur client se voient renforcées, car les producteurs peuvent à tout moment solliciter les fonctions support, dont, selon le directeur, la mission est d'être à leur seul service. En parallèle, l'entreprise Favi cumule les certifications (ISO 9001-2000, OHSAS 18001, ISO 14001) et se voit distinguée par ses clients en devenant notamment Lauréate du Trophée Qualité PSA 2010. Le fondateur s'est engagé vis-à-vis de ses clients à ne pas augmenter ses prix et à réaliser 3 % de gain de productivité tous les trois ans. De fait, les prix (hors matières premières) n'ont guère augmenté depuis vingt-cinq ans, grâce aux efforts en matière d'éco-conception de l'équipe R&D de Favi qui travaille en co-développement avec les équipes R&D de ses clients, et grâce à l'engagement des mini-usines à rechercher des gains de productivité orchestrés par le commercial, qui est également investi du rôle de « Parrain Productivité ».

Cependant, au milieu des années 2000, alors que Favi a développé une organisation dans laquelle l'autonomie des opérateurs constitue la clé de voûte d'un système par lequel la direction de l'entreprise entend s'assurer de la satisfaction durable de ses clients et s'emploie à le faire savoir, l'entreprise picarde doit faire face à un nouveau contexte. En particulier, les comportements du client semblent se modifier : « *Le client n'est plus le même, alors que Favi n'a pas changé !* » (leader) ; « *il devient plus difficile de faire entrer le dehors dedans.* » (commercial).

Aujourd'hui, les relations avec le client passent presque exclusivement par le commercial, ce qui contraste avec la période précédente où de nombreux acteurs de Favi, y compris les opérateurs, pouvaient avoir accès au client. De même, seuls les commerciaux entretiennent des relations conviviales, alors que celles-ci étaient auparavant favorisées au niveau de la production.

Le site industriel du client est devenu inaccessible. Si un problème de qualité survient, le commercial déclenche une procédure de contrôle auprès du client ; ce dernier mandate alors une entreprise tierce sous-traitante, qui vient analyser l'origine des problèmes de qualité.

Le temps où le leader et un opérateur partaient en voiture pour arriver en un temps record sur la chaîne de

montage du constructeur analyser le problème est révolu. Dans le domaine de la qualité (comme dans toutes les facettes de leur relation), le client multiplie les procédures écrites là où un simple coup de fil suffisait auparavant pour trouver un accord.

La relation quasi symbiotique entretenue par Favi avec ses clients est également mise à mal par la délocalisation d'une partie de la production des constructeurs. La distance géographique accroît la difficulté de développer des relations *intuitu personae*. Les échanges se font maintenant essentiellement de façon distanciée, par courriels ou téléphone. Cet appauvrissement des interactions va à contre-courant des relations basées sur l'ajustement mutuel développées dans la relation quasi symbiotique qui existait entre Favi et ses clients durant la dernière décennie : « *Avant, il y avait des liens forts entre les personnes. Maintenant, on est en contact avec des ordinateurs !* » (commercial). De surcroît, le changement de poste « tous les 4 ans » est devenu la règle chez le client, ce qui ne permet plus d'établir des relations de confiance à long terme.

RÉSULTATS EMPIRIQUES : LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE L'ORIENTATION CLIENT

L'identification de séquences et de bifurcations

L'analyse du processus temporel que nous avons menée nous a conduits à identifier quatre séquences correspondant chacune à des formes différentes d'orientation client et caractérisées par une traduction structurelle différente de la prise en compte du client dans l'organisation. Ainsi, avec l'arrivée de JFZ, l'organisation de Favi intègre progressivement les exigences de qualité, de prix, de délai et de volume de ses clients de l'industrie automobile. Pour ce faire, Favi opte pour une structure organisationnelle orientée client. Les autres séquences correspondent à des évolutions significatives de la place donnée au client dans l'organisation. L'organisation en mini-usines va connaître des stades de maturité différents : mini-usines assistées par d'anciens responsables hiérarchiques (1989-1996), mini-usines autonomes (1996-2004) et mini-usines à intégration renforcée (de 2004 à nos jours). Grâce à la flexibilité, à l'autonomie et à l'engagement de ses mini-usines, Favi a toujours pu respecter la qualité, les délais et les volumes exigés par ses clients.

Un autre élément important dans l'évolution de la structure organisationnelle est le rôle du « commercial » dans l'organisation. Ce dernier, qui est le point de contact privilégié avec le client, acquiert progressivement un positionnement directement au sein des mini-usines, au contact de la production. Par ailleurs, son rôle vis-à-vis du client évolue également : il passe d'un rôle d'orchestration de la relation client vis-à-vis

de l'usine dans son ensemble (phase 3) à un rôle où il devient l'interlocuteur unique du client et son seul relai en matière de contacts directs (phase 4).

L'évolution du contrôle au cours du temps

Au cours des vingt-cinq dernières années, les mécanismes de contrôle qui caractérisent la relation client-fournisseur chez Favi ont fortement évolué. Nous

montrons ainsi que les différentes séquences identifiées en termes d'évolutions structurelles significatives correspondent aussi à une évolution en termes de modes de contrôle. Chacune des phases identifiées est en effet caractérisée par la prédominance d'un des trois modes de contrôle exposés en début d'article (contrôle par le marché, contrôle bureaucratique et contrôle social) et par l'évolution de la forme prise par chacun d'entre eux.

Séquence temporelle et bifurcations	Principaux ingrédients du contexte				
	Figure du client	Traduction structurelle			Mobilisation des ressources humaines
		Configuration dominante	Coordination du travail	Rôle du commercial	
Jusqu'en 1989	Le client absent	Bureaucratie mécaniste	Formalisation poussée Relations verticales Poids de la technostucture et de la ligne hiérarchique Sommet hiérarchique omniprésent	Membre d'un service autonome ayant peu de rapports avec la production.	Respect des règles et de la discipline (pointage, chronométrage, primes de rendement)
1989-1996 : Bifurcation : Décision du leader charismatique, Jean-François Zobrist, de porter une nouvelle vision de l'entreprise	Une place affirmée pour le client	Mini-usine assistée par les anciens responsables hiérarchiques	Dé-bureaucratiation partielle et mise en place progressive d'une standardisation par les résultats et les valeurs	Développement d'interactions entre le commercial et la production	Suppression du pointage et des primes ; vers l'autonomie de l'opérateur.
1996-2004 : Bifurcation : Avec le départ à la retraite des responsables hiérarchiques du système d'organisation antérieur à 1989, le fonctionnement en mode mini-usine constitue dorénavant la seule référence.	Une relation symbiotique avec le client	Mini-usine autonome	Forte standardisation par les résultats et les valeurs. Ajustement mutuel	Interactions fréquentes entre le commercial et la fabrication.	Formation et voyages d'étude des opérateurs et leaders Appel collectif à l'innovation au service de la productivité, de la qualité et de la sécurité
Depuis 2004 Nouvelle bifurcation : secteur automobile sous tension, multiplicité et instabilité des interlocuteurs chez le client	Le client moins accessible (dématérialisation des relations, moindre proximité)	Intégration des fonctions support et du commercial au sein des mini-usines	Retour de la standardisation par les procédés imposée par le client (diminution de l'intensité des relations incitant à la mise en place d'outils spécifiques de contrôle)	Le commercial de Favi est l'interlocuteur unique du client.	Focus sur la recherche de produits de relève lors des challenges d'innovation

Tableau 1 : Le processus de structuration interne de l'orientation-client.

Ainsi, avant 1989, le contrôle par le marché prédomine. À partir de 1989, les attentes des clients en termes de qualité/prix/délai/volume sont progressivement intégrées dans l'organisation, au travers des standards. Elles sont caractéristiques d'une volonté de Favi de pouvoir répondre à des exigences de contrôle bureaucratique. Cela conduit à une moindre importance du contrôle par le marché. En revanche, la volonté d'intégration des attentes du client va se traduire dans l'entreprise par des évolutions de structure qui sont principalement fondées sur la volonté de permettre un contrôle social mutuel.

De manière pro-active, Favi associe au contrôle bureaucratique des formes de contrôle social dont se saisissent les clients. Ainsi, si les relations de proximité avec le client commencent à se développer dès 1989, elles atteignent une grande intensité dans la phase 1996-2004 de relation symbiotique avec le client. Cette amplification du contrôle social conduit non pas à la disparition du contrôle bureaucratique, mais à sa combinaison avec un contrôle social renforcé, essentiellement à l'initiative de Favi. Symétriquement, celle-ci articule contrôle bureaucratique et contrôle social au sein même de ses choix en matière de structure. L'évolution du rôle du « commercial » chez Favi en témoigne : il orchestre à la fois le contact entre les acteurs de la mini-usine et le client et la garantie, pour le constructeur, du respect des normes de qualité et des engagements en termes de coûts.

Enfin, dans la dernière phase, le contrôle social connaît une transformation : il s'exerce à distance, il est moins personnalisé. La relation symbiotique avec le client se voit alors questionnée. Le rythme accru du *turn over* des acheteurs, l'interdiction d'accès aux sites

de production du client, et parfois la délocalisation de ceux-ci, la dématérialisation des échanges et la sous-traitance de la résolution des problèmes de qualité à un tiers sont autant d'éléments qui rendent le client moins accessible, plus opaque. Le subtil exercice d'influence mutuelle devient plus complexe. Cette évolution du contrôle social remet à l'honneur l'instrumentation bureaucratique et les standards, qui s'articulent plus facilement avec un contrôle social à distance. On constate donc non pas une substitution d'un mécanisme de contrôle à un autre, mais une imbrication, en évolution, des différents mécanismes de contrôle (voir le Tableau 2 ci-dessous).

DISCUSSION ET CONCLUSION

L'orientation client se traduit par une adaptation de l'organisation du fournisseur aux figures successives du client

Notre recherche a voulu approfondir le cas emblématique d'un fournisseur qui a construit, au terme d'un long processus, une relation quasi symbiotique avec ses clients. Cette mise des attentes du client (flexibilité, prix, coût, transparence des processus de production...) au cœur de son organisation conduit le fournisseur à s'adapter étroitement aux évolutions organisationnelles de son client. L'analyse du processus temporel montre que les différentes figures prises par le client chez le fournisseur ont des traductions intra-organisationnelles différentes, qui se succèdent dans le temps.

	Contrôle par le marché	Contrôle bureaucratique	Contrôle Social
Avant 1989 : Client absent de l'organisation	Les contrats portant sur les objectifs et les résultats à atteindre constituent le mode de contrôle exclusif	Pas de contrôle bureaucratique	Absence de relations de proximité
1989-1996 : Client mis au cœur de l'organisation	Les contrats indiquent les principaux termes de la coopération	Intégration organisationnelle progressive des attentes des clients en termes de qualité, prix, délais et volumes	Construction progressive de relations de proximité avec les clients
1996-2004: Relation symbiotique avec le client	Idem	Intégration aboutie de ces attentes grâce aux mini-usines autonomes	Relations de proximité intenses entre les acteurs de tous niveaux et fonctions chez Favi et ses clients
De 2004 à nos jours : Un client plus inaccessible	Idem	Intégration consolidée de ces attentes grâce aux mini-usines à intégration renforcée	Développement d'un contrôle social à distance

Tableau 2 : Imbrication des formes de contrôle.

Le fournisseur joue de l'articulation entre contrôle bureaucratique et contrôle social

La littérature relative au contrôle met l'accent sur le client et sur le fait que celui-ci va s'assurer que le fournisseur se comportera conformément à ses attentes (NOGATCHEWSKY, 2003). Notre approche introduit un renversement de perspective : nous adoptons pour l'analyse le point de vue du fournisseur et nous montrons, au travers d'un cas singulier, que le fournisseur cherche aussi à gérer le contrôle que le client exerce sur lui, un contrôle qu'il utilise à des fins de management en interne, quand l'autonomie et la liberté des opérateurs sont combinées avec les différentes formes de contrôle du client. Chez Favi, la modification de la structure répond à la fois aux exigences en termes de contrôle bureaucratique du client et à la volonté de Favi de favoriser un contrôle social de type relationnel plus souple et plus motivant. L'approche pro-active du fournisseur se traduit ainsi par le fait qu'il articule entre eux les différents mécanismes de contrôle et qu'il produit des réponses organisationnelles multiples à ces modes de contrôle, ce qui lui permet de disposer d'une latitude managériale.

L'évolution des mécanismes de contrôle social

En première approche, la vision du contrôle social pourrait être réduite à une proximité de contact. Or, l'étude du cas Favi permet d'en approfondir l'analyse. L'orientation client la plus efficace semble se produire quand le contrôle bureaucratique s'intègre dans le contrôle social. En témoigne le rôle du commercial, qui est porteur des exigences de normalisation qualité et qui crée les contacts avec le client. Dans cette phase, Favi combine une forte proximité de contact avec le client et une forte proximité fonctionnelle en interne : pour les différents métiers et les différents niveaux hiérarchiques, les contacts se produisent dans le cadre d'une structuration fortement orientée client. Dans la dernière phase, le contrôle social prend un nouveau visage, avec une forme de proximité qui s'exerce à distance. Cela occasionne un retour au-devant de la scène des mécanismes bureaucratiques, qui s'articulent avec cette nouvelle forme de contrôle social à distance. ■

BIBLIOGRAPHIE

BARTHÉLÉMY (J.) & DONADA (C.), « Décision et gestion de l'externalisation », *Revue Française de Gestion*, (8), pp. 101-111, 2007.
 BENGHOZI (P.-J.), « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation client, focalisation de nouvelles pratiques managériales », *Réseaux*, vol. 16, n°91, pp. 13-29, 1998.

CÄKER (M.), "Intertwined coordination mechanisms in interorganizational relationships with dominated suppliers", *Management Accounting Research*, 19, pp. 231-251, 2008.

CHANARON (J.J.), « Constructeurs/Fournisseurs : spécificités et dynamique d'évolution des modes relationnels », *Actes du Gerpisa*, pp. 11-22, 1995.

CHANARON (J.J.) & BOIREAU (C.), *L'évolution des relations entre les constructeurs automobiles face à la crise automobile mondiale et aux changements techniques*, Livre blanc des fournisseurs automobile, Rhône-Alpes Automobile cluster, mars 2011.

CHARUE-DUBOC (F.), MIDLER (C.) & MANIAK (R.), « Management de l'innovation : les défis actuels », in *Le Management : Fondements et Renouvellements*, SCHMIDT (G.) (éd.), Paris, Éditions Sciences Humaines, pp. 261-269, 2008.

DONADA (C.) & DOSTALER (I.), « Fournisseur, sois flexible et tais-toi ! », *Revue Française de Gestion*, n°5, pp. 89-104, 2005.

DONADA (C.) & NOGATCHEWSKY (G.), « Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : quatre configurations de contrôle client-fournisseur », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 14(1), pp. 145-168, 2008.

DONADA (C.) & NOGATCHEWSKY (G.), « La confiance dans les relations interentreprises », *Revue Française de Gestion*, n°175, 6, pp. 111-124, 2007.

DWYER (F.), SCHURR (P.) & OH (S.), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, n°51, pp. 11-27, 1987.

FOURCADE (F.) & MIDLER (C.), "The role of 1st tier suppliers in automobile product modularisation: the search for a coherent strategy", *Int. J. Automotive Technology and Management*, vol. 5, n°2, pp. 146-165, 2005.

GETZ (I.), « La liberté d'action des salariés : une simple théorie ou un inéluctable destin ? », *Gérer & Comprendre*, n°108, pp. 27-38, juin 2012.

GETZ (I.) & CARNEY (B.), *Liberté et Cie : quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard, 2012.

GORGEU (A.) & MATHIEU (R.), « L'assurance qualité fournisseur de l'industrie automobile française », *Revue d'Économie industrielle*, vol. 75, pp. 223-237, 1^{er} trimestre 1996.

HOMBURG (C.), WORKMAN (J.) & JENSEN (O.), "Fundamental changes in Marketing Organization: The mouvement Toward a Customer-Focused Organizational Structure", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), pp. 459-478, 2000.

JOSHI (A. W.) & ARNOLD (S. I.), "The impact of Buyer Dependence on Buyer Opportunism in Buyer-Seller Relationships: The Moderating Role of Relational Norms", *Psychology and Marketing*, 14, pp. 823-845, 1997.

MENDEZ (A.) (dir.), *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*, Louvain-La-Neuve, Bruylant Academia, 2010.

MIDLER (C.), MANIAK (R.) & BEAUME (R.), *Réenchanter l'industrie par l'innovation*, Dunod, 176 pages, 2012.
MIDLER (C.), GAREL (G.) & KESSELER (A.), « Le co-développement, définition, enjeux et problèmes : Le cas de l'industrie automobile », *Éducation permanente*, n°131, pp. 95-108, 1997.
NOGATCHEWSKY (G.), « L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur », *Revue Française de Gestion*, 147(6), pp. 173-183, 2003.

ROUQUET (A.), « Les standards interorganisationnels. Des outils de gestion s'intégrant toujours dans les rapports marchands », *Revue Française de Gestion*, 220, pp. 31-49, 2012.
ZOBRIST (J.-F.), « L'intelligence de terrain », *Futuribles*, n°344, pp. 37-42, 2008.
ZOBRIST (J.-F.), « La fonderie Favi, un leader mondial qui croit en l'homme », *Le Journal de l'École de Paris du Management*, n°101, 3, pp. 37-44, 2013.

CE QUE GÉRER LA FAUNE IMPLIQUE : UNE APPROCHE PAR LA THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU – LE CAS DE LA CONSER- VATION DE L'OURS BRUN DANS LES PYRÉNÉES FRANÇAISES

La conservation de la faune sauvage suscite des projets et mobilise des compétences jusqu'ici peu étudiés. Les dimensions humaines de la gestion de la nature sont en effet le plus souvent envisagées en termes de gouvernance, d'intérêts divergents et de conflits. Cet article propose de revenir sur le cas emblématique de la conservation de l'ours brun dans les Pyrénées françaises non pas pour souligner les antagonismes qui ont marqué ce dossier, mais pour faire le point sur le travail et les compétences des agents de la conservation qui prennent part à ce projet. La théorie de l'acteur-réseau sert ici de guide dans l'exploration pragmatique de « ce dont ces acteurs doivent se montrer capables » pour mener à bien leur projet. Nous identifions quatre domaines de compétences clés à la fois spécifiques et en relation, qui représentent autant de défis que ces acteurs doivent relever sur le terrain. Au final, nous montrons que la gestion de la nature n'est pas faite que de directives, de mesures et de dispositifs à mettre en place. Elle repose très largement sur l'engagement d'une pluralité d'acteurs et sur leur capacité à travailler ensemble. Ce sont donc très précisément des « manières de faire ensemble » que nous nous proposons d'explorer ici.

Par **Dorothee DENAYER *** et **Damien COLLARD ****

* Assistante d'enseignement et de recherche, Université de Liège (Belgique).

** Maître de conférences, Université de Franche-Comté,
Chercheur au Centre de recherche en gestion des organisations (CREGO), EA 7317, Université de Bourgogne.

INTRODUCTION

« Dans quel sens pouvons-nous gérer l'environnement ? », se demandait Laurent Mermet dans cette même revue, il y a déjà plus de vingt ans (MERMET, 1991). En répondant à cette question, il posait les bases d'une « analyse stratégique de la gestion environnementale », une perspective qu'il n'a depuis cessé de développer et d'enrichir (MERMET, 1992 ; MERMET et al., 2005), au contact de plusieurs terrains, dont celui de la conservation de l'ours brun dans les Pyrénées françaises (MERMET, 1998, 2001, 2002 ; BENHAMMOU et MERMET, 2003 ; MERMET et BENHAMMOU, 2005).

Ce cas se singularise par la fragilité de cette population d'ours qui n'est toujours pas viable à moyen terme, et ce malgré plusieurs décennies d'efforts de conservation. Il est aussi marqué par les tensions qui entourent tant la publication des mesures que leur mise en œuvre. Est-ce parce que ce prédateur a été la cible d'une éradication effrénée avant de devenir un animal protégé ? Toujours est-il que son destin tragique a fait se rencontrer des humains et qu'il n'a cessé de mettre en confrontation leurs visions du monde et leurs projets. Leurs désaccords et les conséquences de ces conflits ont été identifiés comme des enjeux majeurs dans la gestion de ce dossier. Dans le cas de la protection de l'ours, les chercheurs ont notamment étudié :

- le mode de fonctionnement de l'Institution patrimoniale du Haut Béarn, un syndicat mixte d'aménagement qui devait prendre en charge localement la gestion de la problématique de l'ours et constituer un modèle en matière de « gestion patrimoniale » (OLLAGNON, 1999), mais qui s'est avéré être au final « un dispositif de réaction anti-environnementale » (MERMET, 2001, p. 17),
- les jeux d'acteurs et les conflits inter et intrasectoriels autour de l'aménagement de la montagne, du pastoralisme et de la préservation de la nature (MERMET, 2002),
- les rôles et les dynamiques des porte-parole qui relaient les points de vue (favorables ou défavorables) relatifs à la protection de l'ours dans les Pyrénées (BENHAMMOU, 2001, 2007) et les mouvements d'opposition aux actions de conservation de cette espèce (BENHAMMOU et MERMET, 2003).

Certes, les enjeux de la conservation de la nature en général, et de celle de l'espèce *Ursus arctos* dans les Pyrénées françaises en particulier, se posent indéniablement en termes de gouvernance. Mais nous soutenons que dans une perspective de gestion, il est tout aussi important de saisir ces enjeux en termes d'activités. La conservation de l'ours brun dans les Pyrénées françaises est avant tout un projet et un ensemble d'actions collectives menés de concert par deux « acteurs d'environnement » (1) aux missions complé-

mentaires : l'équipe technique « Ours » et le réseau « Ours brun ».

Ces deux collectifs doivent relever ensemble quotidiennement les défis que pose la conservation du prédateur. Pourtant, aucune analyse fine du travail réalisé par ces professionnels n'a été menée jusqu'à présent (2).

En quoi leurs activités consistent-elles ? Que font-ils concrètement, sur le terrain ? Quelles ressources mobilisent-ils dans leur travail ? Quelles sont leurs compétences ?

Autant de questions auxquelles nous avons tenté de répondre au travers de notre enquête. Dans une démarche pragmatique et inductive (pour coller au plus près des réalités du terrain et dépasser les nombreux clichés qui entourent ce cas), nous avons envisagé ces compétences « en situation » (COLLARD et al., 2013) et en suivant les réseaux sociotechniques parfois inattendus qui s'animent au fil du projet (CALLON, 1986 ; AKRICH et al., 1988 ; LATOUR, 1994 ; LATOUR, 2006). Puis adoptant une optique « gestionnaire » tout en montant en généralité, nous avons défini quatre domaines de compétences clés qui sont, selon nous, au cœur des pratiques de conservation de la faune : « produire des connaissances », « prendre soin », « vivre avec » et « rendre compte » (DENAYER, 2013). Après avoir présenté le contexte dans lequel s'inscrit cette recherche, nous passerons en revue successivement ces quatre domaines en les illustrant au moyen d'exemples tirés du travail de terrain. Puis nous nous demanderons de manière plus générale quels enseignements tirer en matière de gestion environnementale de l'analyse des compétences de ces différents acteurs.

LE CONTEXTE DE NOTRE RECHERCHE

On a beaucoup écrit sur le cas de l'ours des Pyrénées (peut-être trop...). Des dizaines d'ouvrages, d'articles et de *blogs* traitent du sujet, refont l'histoire du dossier, depuis les premières données chiffrées sur l'espèce jusqu'à la controverse qui entoure aujourd'hui sa conservation. Certains auteurs signalent une forme de lassitude par rapport à ce cas dont on pensait avoir fait le tour, le plus souvent pour finir par souligner qu'il est dans une impasse. Pourtant, au concret, ce projet continue d'exister et de mobiliser des acteurs – des

(1) Il s'agit de « ceux qui, dans une situation donnée, jouent effectivement (à la fois dans le discours et par leurs actions constatées) vis-à-vis des acteurs responsables de processus dommageables pour l'environnement ou des acteurs régulateurs (élus territoriaux, préfet, etc.) un rôle d'agent de changement en faveur de l'objectif environnemental pris en référence. » (MERMET et al., 2005, p. 130)

(2) Cependant, dans sa thèse, Farid Benhammou (2007) a bien analysé le rôle joué par ces deux collectifs.

professionnels de la conservation, qui s'efforcent de le faire vivre, et donc de faire vivre le plantigrade.

Le défi est de taille : trop longtemps sur le déclin, malgré les opérations de renforcement qui ont eu lieu, la population de ces ours est toujours très fragile. Les menaces sont encore, et toujours, d'origine anthropique : l'homme et l'ours cohabitent difficilement.

Alors, depuis 1983, le réseau « Ours brun » (ROB) veille.

Constitué de près de 200 observateurs multipartenaires dont des amateurs, sa mission est de recueillir les indices de présence de l'animal sur l'ensemble des Pyrénées françaises. Ce réseau est par ailleurs coordonné depuis 1995 par une équipe de scientifiques et de professionnels de la conservation, à savoir l'Équipe Technique Ours (ETO), qui est rattachée à l'Office national de la chasse et de la faune sauvage (ONCFS). Bien que de taille beaucoup plus modeste, cette équipe a hérité de missions à la fois plus pointues et plus larges que celles dévolues au ROB. Elle est divisée en deux pôles. Le pôle « suivi » qui, comme son nom l'indique, a pour mission d'élaborer des protocoles de suivi *ad hoc* et de coordonner le réseau « Ours brun ». Ses agents participent également aux expertises des dommages occasionnés aux troupeaux éventuellement imputables au plantigrade (ce qui donne en retour des informations sur la localisation des ours). Le pôle pastoral est, quant à lui, constitué de bergers itinérants présents durant la période d'estive et de deux animateurs « chiens patous » (une race pyrénéenne de chien de berger). Il apporte un soutien au monde de l'élevage confronté à la présence de l'ours, ainsi qu'un appui technique pour la mise en place de mesures de protection des troupeaux et des ruchers.

L'activité de ces agents a été analysée par Dorothée Denayer (2013) dans le cadre de sa thèse. Le travail de terrain s'est déroulé en deux phases. Une première phase, exploratoire, a permis de réaliser une série d'entretiens compréhensifs (formels et informels) avec des membres de l'équipe technique « Ours » (en décembre 2008). Dans une seconde phase d'observation participante (en mai 2010), la chercheuse a pu partager le quotidien de l'équipe, observer et expérimenter leurs pratiques de terrain, s'entretenir de manière informelle avec les agents et recueillir un certain nombre de traces écrites (rapports d'activité, synthèses, publications scientifiques, etc.).

Les défis auxquels sont confrontés ces acteurs se sont révélés très divers et en constant changement. Leurs compétences dépassaient assez largement ce qui était strictement requis par leurs missions ! L'objectif de cette recherche a dès lors consisté à répertorier leurs compétences « en situation », pour ensuite proposer une forme de montée en généralité qui n'écrase pas ces dernières. Il ressort de cette enquête que quatre grands domaines de compétences sont au cœur des pratiques de conservation de la faune : « produire des connaissances », « prendre soin », « vivre avec » et « rendre

compte ». Ces quatre domaines seront appréhendés ici sous le prisme de la théorie de l'acteur-réseau, qui, selon Bruno Latour (2010, p. 260), constitue non pas « une théorie sur la nature du monde social », mais « une théorie sur l'enquête en sciences sociales » ou encore « une technologie de la description » (DUMEZ, 2011).

LA THÉORIE DE L'ACTEUR-RÉSEAU : UNE « TECHNOLOGIE DE LA DESCRIPTION »

Selon Dumez (2011), cette théorie invite le chercheur en sciences sociales non pas à décrire le contexte dans lequel se déroule l'action, mais l'action elle-même. La description commence donc « au milieu même des choses », selon la fameuse expression d'Horace, ce qui permet au chercheur de suivre des actions en cours, d'identifier un certain nombre d'acteurs ainsi que toutes les entités qui prennent part à l'action (des objets, par exemple) et d'opérer ce faisant « des rapprochements descriptifs inattendus » (DUMEZ, 2011, p. 30).

Dès lors, il s'agit d'étudier l'ensemble des relations visibles entre tous ces éléments et de décrire un acteur-réseau, le réseau étant ici un jeu de relations. À noter, cependant, que selon cette théorie, « le réseau n'est pas dans le réel, [mais il] est un outil d'analyse du réel » (DUMEZ, 2011, p. 33) ou encore « une technologie de la description ».

Cette théorie invite donc le chercheur à suivre au plus près les acteurs engagés dans l'action, à repérer les relations qu'ils nouent avec de multiples entités (autres acteurs, objets, êtres vivants non humains...) et à décrire *in fine* des associations entre des « actants ». L'actant désigne « toute entité dotée de la capacité d'agir, c'est-à-dire de produire des différences au sein d'une situation donnée, et qui exerce cette capacité » (AKRICH et al., 2006, p. 242).

Ce qui fait dire à Latour (1994, p. 602) qu'« agir, c'est toujours être dépassé par ce que l'on fait. Faire, c'est faire faire (...). On ne peut que partager l'action, la distribuer avec d'autres actants ». Dans cette perspective, les compétences sont donc elles aussi nécessairement distribuées. Cette approche nous est apparue particulièrement pertinente pour saisir une problématique environnementale complexe, dynamique et multifactorielle. Il est en effet difficile de savoir où commence le projet ours brun et où il finit, dans le temps comme par rapport aux acteurs qui y sont impliqués. D'où l'intérêt et l'importance de gommer les évidences et de suivre les choses telles qu'elles se font.

Entrons maintenant dans le vif du sujet en décrivant les assemblages compétents qui se forment, dans le cas de la conservation de l'ours brun dans les Pyrénées françaises.

**PREMIER DOMAINE DE COMPÉTENCE :
« PRODUIRE DES CONNAISSANCES » –
DE LA CRÉATION DU RÉSEAU « OURS BRUN »
(ROB) À LA MISE EN PLACE DE L'ÉQUIPE
TECHNIQUE « OURS » (ETO)**

Dans les années 1970, naturalistes et chasseurs soulignent une diminution dramatique du nombre des ours bruns vivant en liberté dans les Pyrénées. L'un d'entre eux, Jean-Jacques Camarra, se voit confier par l'Office national de la chasse – aujourd'hui l'Office national de la chasse et de la faune sauvage – la mission d'organiser un suivi des derniers individus. Outre un *monitoring* de la dynamique de la population ursine, c'est pour lui l'occasion de « donner à voir » la fragilité des noyaux de population subsistants. Camarra s'entoure de quelques observateurs pour récolter des indices de présence des derniers spécimens d'ours. C'est sur cette base que sera créé officiellement le réseau « Ours brun » (ROB) en 1983, un réseau qui compte à l'heure actuelle près de deux cents correspondants (naturalistes, chasseurs, professionnels de la montagne, etc.). Leur point commun : tous se disent passionnés par le fauve et son observation, et tous ont un lien fort avec le milieu montagnard, soit parce qu'ils y habitent soit parce qu'ils y travaillent.

Le suivi pratiqué par ce réseau depuis trente ans est qualifié tantôt de « patrimonial », tantôt d'« extensif ». Ce suivi consiste à récolter tous les indices de présence et d'activité des ours : empreintes de pattes, poils, pistes, déjections ou encore griffures sur les troncs d'arbres. Pour produire quels types de connaissances ? En voici quelques exemples : les empreintes de pattes informent sur le gabarit de l'animal et aident ainsi à son identification. Les déjections et les restes de repas en disent long sur le régime alimentaire du fauve au fil des saisons. Plus largement, tous ces indices donnent des indications sur le nombre total d'ours et sur leur répartition sur le territoire. Ils font éventuellement l'objet d'analyses génétiques, auquel cas on identifie avec certitude la localisation de tel ou tel individu et l'on reconstitue les généalogies. La surveillance est étalée sur toute l'année, les indices sont rares et exigent de nombreuses heures de déambulation dans la montagne. Des qualités physiques de randonneur hors pair sont exigées. Farouche et discret, l'ours est très rarement aperçu. Une très bonne connaissance du terrain et du comportement de l'animal est indispensable. Pour ceux qui le recherchent, c'est un suivi au sens propre de ce terme : ils sont en permanence derrière

lui, en retard sur lui. Cette activité suppose une forme d'immersion dans le milieu, une façon de se mettre « dans la peau de l'animal ».

L'équipe technique « Ours » est officiellement créée en 1995, six mois avant les premières réintroductions dans les Pyrénées centrales d'ours provenant de Slovénie. L'objectif est d'accompagner ces interventions expérimentales d'un suivi technique et scientifique. Les individus capturés en Slovénie sont équipés de colliers et d'émetteurs intra-abdominaux VHF. Ces deux systèmes émettent en permanence et permettent, en théorie, de localiser les animaux en continu et directement sur le terrain par triangulation. La mission est double : il s'agit non seulement de déterminer où ils se trouvent, mais aussi de définir les objectifs scientifiques accompagnant les réintroductions, autrement dit : quelles connaissances produire à partir de la télémétrie ? Cette surveillance techniquement très instrumentée vient compléter le suivi patrimonial réalisé par le réseau « Ours brun ». Les deux dispositifs sont d'ailleurs regroupés en une seule équipe. Depuis 2006 (seconde phase des réintroductions), des colliers GPS/GSM permettent la localisation des animaux par satellite. Avec ce nouveau système, les coordonnées de localisation sont retransmises à intervalles réguliers sur un ordinateur *via* le réseau de téléphonie mobile. Outre des localisations régulières réalisées à un rythme prédéfini, chaque ours équipé fait régulièrement l'objet d'un suivi plus fin, avec une localisation toutes les dix minutes pendant 24 heures : il s'agit alors de comprendre son « quotidien ».

Nous sommes donc face à deux dispositifs visant à produire des connaissances sur l'ours, dont l'un induit des pratiques de pistage, d'immersion dans la nature (le suivi patrimonial) et dont l'autre est basé sur l'utilisation de techniques de pointe (le suivi télémétrique). Si ces postures de suivi sont radicalement différentes, on peut se demander comment les acteurs exploitent ces différences. Il faut en effet constater que la plupart des acteurs du suivi télémétrique font également partie du réseau Ours brun. Ils passent donc d'une modalité de suivi à l'autre, mobilisant à cette occasion des compétences radicalement différentes. Mais, dans les deux cas, on prête à l'ours des intentions. Le biologiste responsable de l'équipe technique évoque une forte individualisation de l'ours qui est un passage obligé pour en appréhender les comportements et produire à son sujet des données scientifiques qui soient de qualité. Il vante d'ailleurs les compétences des hommes de terrain, qui sont capables de comprendre l'animal et d'en anticiper les comportements. Bien qu'observé de plus loin, l'« ours télémétrique » reste donc un acteur ne se contentant pas d'expédier des données. Les responsables de la collecte expliquent ainsi qu'ils peuvent passer des nuits entières à le suivre, point après point, en ayant à chaque fois dix minutes de retard sur lui et en faisant entre les localisations successives,

le pari de la direction que l'animal s'apprête à choisir. Être vraiment bon, être le meilleur, c'est parvenir à anticiper ses choix, les directions qu'il va prendre (personne ne voit dans l'ours un simple émetteur de données).

La production de connaissances sur l'ours est en définitive le fait d'un acteur-réseau protéiforme qui asso-

cie deux dispositifs (le réseau « Ours brun » et l'équipe technique « Ours ») et deux types de suivi (le suivi patrimonial et le suivi télémétrique) et qui mobilise, ce faisant, une multitude de compétences portées non seulement par des acteurs et des objets techniques, mais aussi par des « individus » discrets et agiles, qu'il s'agit de suivre et d'observer.

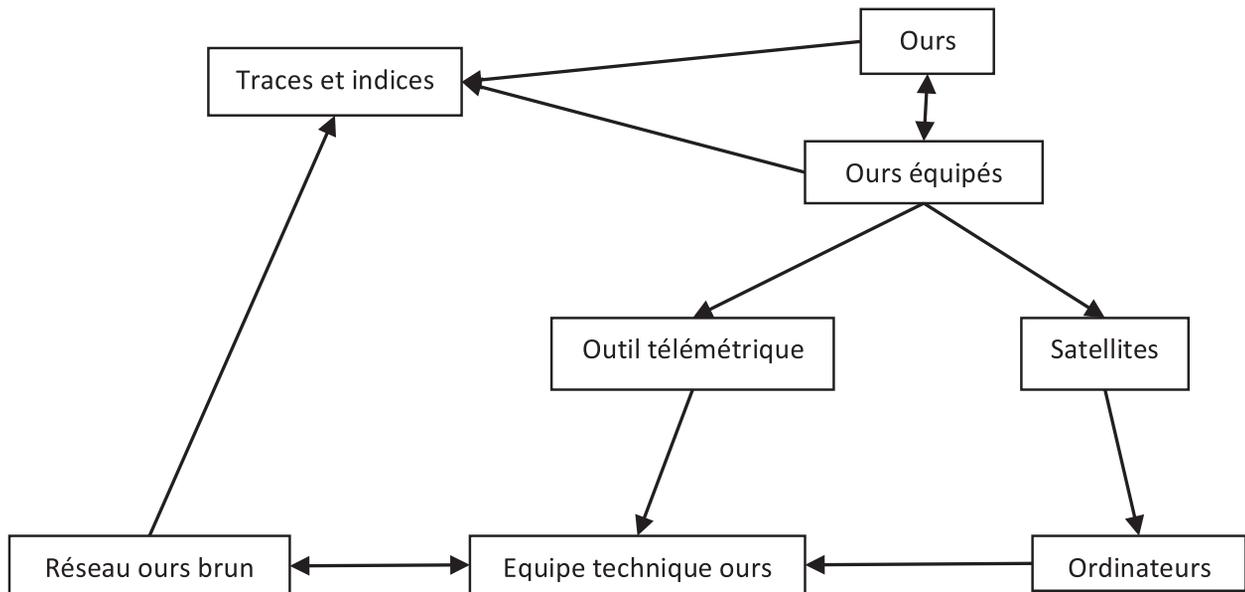


Figure 1 : l'acteur-réseau producteur de connaissances.



© ONCFS Equipe Ours / Réseau Ours Brun

Photo © ONCFS, équipe Ours

« La production de connaissances sur l'ours est en définitive le fait d'un acteur-réseau protéiforme qui associe deux dispositifs (le réseau « Ours brun » et l'équipe technique « Ours ») et deux types de suivi (le suivi patrimonial et le suivi télémétrique) ».

DEUXIÈME DOMAINE DE COMPÉTENCE : LE « PRENDRE SOIN », OU COMMENT SAUVER L'OURS BALOU

Le 7 septembre 2008, un chasseur blesse par méprise l'ours Balou au cours d'une battue au sanglier. L'incident se produit sur le territoire de la commune de Prades, en Ariège. C'est le tireur qui prévient lui-même les gendarmes, conscient de se trouver dans une position délicate. La chasse à l'ours brun est en effet interdite en France depuis les années 1970 et l'espèce est strictement protégée. De plus, Balou n'est pas n'importe quel ours. D'origine slovène, il a été libéré dans les Pyrénées centrales au printemps 2006 au terme d'une coûteuse et délicate opération de réintroduction. Comme tous les autres ours venus repeupler une population ursine pyrénéenne condamnée à court terme, il est précieux à plus d'un titre pour ceux qui travaillent à la conservation de l'espèce. Il est dès lors suivi de près par les agents de l'équipe technique « Ours », notamment grâce au collier émetteur qu'il porte autour de son cou. En ce mois de septembre 2008, ces techniciens accompagnent les gendarmes sur les lieux de l'accident, à la recherche d'indications sur l'état de santé de leur protégé. Des poils d'ours sont retrouvés, ainsi que des traces de sang. Les données télémétriques confirment que Balou était présent sur le site le matin de l'accident. L'ours est vivant, mais il est en fuite, et il est difficile à ce stade d'évaluer la gravité de ses blessures.

Quelques jours plus tard, les agents parviennent à nouveau à le localiser. Un collectif constitué de membres de l'équipe technique et de vétérinaires tente une approche visant à diagnostiquer son état. Si cela s'avérait nécessaire, il pourrait être capturé à nouveau afin de recevoir des soins vétérinaires. Cependant, Balou détecte cette présence humaine et quitte son gîte avant de pouvoir être aperçu. L'observation du site révélera non pas de nouvelles traces de sang, mais bien des empreintes atypiques : l'animal se déplace sans mobiliser sa patte avant droite. Difficulté supplémentaire : Balou évolue dans un secteur particulièrement escarpé. Une intrépidité qui rend impossible une capture après télé-anesthésie : l'animal risquerait en effet de faire une chute fatale au cours de cette manœuvre ! Afin de le capturer, des pièges constitués d'appâts et de câbles en acier reliés à une alarme et attachés à un arbre sont disposés dans les zones où l'animal est susceptible de se rendre pour se nourrir. Mais en vain. Il est finalement décidé de ne pas tenter une nouvelle approche afin de lui garantir la tranquillité nécessaire à son bien-être et à son rétablissement. Par ailleurs, une équipe de cinq personnes est chargée de surveiller de près ses déplacements et son niveau d'activité grâce aux informations fournies

par la télémétrie et aux indices trouvés sur le terrain. Au cours des mois qui suivront, la vigilance accrue et l'inquiétude initiale des agents de la conservation iront en diminuant au gré des déambulations de Balou.

Les opérations de réintroduction d'espèces animales sauvages mobilisent des techniques de capture, de manipulation, d'équipement, de traitement et de suivi des individus relâchés. Au-delà de leurs objectifs premiers en termes de renforcement des populations, ces opérations améliorent les connaissances produites sur ces espèces tout en suscitant des modes de relations inédits entre les agents de la conservation et les animaux sauvages réintroduits, dont ils deviennent responsables (BOBBÉ, 1999 ; MAUZ et GRANJOU, 2010).

Ainsi, les ours réintroduits dans les Pyrénées françaises sont individualisés de manière forte par les agents à la suite d'une ou plusieurs rencontres au cours desquelles ils ont tout le loisir de les appréhender au travers des détails de leur physionomie et de leur tempérament. Des agents qui avouent éprouver une grande satisfaction à profiter pleinement (à travers tous leurs sens) du privilège rare que représente pour eux une telle proximité avec leurs protégés, qui sont des animaux habituellement sauvages et particulièrement discrets. Suite aux réintroductions, le suivi de la population des ours bruns se mue en une surveillance rapprochée d'individus précis, ce qui ne fait que renforcer chez les agents le sentiment d'attachement et de responsabilité né de l'opération elle-même. Plus que jamais chaque ours compte, parce que la population reste fragile, mais aussi, et surtout, parce que ce sont des destins et des trajectoires individuels qui sont scrutés, étudiés et relatés par les acteurs du suivi. Et lorsque l'intrépide ours baroudeur Balou finit par succomber des suites d'une mauvaise chute, en juin 2014, l'avenir de cette population semble plus que jamais incertain. À moins que cette mort accidentelle ouvre la voie à de nouvelles réintroductions... ?

De ce nouvel agencement naissent la volonté et le pouvoir d'intervenir pour protéger plus directement ces ours et pour leur apporter des soins. Une telle démarche ne peut être résumée à une opportunité technique liée à un suivi télémétrique. Elle mobilise également une sensibilité poussée pour le bien-être de ces individus, une sensibilité développée notamment dans le cadre des opérations de réintroduction. Mais l'autre particularité importante de cette relation de soin est le fait que celle-ci se traduit par une négociation constante entre soigneur et soigné. Le premier s'efforce de venir en aide au second, qui peut répondre à cette initiative de manière coopérative ou, au contraire, en faisant preuve de « récalcitrance ». En l'occurrence, l'ours Balou, fauve discret, se dérobe tout autant à ceux qui veulent le protéger qu'à ceux qui représentent pour lui une menace !

Là encore, les non humains sont des acteurs à part entière susceptibles de « faire faire », de faire poser des actes aux agents tout en prenant une part active dans la mobilisation de leurs compétences. Soulignons également le caractère singulier et imprévisible du non humain vivant qui, précisément par sa vivacité, fait preuve d'une singulière capacité d'influer sur le cours de l'action...

TROISIÈME DOMAINE DE COMPÉTENCE : LE « VIVRE AVEC », OU COMMENT FAIRE COHABITER L'OURS ET L'HOMME À L'ÉCHELLE D'UN TERRITOIRE – L'EXEMPLE DE LA PROTECTION DES TROUPEAUX

La réintroduction d'ours slovènes dans les Pyrénées n'aurait pas été possible sans le déploiement en amont de mesures visant à limiter les prédateurs sur les troupeaux, et parallèlement à indemniser les dommages constatés causés par des ours. Cependant, lors de la première opération de réintroduction (en 1996-1997), les éleveurs n'avaient pas été directement associés au projet (contrairement aux chasseurs) et ne s'étaient donc pas réellement appropriés ces mesures... En 2005, le ministère de l'Écologie et du Développement durable décide donc d'engager une large concertation avec les différents acteurs pyrénéens (dont les éleveurs) sur les modalités de la mise en œuvre de nouveaux lâchers prévus pour le printemps et l'été 2006. Il s'agissait pour les acteurs de ce dossier de se retrouver autour d'une table pour mettre à plat des points de vue divergents. Les échanges portèrent sur les antagonismes entre les activités humaines et la présence du plantigrade.

Les résultats de cette concertation confirment l'importance des mesures déjà prises pour favoriser la cohabitation avec les ours, à savoir (outre l'indemnisation des dommages) les aides au gardiennage, le

soutien à l'emploi des bergers, le financement de portages par muletage ou par hélicoptage (pour transporter le matériel de première nécessité sur les estives), le financement de moyens de communication destinés aux bergers (téléphones portables, radio-téléphones...), l'amélioration des cabanes pastorales (pour que ces derniers puissent disposer d'un logement convenable), les aides à la protection (pour l'achat de parcs électrifiés destinés au regroupement nocturne des troupeaux et pour l'acquisition de chiens patous).

L'enjeu est désormais de faire vivre ces mesures et de diffuser les « bonnes pratiques » sur le terrain à destination des éleveurs et des bergers. C'est là qu'entrent en scène les bergers itinérants de l'équipe technique « Ours ». Ceux-ci fournissent des informations au plus près du terrain sur le pastoralisme, le programme « Ours » et sur le comportement de ces derniers. Ils assurent une surveillance nocturne des troupeaux exposés aux risques d'attaques d'ours afin d'apporter une protection supplémentaire, ils coordonnent les portages de matériel, aident à l'installation de parcs de nuit, assistent et conseillent les bergers débutants, etc. Autant dire qu'ils jouent un rôle pivot dans la sensibilisation et l'aide apportées aux éleveurs et aux bergers. Cependant, les bergers itinérants ne sont pas les seuls membres de l'équipe technique « Ours » à intervenir auprès de ces derniers. En effet, de leur côté, les animateurs chiens patous du pôle pastoral aident les bergers à apporter une éducation adaptée à leurs chiens. Quant aux membres du pôle « suivi », ils produisent un avis « scientifique » sur les dégâts occasionnés en cas d'attaques de troupeaux, une expertise sur la base de laquelle l'administration prend la décision d'indemniser, ou non.

Une des actions phares menées sur le terrain par les bergers itinérants est d'ailleurs étroitement liée aux réintroductions et à la mise en place du suivi télémétrique : lorsqu'un ours est localisé dans une zone pastorale sensible, ces bergers (qui sont équipés des mêmes antennes réceptrices que celles utilisées dans

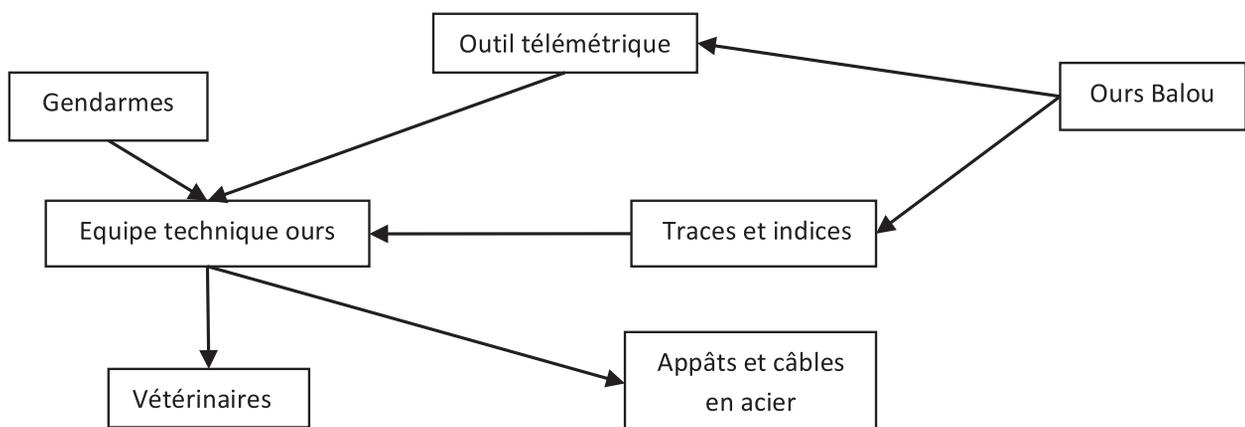


Figure 2 : l'acteur-réseau (sauvetage de Balou).

le cadre du suivi) peuvent intervenir directement sur les estives « à risques ». L'usage de la télémétrie, l'équipement systématique en émetteurs des ours réintroduits et l'implication des bergers itinérants font en quelque sorte office de contrat de cohabitation entre l'équipe technique « Ours » et les éleveurs.

Au travers des potentialités offertes par le suivi, l'ours brun devient ainsi objet de maîtrise, au profit d'un meilleur « vivre ensemble ».

En contrepartie, la télémétrie confère aux acteurs de la conservation de grandes responsabilités : la maîtrise de l'ours est à présent ce que l'on attend d'eux. Ils doivent travailler en cohabitant avec ce paradoxe : « jusqu'à quel point peut-on – et doit-on – maîtriser le fauve ? »

Ainsi, vivre avec l'ours, ce n'est pas seulement appliquer des normes préétablies en matière de gestion de l'espace ou d'indemnisation, c'est aussi savoir faire face à des surprises et se donner les moyens de s'adapter. La réintroduction de l'ours brun signifie également la réaffirmation du rôle important que les bergers jouent tant en-dehors qu'à l'intérieur de l'équipe technique.

La présence de l'ours peut alors être vue comme un accomplissement porteur de « possibles » redonnant une place dans la montagne à des bergers qui, en l'absence du prédateur, l'avaient désertée. Mais nous sommes loin d'un « simple » retour en arrière : leurs pratiques se trouvent modifiées, leurs conditions de travail modernisées (téléphones GPS, réfection des cabanes, etc.) et de nouvelles tâches leur sont confiées. Vivre avec l'ours implique une reconfiguration non seulement des activités humaines, mais aussi des missions du collectif de conservation lui-même. Derrière cet écheveau de pratiques et de mesures spécifiques,

c'est donc un nouvel acteur-réseau qui est en train de se dessiner.

TROISIÈME DOMAINE DE COMPÉTENCE : LE « RENDRE COMPTE » - LES DIFFÉRENTES MANIÈRES DE RENDRE COMPTE DE SON ACTION

Les membres de l'équipe technique « Ours » et le responsable du réseau « Ours brun » doivent rendre des comptes à leur administration d'appartenance. Le projet de conservation et de suivi des ours dans les Pyrénées françaises fait l'objet de rapports d'activité annuels se présentant sous la forme de synthèses restituant les objectifs, les méthodes et les résultats du suivi. Ces rapports sont diffusés de manière à pouvoir être mobilisés par d'autres professionnels (chasseurs, éleveurs, forestiers, etc.) amenés à gérer (de près ou de loin) le territoire de l'ours. Par ailleurs, bien que de manière beaucoup moins formelle (souvent oralement), les responsables des différentes administrations concernées s'informent auprès des acteurs de terrain sur les nombreux autres aspects du projet : ambiance sociale, difficultés rencontrées avec les opposants à la réintroduction, etc.

Certains acteurs de la conservation de l'ours portent en outre une casquette de scientifique. Ils sont engagés dans une activité de recherche, dont le suivi patrimonial, les réintroductions et l'outil télémétrique constituent le dispositif expérimental. Ceux-là rendent compte à la communauté scientifique à laquelle ils appartiennent et le font par le biais de publications scientifiques. Ces dernières contribuent au rayonne-

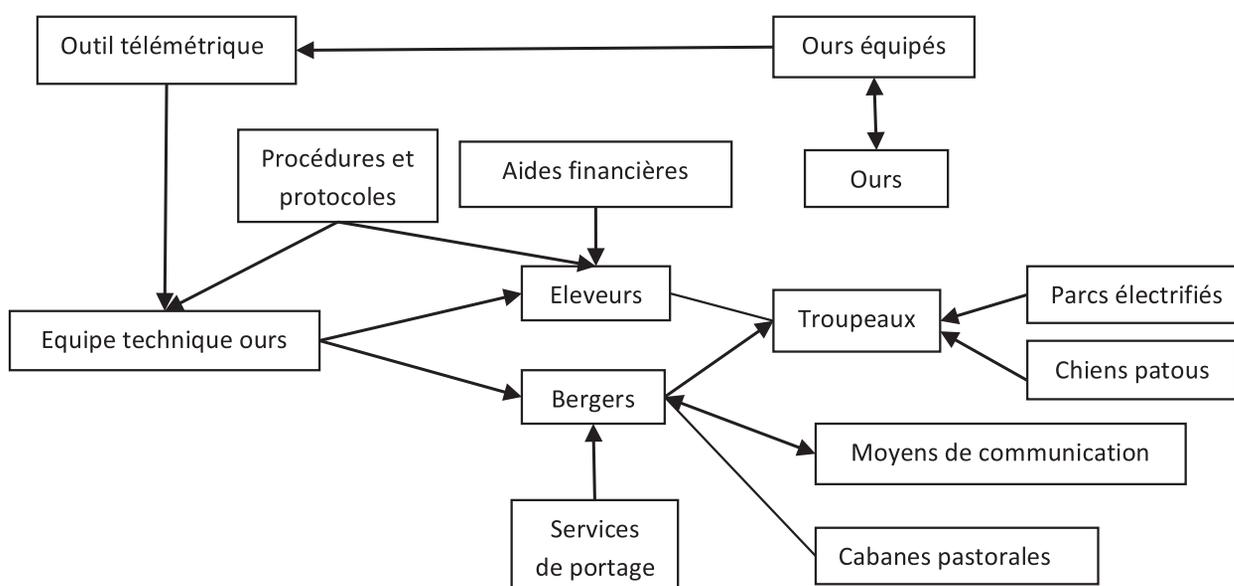


Figure 3 : l'acteur-réseau protecteur de troupeaux.

ment de l'Office national de la chasse et de la faune sauvage. Mais elles n'ont au final que peu d'impact sur le projet lui-même.

D'autres types de comptes rendus permettent aux acteurs du projet « Ours brun » de donner de la visibilité à leur travail d'une manière à la fois plus élargie et moins spécifique. Un des objectifs de ce projet est en effet de sensibiliser le « grand public », ce qui n'est pas sans lien avec les problèmes posés par le prédateur en termes d'acceptabilité politique et sociale au niveau local. Parmi les outils de cette sensibilisation figurent des brochures d'information sur le plantigrade (son mode de vie, ses habitudes, son statut d'espèce protégée, etc.).

Dans ce domaine, il faut également souligner le rôle central que jouent plusieurs associations pro-ours, avec lesquelles les membres de l'équipe technique « Ours » et du réseau « Ours brun » dialoguent activement.

En termes de publics, les chasseurs sont particulièrement « visés » : les accidents de chasse ont en effet été la source de trop nombreuses pertes au sein de la population ursine. Pour informer les chasseurs sur les zones où les ours sont présents, un répondeur téléphonique livre régulièrement des données de localisation. Mais plus largement, la communication informelle et spontanée prend une place très importante dans cette sensibilisation. Dans les villages, sur le terrain, au détour d'un sentier ou au cours d'une réunion, les acteurs de la conservation sont sans cesse amenés non seulement à communiquer sur le projet (notamment dans les médias), mais aussi à entendre ce que d'autres ont à en dire. Outre son caractère très hétérogène à la fois formel et informel mobilisant des contenus et des supports multiples, il faut retenir de ce « rendre compte » qu'il est loin de suivre une voie linéaire. Il se fait dynamique et réflexif, en particulier lorsqu'il s'agit de négocier les mesures de cohabitation avec les éleveurs. Les acteurs du projet réalisent alors que certains messages « passent » et que d'autres « ne passent pas » du tout, que les manières de dire influencent fortement l'impact de leurs propositions. En réalité, ils expérimentent le fait que communiquer, ça n'est pas seulement « faire savoir », mais c'est aussi écouter, prendre en compte les préoccupations de l'autre, ou lui demander des comptes. En retour, ils espèrent être en mesure de modifier des comportements et ils sont en attente de légitimité, de reconnaissance et de soutien. Pourtant, la diversité des publics et des messages pose un défi permanent : on ne peut communiquer sans enrichir (ou, au contraire, sans appauvrir) la réalité. Il y a, dans leurs propos, des silences, parfois des contradictions que les opposants au projet ne manquent pas de souligner et d'exploiter...

L'ours n'est pas un objet de conservation tout à fait comme les autres : de par son caractère symbolique

fort, sa physionomie ou encore son comportement, il attire l'attention du plus grand nombre et cristallise les tensions. Les acteurs de sa conservation doivent travailler cette spécificité et faire passer leurs propres messages dans la cacophonie qui entoure leur action.

Comme toutes les autres compétences évoquées, celle qui consiste à rendre compte de ses activités est très relative : elle consiste en une mise en relation et n'existe que dans le cadre d'associations plus ou moins ponctuelles entre un certain nombre d'actants (par exemple, un biologiste, les connaissances qu'il a produites, un répondeur téléphonique, un éleveur...).

QUATRE DOMAINES DE COMPÉTENCES EN RELATION

Les quatre domaines de compétences que nous avons identifiés et illustrés ici se déclinent dans de multiples situations et à des échelles variées : du projet dans sa globalité à l'initiative ponctuelle, de l'individu au collectif, de l'instantané à l'histoire longue.

Quelles connaissances produire sur l'ours ? Comment les produire et pour quoi faire ? Peut-on (télé)maîtriser les ours, et si oui, jusqu'à quel point ? Comment prendre parti à la fois pour l'ours et pour les éleveurs ? Quelles informations communiquer et sur quels aspects du projet doit-on garder, au contraire, une certaine discrétion ?

Chacune de ces questions dévoile les confrontations toujours en cours entre les acteurs et le monde réel au sein duquel ils cherchent à inscrire leur projet. Ils ne se contentent donc pas de mettre en œuvre des objectifs généraux et abstraits. Ils progressent en tenant compte en permanence d'un certain nombre de contingences locales. Ces quatre domaines de compétences portent en eux-mêmes des défis à chaque fois singuliers, mais ils sont étroitement interdépendants. Face à des problèmes très concrets, pris dans des réseaux d'actants humains et non humains (vivants ou non), le praticien agit le plus souvent en invoquant simultanément plusieurs de ces quatre domaines de compétences (ainsi, par exemple, la télémétrie est d'abord un outil de production de connaissances, mais elle peut être mobilisée, par ailleurs, pour faciliter la cohabitation entre l'ours et les éleveurs...).

CONCLUSION

Nous nous sommes focalisés sur le cas emblématique de la protection de l'ours brun dans les Pyrénées

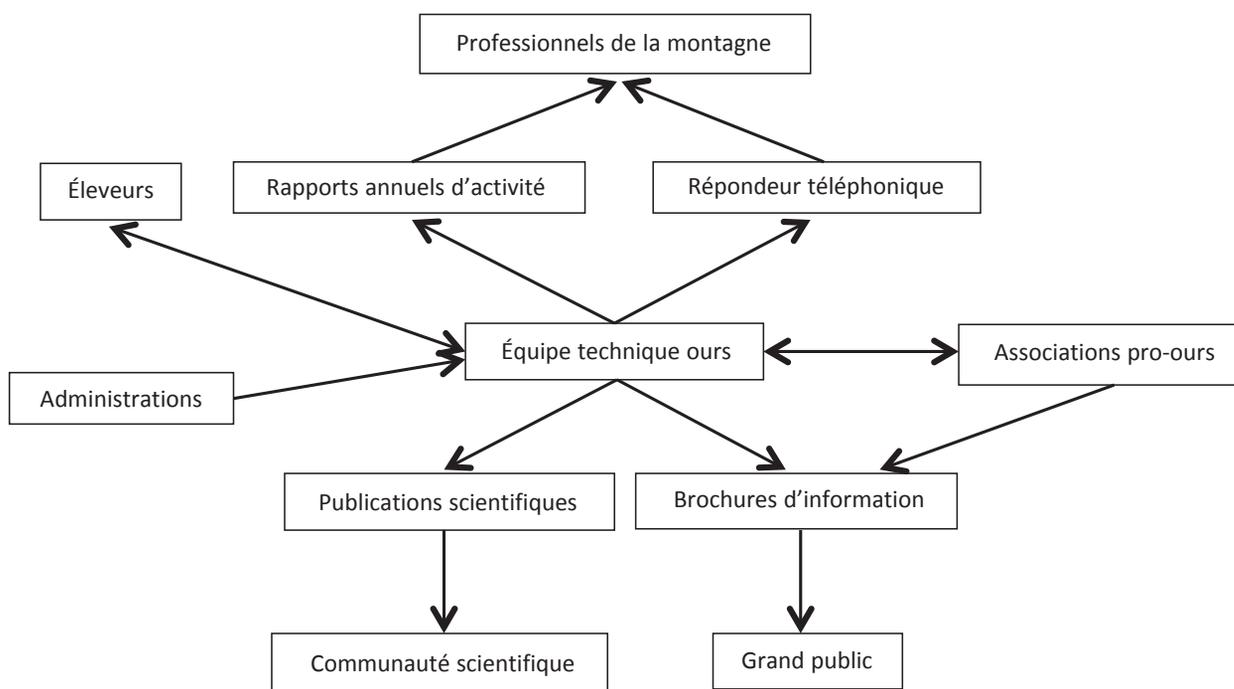


Figure 4 : l'acteur-réseau (rendre compte).

françaises et nous avons braqué le projecteur sur un « collectif d'environnement » particulier, à savoir les professionnels de la conservation de la faune. En donnant à voir le travail de ces acteurs à travers l'exploration de quelques situations concrètes, nous avons décrit un acteur-réseau protéiforme composé d'une multitude d'actants et se reconfigurant en permanence dans l'action. Ce faisant, nous avons montré que toute action collective et que toute compétence en matière de conservation d'une espèce animale sauvage est distribuée entre des entités humaines et des entités non humaines. L'analyse en termes d'acteur-réseau nous a également permis d'adopter une vision à la fois diachronique et synchronique du phénomène étudié. Plutôt que de souligner les clivages et les conflits que le projet de réintroduction engendre, une analyse de ce type met en évidence des synergies et des collaborations effectives. En effet, les divers actants, qu'ils soient humains ou non humains, ne cessent de circuler dans le projet : non seulement ils sont multicompetents, mais leurs compétences sont mobilisées pour réaliser de multiples tâches. De plus, entre les différents actants participant au projet de conservation, on voit se déployer la capacité de ces acteurs-réseau à intéresser, mobiliser et enrôler des acteurs (comme les éleveurs, les bergers ou encore les chasseurs) qui *a priori* étaient plutôt réfractaires aux opérations de réintroduction. Non que tous ces acteurs se soient convertis soudainement à la cause de l'ours et que tous jouent le jeu - loin s'en faut ! Mais le fait que leurs intérêts soient pris en compte et que des dispositifs opérationnels prennent place pour faciliter leur activité et les intéresser (comme les aides financières

et l'appui de l'équipe technique « Ours ») est de nature à faire évoluer les pratiques dans le sens d'un plus grand respect de l'ours et de son habitat.

Dès lors, l'enjeu n'est pas seulement la mise en place de structures et de mécanismes de gouvernance qui permettent l'expression de toutes les parties prenantes. Mermet (2001, 2002) et Benhammou (2007) ont d'ailleurs bien montré les limites d'une telle approche dans le cas de l'Institution patrimoniale du Haut Béarn. L'enjeu repose également sur l'impulsion donnée par les pouvoirs publics à un projet de conservation susceptible d'initier à la fois une coopération dynamique entre acteurs et des processus d'apprentissage collectif (AGGERI, 2000, 2005a, 2005b). Des actions locales et « à bas bruit » qui doivent être étudiées et accompagnées dans la durée.

Dans cette perspective, la responsabilité première des chercheurs en sciences sociales n'est-elle pas d'ailleurs d'aider les acteurs à consolider et à structurer de tels processus pour refonder l'action collective et faire émerger de nouveaux savoirs dans l'action ? (HATCHUEL et WEIL, 1992 ; CHARUE-DUBOCQ, 1995 ; MOISDON, 1997). D'où l'intérêt, dans le cas du dossier « Ours », d'étudier de près les dispositifs publics de gestion qui visent à protéger l'ours brun, au premier rang desquels figurent l'équipe technique « Ours » (ETO) et le réseau « Ours brun » (ROB). D'où, également, l'intérêt de tirer parti de ces expériences en matière de gestion environnementale. Dans le cadre de la conservation de telles espèces de prédateur, il semble que le travailler ensemble (agents de conservation, éleveurs, chasseurs, etc.) soit aujourd'hui incontournable et fasse l'objet de nombreuses tentatives d'ajustement. Il faut étudier ces

dynamiques et rendre compte de ce dont les acteurs se montrent capables de faire... ensemble. ■

BIBLIOGRAPHIE

- AGGERI (F.), « Les politiques d'environnement comme politiques de l'innovation », *Gérer & Comprendre*, n°60, pp. 31-43, juin 2000.
- AGGERI (F.), « Les régimes de gouvernementalité dans le domaine de l'environnement », in HATCHUEL (A.), PEZET (E.), STARKEY (K.) & LENAY (O.) (dir.), *Gouvernement, organisation et gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Presses de l'Université de Laval, Laval, Canada, pp. 431-464, 2005.
- AGGERI (F.), « L'environnement en quête de théories », *Natures Sciences Sociétés*, n°13, pp. 138-140, 2005.
- AKRICH (M.), CALLON (M.) & LATOUR (B.), « À quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement », *Gérer & Comprendre*, n°11, pp. 4-17, juin 1988.
- AKRICH (M.) CALLON (M.) & LATOUR (B.), « Sociologie de la traduction. Textes fondateurs », *Presses de l'École des Mines*, Paris, 2006.
- BENHAMMOU (F.), « Rôles et dynamiques des porte-parole dans les débats sur l'ours des Pyrénées, analyse stratégique et géopolitique d'un problème d'environnement », Mémoire de DEA Aménagement-Développement-Environnement, IRD, Université d'Orléans-ENGREF de Paris, 2001.
- BENHAMMOU (F.), « Crier au loup pour avoir la peau de l'ours. Une géopolitique locale de l'environnement à travers la gestion et la conservation des grands prédateurs en France », Thèse de doctorat, École Nationale du Génie Rural, des Eaux et des Forêts de Paris, Paris, 2007.
- BENHAMMOU (F.) & MERMET (L.), « Stratégies et géopolitique de l'opposition à la conservation de la nature : le cas de l'ours des Pyrénées », *Natures Sciences Sociétés*, n°11, pp. 381-394, 2003.
- BOBBÉ (S.), *De l'aménagement du territoire au ménagement de la faune. Des passeurs de frontières. Route et faune sauvage*, Conseil de l'Europe, Strasbourg, pp. 311-322, 1999.
- CALLON (M.), « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n°36, pp. 169-208, 1986.
- CHARUE-DUBOC (F.), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, collection « Logiques de gestion », 1995.
- COLLARD (D.), RAULET-CROSET (N.), TEULIER (R.) & SUQUET (J.-B.), « Les managers de proximité face aux compétences : une approche située », *Gérer & Comprendre*, n°113, pp. 62-72, septembre 2013.
- DENAYER (D.), « Produire des connaissances, prendre soin, vivre avec et rendre compte. Une analyse comparée des compétences des acteurs de la conservation de la faune », Thèse de doctorat, Université de Liège, 2013.
- DUMEZ (H.), « L'Actor-Network-Theory (ANT) comme technologie de la description. Ou pourquoi nous sommes tous des fourmis décrivantes », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n°4, pp. 27-38, 2011.
- HATCHUEL (A.) & WEIL (T.), *L'expert et le système*, Economica, 1992.
- LATOUR (B.), « Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité », *Sociologie du travail*, n°4, pp. 587-607, 1994.
- LATOUR (B.), *Changer de société - Refaire de la sociologie*, Paris, La Découverte, 2006.
- LATOUR (B.), « Avoir ou ne pas avoir de réseau : that's the question », in AKRICH (M.), BARTHE (Y.), MUNESIA (F.) & MUSTAR (P.) (dir.), *Débordements. Mélanges offerts à Michel Callon*, Presses de l'École des Mines, Paris, pp. 257-268, 2010.
- MAUZ (I.) & GRANJOU (C.), « Biodiversité et technicisation du suivi des animaux sauvages », in MORICEAU (J.-M.) et MADELEINE (P.) (dir.), *Repenser le sauvage grâce au retour du loup. Les sciences sociales interpellées*, Presses Universitaires de Caen, 2010.
- MERMET (L.), « Dans quel sens pouvons-nous gérer l'environnement ? », *Gérer & Comprendre*, n°22, pp. 68-81, mars 1991.
- MERMET (L.), *Stratégies pour la gestion de l'environnement : la nature comme jeu de société ?*, Paris, L'Harmattan, 1992.
- MERMET (L.), *L'analyse stratégique de la gestion environnementale, illustrée par les tribulations d'un noyau de population relictuel d'ours bruns (Ursus Arctos) dans les Pyrénées occidentales françaises*, Engref/RGTE, 1998.
- MERMET (L.), « L'Institution patrimoniale du Haut Béarn : gestion intégrée de l'environnement ou réaction anti-environnementale », *Responsabilité & Environnement*, n°21, pp. 9-21, janvier 2001.
- MERMET (L.), « Homme ou vie sauvage ? Société locale ou bureaucratie centrale ? Faux dilemmes et vrais rapports de force », *Responsabilité & Environnement*, n°28, pp. 13-21, octobre 2002.
- MERMET (L.), BILLE (R.), LEROY (M.), NARCY (J.B.) & POUX (X.), « L'analyse stratégique de la gestion environnementale : un cadre théorique pour penser l'efficacité en matière d'environnement », *Natures Sciences Sociétés*, n°13, pp. 127-137, 2005.
- MERMET (L.) & BENHAMMOU (F.), « Prolonger l'inaction environnementale dans un monde familier : la fabrication stratégique de l'incertitude sur les ours du Béarn », *Écologie et politique*, n°31, pp. 121-136, 2005.
- MOISDON (J.C.), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli Arslan (éd.), 1997.
- OLLAGNON (H.), « Une approche patrimoniale de la gestion de la qualité : une application à la nature et au vivant, pour une écologie de l'action », Thèse de doctorat, Université de Paris 1, 1999.

LA PÈGRE DÉCHIFFRÉE

À propos de l'ouvrage de Diego Gambetta, *La pègre déchiffrée – Signes et stratégie de la communication criminelle*, Genève, Markus Haller, 423 p., 2014.

Ce livre est la traduction française de l'ouvrage *Codes of the underworld, how criminals communicate* paru en 2009 chez Princeton University Press, qui s'est imposé en quelques années comme un classique des sciences sociales. Tout d'abord parce qu'il mène une analyse fine et documentée d'un monde qui nous échappe généralement, celui de la criminalité organisée. Ensuite, et surtout, par son angle d'attaque de ce monde méconnu, à savoir la communication.

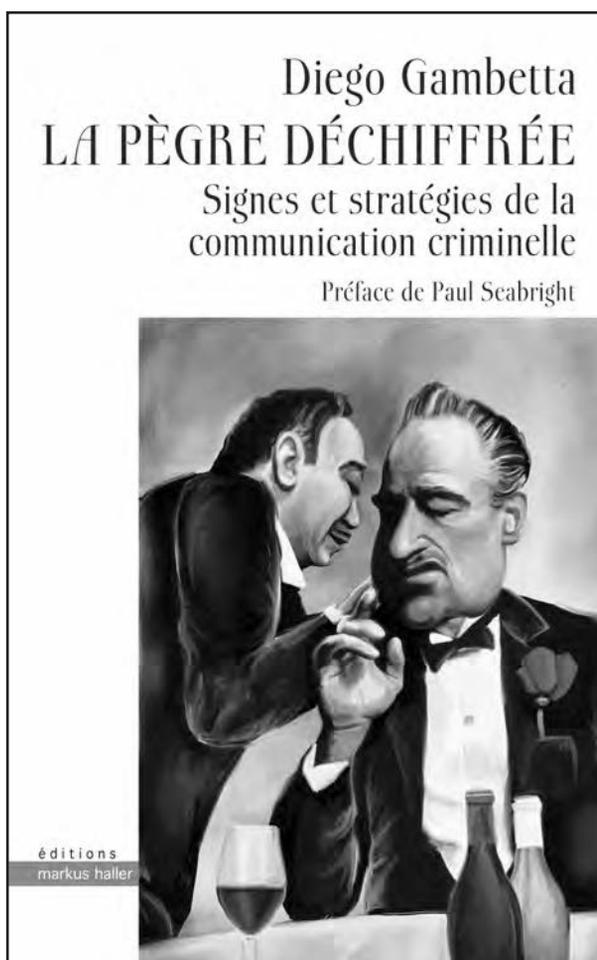
Imaginez que vous soyez gêné financièrement, que vous ayez un grand-oncle à héritage et que l'idée vous prenne de hâter sa fin. Vous devrez alors vous poser la question : comment entrer en contact avec un tueur à gages ? Ces gens-là sont discrets, bien qu'ils aient besoin d'une clientèle. Ils se méfient des faux clients qui pourraient bien être de vrais policiers. Comment signalent-ils leur activité à leur clientèle potentielle ? À supposer que vous réussissiez à nouer un contact, comment pourriez-vous vous assurer que le travail convenu sera bien fait ? Votre « tueur » sait que s'il vous arnaque, il y a peu de chances que vous portiez plainte ou que vous vous adressiez à une association de consommateurs. Est-il d'ailleurs un vrai tueur à gages, ou

bien un simple petit malfrat attendant le gogo ? Comment vous renseigner ? Et si c'est un vrai professionnel, comment peut-il savoir, lui, que vous êtes un vrai client, et non un maître-chanteur potentiel ? En cherchant à engager votre tueur, vous entrez dans un monde particulier, dans lequel les règles de la confiance habituelle ne fonctionnent pas, puisque les individus qui le peuplent se sont placés délibérément en marge de ces règles, et qui est menacé en permanence par l'intervention toujours possible de la police et par l'escroquerie, une spécialité qui le caractérise. Un monde dans lequel la communi-

a) comment échanger des informations sans que des rivaux ou la police les comprennent, si elles sont interceptées ? C'est le problème de la communication proprement dite, b) comment reconnaître un membre de la même organisation ou du même monde, alors que celui-ci ne doit être reconnu ni par la police ni par un membre d'une bande rivale ? Il s'agit là du problème de l'identification,

c) comment promouvoir les services proposés (drogue, prostitution, corruption) auprès de clients potentiellement intéressés sans attirer l'attention des forces de l'ordre ? C'est la question de la publicité. Sur l'aveu d'incompétence comme signal, les lecteurs peuvent se référer à un article paru dans cette même revue, il y a de cela quelques années (Diego Gambetta, « La valeur de l'incompétence : de la mafia tout court à la mafia universitaire. Une approche méthodologique », *Gérer & Comprendre*, n°85, pp. 23-26, septembre 2006).

L'auteur note que les mafieux, bien que très pointilleux sur tout ce qui touche à leur honneur, se décrivent souvent publiquement comme incompetents. C'est que la mafia n'opère pas directement les activités proposées – prostitution, trafic de drogue – mais se contente de prélever un pourcentage. Se déclarer incompetent constitue donc un signal : c'est s'engager à ne pas interférer dans les opérations et ne



tion est un problème central et particulier. C'est sous cet angle que Diego Gambetta cherche à l'analyser.

Comme le montre l'exemple du tueur à gages, le problème est triple :

pas chercher à concurrencer ceux qui les mènent, faute de compétence managériale.

Le chapitre sur la prison comme lieu de formation et d'acquisition d'un effet de réputation (les années de prison constituent généralement l'essentiel du curriculum vitae d'un truand et donnent de la crédibilité à ses performances potentielles en matière de crime) et celui sur l'automutilation volontaire comme signal (un détenu qui s'automutile signale qu'il est capable de tout, et qu'il ne faut donc pas s'attaquer à lui) marquent, là encore, le lecteur par la qualité des informations recueillies et de leur traitement. Mais ils sont assez éprouvants à lire...

On se centrera ici sur le chapitre final, lui aussi très original : il est consacré aux relations entre la pègre et le cinéma. Les enquêtes sur les mafias et les comptes rendus de procès montrent que ces deux mondes entretiennent des rapports assez étroits, et ce depuis les débuts du cinéma. Tout d'abord, le cinéma est une industrie fragile pour laquelle un simple retard peut coûter très cher. Par ailleurs, les tournages sont souvent réalisés en décor réel. Pour au moins ces deux raisons, il s'agit typiquement d'une activité pouvant faire l'objet d'un racket. Et il semble bien que cela ait été souvent le cas. Ensuite, il n'existe pas d'école de formation à la pègre : le cinéma a pu jouer ce rôle, de même qu'il a pu fournir des idées aux malfaiteurs ou aux terroristes (d'après certains rapports d'enquête, les membres d'Al-Qaïda ont puisé leur inspiration pour certaines de leurs opérations dans des films d'Hollywood, qu'ils visionnaient assidûment). Mais, surtout, les mafieux ont souvent adopté les comportements et les manières de s'habiller et de parler des gangsters de cinéma.

Même les membres de la mafia russe ou de celle de Hong Kong affectent de se vêtir comme les héros noirs d'Hollywood. Pourquoi ? Une interprétation

pourrait être donnée en termes de performativité (l'imaginaire crée un effet de réel), ce que Diego Gambetta qualifie d'interprétation postmoderne. Mais son explication est différente et repose d'abord sur un problème fondamental de communication : « Si les criminels ont besoin de signaux conventionnels pour communiquer entre eux et avec le monde extérieur, il leur est difficile de déterminer quels seront ces signaux et comment les établir de manière crédible. Faute d'une autorité centrale qui se chargerait de la coordination et de la normalisation, ils doivent agir dans l'ombre. Il n'est pas question pour eux, par exemple, de créer un slogan commercial et d'en faire la publicité : ils risqueraient de se faire prendre. » (*op. cit.*, p. 340). Le cinéma, de manière fortuite, leur fournit des codes partagés.

La production du phénomène est soumise à deux conditions : « Il faut tout d'abord qu'un groupe ait intérêt à utiliser des conventions communes et stables. Ensuite, il faut que celles-ci soient difficiles à créer et à diffuser publiquement et de manière fiable - parce que la discrétion s'impose, par exemple, ou parce que les moyens de communication font défaut (deux obstacles que connaissaient déjà les chevaliers du Moyen Âge). Dans ces conditions, certains groupes imiteront avec profit des textes ou des films célèbres capables d'exposer quelques règles fondamentales à travers un récit accessible à tous. Si chaque membre du groupe connaît l'œuvre en question et sait que tous les autres la connaissent, c'est le groupe tout entier qui saura ce que signifie tel geste ou tel accessoire - cela, sans avoir eu à se mettre d'accord au préalable » (*op. cit.*, p. 345).

Par exemple, dès sa sortie, le film *Le Parrain* a eu, pour ce que l'on en sait, un effet extrêmement fort sur les mœurs mafieuses. On ne compte plus les têtes de cheval ou de chien déposées en signe d'aver-

tissement sur le paillason ou dans le garage d'un rival encombrant. C'est également au cinéma, au film *Gun crazy*, un polar de série B sorti en 1950, que la pègre a emprunté les lunettes noires comme signe distinctif. Il ne faut bien sûr pas exagérer le lien, mais il existe bel et bien : « Bien sûr, les truands n'ont pas besoin du cinéma pour exister - Ils sont d'ailleurs plus anciens que lui. Mais, faute de films, il leur faudrait chercher d'autres sources où puiser des signaux conventionnels. » (*op. cit.*, p. 342).

La neutralité des signaux conventionnels fournis par le cinéma (le fait de passer au cours d'une cérémonie mafieuse la musique du Parrain ne peut pas être retenu en soi comme une preuve devant un juge, cette musique étant populaire également auprès du public habituel des films hollywoodiens) permet cet effet double : pouvoir constituer un moyen de communication entre mafieux tout en n'étant pas une marque visible et sans ambiguïté d'appartenance au monde du crime (le contraire serait catastrophique).

Il s'agit d'une recherche comme on en rêve encore à l'heure de la multiplication des articles futiles faits à la va-vite sans matériau empirique original et sérieux : dix ans de recueil de matériau - lecture de documents et enquête sur le terrain - en Sicile, non sans avertissements menaçants, comme ce valet de pique déposé devant la chambre d'hôtel de l'auteur - et à la clef, un livre dans lequel les questions de recherche peuvent se déployer et être traitées en profondeur. On ne peut que féliciter les Éditions Markus Haller d'en avoir réalisé la traduction.

Hervé DUMEZ,

Centre de Recherche en Gestion,
École polytechnique, Paris.

LE TRIOMPHE DU VIDE

À propos du livre de Mats Alvesson, *The Triumph of Emptiness, Consumption, Higher Education, and Work Organization*, mai 2013.

Réussir, pouvoir jouir de tout ce qui s'offre à nos envies et se réinventer sans cesse. Voilà trois mots d'ordre qui semblent régir de plus en plus nos existences. En effet, comment ne pas céder à ce diktat contemporain de l'excellence et du merveilleux qui, à l'université ou en entreprise comme dans les lieux de consommation, nous pousse à rechercher les fastes d'une vie fantasmée ? Tel est le constat de départ de cet ouvrage.

Quelles conséquences cette invasion de fantasmes merveilleux entraîne-t-elle pour notre société et les psychés individuelles qui la constituent ? Mats Alvesson, un chercheur de l'Université de Lund (en Suède), nous embarque avec *The triumph of emptiness* dans un essai critique destiné à explorer cette question, dans la lignée de la pensée du philosophe et sociologue allemand contemporain Jürgen Habermas.

À travers l'examen de nos systèmes d'éducation, des structures organisationnelles dans lesquelles nous œuvrons ou encore de la consommation (dans son acception la plus large), Alvesson fait montre de son acuité critique sur les travers de notre époque. Sa thèse se décline autour de trois concepts, qu'il applique à ces différents champs de nos vies sociales : le jeu à somme nulle, le « gran-

diose » et les « ruses illusoire ». Ce triptyque conceptuel amène Alvesson à penser les conséquences de fantasmes d'apparat toujours plus packagés. Conséquences qui lui semblent dramatiques, puisque les individus comme les groupes perdent leur faculté réflexive, leur raisonnement substantif et leur justification – ce qu'il désigne par « une stupidité fonctionnelle » (ALVESSON et SPICER, 2012).

La croissance économique et les valeurs de compétition poussent les marques et les entreprises à se parer de labels et autres arguments se voulant « vendeurs », mais qui sont surtout tape-à-l'œil. Symboles et valeurs deviennent des arguments de vente dans notre « vulgo-

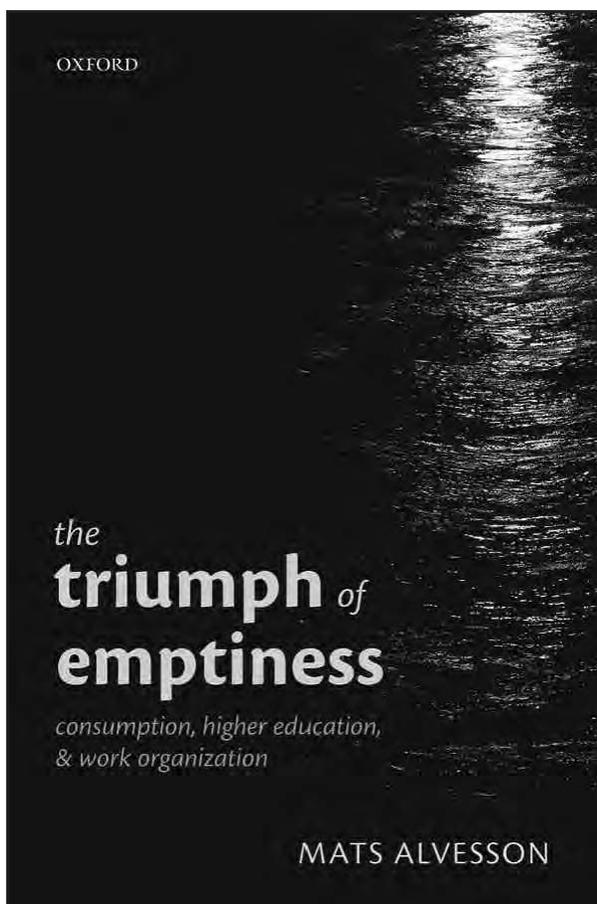
niveau de demande, voire, si possible, l'augmenter.

Consommer est devenu une fin en soi. L'Homo Consumericus a intégré l'idée d'une identité fragmentée et insécurisée soumise aux lois du marché et au jeu incessant de la comparaison sociale. L'image de soi est construite par l'acquisition et le bricolage de symboles à consommer (BERTILSSON, 2009) au nom d'une « libération » culturelle dans laquelle, pour être libre, il faut pouvoir consommer. Nous cherchons à exister, à combler le fossé entre notre « moi » et ce « moi idéal » véhiculé par les publicités et les médias de masse. Pour cela, nous faisons corps avec nos objets de consommation, qui font

partie de notre « soi extensif » (BELK, 1988). Concept qui définit notre identité et notre être en fonction de ce que nous possédons.

Sommes-nous pour autant plus heureux ? Eric Fromm nous posait déjà cette question. Celle de savoir si le XXI^e siècle, celui d'une gigantesque expérience sociale, allait nous apporter grâce au bien-être matériel plus de plaisir humain, « un âge d'or du désir », où « le ça (réservoir pulsionnel de la psyché) contemporain est rampant et n'a aucun désir d'être apprivoisé (...), où le ça n'a jamais été autant flatté » (FOLEY, 2010). Pour Mats Alvesson, la réponse est non.

Du fait de ce bricolage perpétuel dans la construction de soi, la satisfaction devient ambiguë et confuse (LEISS, 1978). La complexité du monde marchand, qui aujourd'hui véhicule de plus en plus de valeurs diverses et contraires à travers l'utilisation de symboles, crée une anxiété latente. Anxiété qui pousse les individus à rechercher un sta-



économie » – terme qu'Alvesson emprunte à l'économiste Burenstam Linder –, qui dépeint une société dans laquelle la plupart des besoins et des désirs ont déjà été satisfaits et où l'économie n'est là que pour maintenir un certain

tut, une confirmation identitaire dans l'acquisition de nouveaux produits. Le passé et les objets dépassés deviennent insatisfaisants, ce qui motive la consommation. C'est un projet sans fin alimenté par la publicité et les médias de masse qui bombardent les consommateurs d'images de ce qu'est une « bonne vie », une vie faite de succès, de goûts extraordinaires et du fantasme d'une existence confortable pleine de « raffinement sensuel » (LASCH, 1978). Le « grandiose » est devenu le leitmotiv contemporain. L'injonction de se distancer d'une vie médiocre et insignifiante est omniprésente. Le désir d'être fascinant devient collectif et s'applique à diverses institutions (système éducatif, système marchand, médias, etc.) qui acquièrent des labels pour se sophisticationner (par exemple, les labels décernés aux centres de recherche). Certains psychanalystes y voient le retour du fantasme de l'omnipotence à travers la constitution d'un « soi grandiose », où l'exhibitionnisme et l'ambition sont les moteurs d'une vie idéale. Une croyance largement répandue réside dans l'idée que l'éducation supérieure permettrait la croissance économique. Or, très peu de données empiriques attestent d'un lien de causalité entre l'investissement dans l'éducation et la croissance économique (WOLF, 2004). Pour certains, le système éducatif est davantage un gigantesque test de sélection : les employeurs pensent que les individus ayant suivi des études supérieures seront les meilleurs. Or, la réalité du marché du travail contredit ce qu'Alvesson appelle un « fondamentalisme de l'éducation » : le nombre des diplômés excède largement le nombre des emplois auxquels ils peuvent prétendre. Pourtant, on assiste à une prolifération de diplômes divers dans ce marché ultra-compétitif de l'éducation, qui, pour certains, relèvent davantage de l'humour que du sérieux universitaire : « sciences » du surf à Plymouth University, « pro-

gramme spa » en Suède, etc. Une nouvelle classe d'individus se forme, celle des « prolétaires de la haute éducation » victimes collatérales d'un système éducatif fétichiste de la compétence et du désir de grandiose. Slogans séducteurs et incitations diverses stimulent l'imagination des uns et des autres : « Voulez-vous être président ou CEO d'un groupe ? » (Université de Lund) ; « *We create world-class mind* » (Royaume-Uni). Alvesson souligne que l'éducation devient meilleure à produire des CV gonflés constellés de labels tapageurs et séducteurs comme autant de « ruses illusoires » pour pouvoir s'imposer sur un marché international de masse qu'à produire de la connaissance et des individus dotés de sens critique et de capacité de réflexion.

Ce grandiose et ses appareils illusoires ne sont pas simplement l'apanage du marché de la consommation et de l'éducation. Alvesson montre à travers quelques cas empiriques issus de la vie professionnelle (compagnies informatiques et pétrolières), la différence flagrante qui existe entre les discours des leaders ou la supposée connaissance managériale des manuels de management et la réalité de la vie au travail. Ces « ruses illusoires », par leur superbe, confèrent de la légitimité. Mais elles masquent une réalité souvent plus terne et bien plus complexe.

En citant les théories institutionnelles, Alvesson nous rappelle comment, par isomorphisme, les entreprises tendent à se ressembler et à adopter les mêmes règles et les mêmes structures, bien que rien ne prouve l'efficacité ou la supériorité de celles-ci. Il est plus simple d'acquiescer de la légitimité en imitant l'autre. Le résultat est pour lui accablant. La compétition exacerbée entre les groupes pousse à l'abandon des tâches « ingrates », comme le montre Berglund en 2002 par son travail sur les managers RH. Le sentiment de non reconnaissance, qui s'oppose aux attentes narcissiques de récom-

pense, s'accroît et certaines déclarations dramatiques (mais bien réelles) prolifèrent chez de jeunes travailleurs qui se qualifient eux-mêmes d'« esclaves de l'entreprise » (KÄRREMAN et ALVESSON, 2009). Dans une société du grandiose où l'imaginaire et le réel se confondent, le cynisme et le narcissisme deviennent monnaie courante. Consommer devient une forme de thérapie pour pallier l'angoisse de l'incertitude et de l'insatisfaction perpétuelle.

Les aspirations vendues par les médias de masse et le système éducatif se heurtent à une réalité souvent violente. *Burn out* et dépressions sont plus fréquents qu'on ne le croit. C'est un destin attendu, nous rappelle Alvesson, pour ceux qui n'arrivent pas à suivre le train de cette société de la connaissance shootée au grandiose. Le néologisme de Kundera (1992), « l'imagologie », qualifie bien, pour Alvesson, notre société de l'apparence, où il est plus aisé de se laisser séduire par des représentations de surface illusoires plutôt que de creuser pour découvrir ce qu'il s'y cache. Le collectif se perd au profit d'intérêts individuels aux aspirations démesurées. Mais « si tout le monde se bat pour obtenir une place où le soleil brille, certains se rendront compte qu'ils ont abouti dans l'ombre de quelqu'un ». Les illusions sont fréquentes et enferment l'individu dans une « cage de verre » (GABRIEL, 2005), où le consommateur est roi et dicte le comportement à suivre. Animées d'un appétit vorace et opportuniste, les nouvelles générations courent après l'avenir grandiose que leur promettent les universités et les médias.

Dans ce jeu à somme nulle où l'on se bat pour un avenir grandiose, le sens que nous accordons à notre avenir se perd dans les désillusions. C'est peut-être là la question fondamentale que pose Alvesson dans son essai. Quid du sens de la vie et du sens du travail ? Consommer pour oublier son désarroi ? Fantasmer pour ne pas se conten-

HISTOIRES
D'AMBASSADES,
LEÇONS
DE NÉGOCIATION

ter d'une vie médiocre ? C'est peut-être, comme le souligne Ritzer (2007), une fuite en avant dans laquelle la culture de consommation entretenue par des fantasmes d'omnipotence grandioses et illusives n'est tout simplement rien d'autre qu'une recherche du sens de ce qu'est la vie. Alvesson ne manque pas ici de nous amener à nous questionner sur nos activités quotidiennes. C'est pourquoi ce livre s'adresse tout autant aux chercheurs qu'aux profanes, qui trouveront matière à réflexion sur ce que sont l'éducation, le travail et la vie en société. Essai ambitieux (quelquefois provocateur) et concret, de par ses exemples empiriques, ce livre se fait l'écho d'un vide profond que masquent les idéaux grandioses de notre époque.

Par Kevin FLAMME,
doctorant en sciences de gestion à
ESCP Europe, École Doctorale de
Management Panthéon-Sorbonne

BIBLIOGRAPHIE

- ALVESSON (M.) & SPICER (A.), "A Stupidity Based Theory of the Organization", *Journal of Management Studies*, 49(7), pp. 1194-1220, 2012.
- BELK (R.), "Possessions and the Extended Self", *Journal of Consumer Research*, 16, pp. 1-38, 1988.
- BERGLUND (J.), *De otillräckliga*, Stockholm : EFI (PhD dissertation), 2002.
- BERTILSSON (J.), *The Way Brands Work*, Lund Studies in Economics and Management, 114, Lund Business Press, 2009.
- BURENSTAM-L (S.), *The Harried Welfare Class*, New York: Columbia University Press, 1969.
- FOLEY (M.), *The Age of Absurdity*, London: Simon and Schuster, 2010.
- FROMM (E.), *The Sane Society*, London: Routledge and Kegan Paul, 1955.
- GABRIEL (Y.), "Class Cages and Glass Palaces: Images of Organizations in Image-conscious Times", *Organization*, 12(1), pp. 9-27, 2005.
- KÄRREMAN (D.) & ALVESSON (M.), "Resisting Resistance: On Counter-resistance, Control and Compliance in a Consultancy Firm", *Human Relations*, 62, pp. 1115-1144, 2009.
- KUNDERA (M.), *Immortality*, New York: Grove, 1992.
- LASCH (C.), *The Culture of Narcissism*, New York: Norton, 1978.
- LEISS (W.), *The Limits of Satisfaction*, London: Marion Boyers, 1978.
- RITZER (G.), *The Globalization of Nothing*, Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press, 2007.
- WOLF (A.), "Education and Economic Performance: Simplistic Theories and Their Policy Consequences", *Oxford Review of Economic Policy*, 20(2), pp. 315-334, 2004.

À propos du livre *Négociations d'hier, leçons pour aujourd'hui*, sous la direction d'Emmanuel Vivet, Éditions Larcier, 2014.

Peut-on mieux expliquer l'art de négocier qu'en l'étudiant aux sources de la grande Histoire ? Pour ce faire, Emmanuel Vivet a réuni vingt-sept études de cas faisant appel à des auteurs d'origines diverses : historiens, politistes, professeurs-chercheurs en négociation, consultants et diplomates. Le voyage commence en l'an 218 avant notre ère – en racontant comment la République romaine traitait avec ses voisins – et s'achève approximativement en 2005 – expliquant comment les pays européens ont échoué en matière de dénucléarisation de l'Iran. Le livre possède trois des ingrédients fondamentaux d'un bon traité de sciences humaines : raconter des histoires vraies, décortiquer des succès et des échecs – dont certains sont en demi-teintes ou non aboutis – et, enfin, adopter une approche résolument pluridisciplinaire.

Au fil des chapitres, le lecteur voit passer les figures d'habiles diplomates : Louis XI réussissant en un mois à diviser la coalition qui l'assiège dans Paris ; Catherine de Médicis parcourant la France, à deux reprises, pour y rétablir la paix ; Mazarin mettant fin à un siècle et demi de rivalité avec l'Espagne et mariant son Roi à l'infante ; Talleyrand précipitant l'abdication de Napoléon, menant de pair cinq négociations en « quasi Roi de France » et faisant reconnaître la souveraineté de la France par les puissances occupantes ; de Gaulle, enfin, imposant son poids face aux cinq étoiles du général Giraud.

À l'inverse, on voit aussi de piètres négociateurs, tel Christophe Colomb qui n'obtient le soutien des monarques espagnols qu'au bout de sept ans et sans véritable financement de son projet ; ou François 1^{er} dont l'outrance lui vaut de perdre pied devant Charles Quint. Bien d'autres figures, moins connues mais tout aussi édifiantes, démontrent l'importance des qualités personnelles du « ministre plénipotentiaire », ainsi que La Bruyère en a dressé le portrait, dans *Les Caractères*.

L'art de la négociation fait aussi appel à des connaissances scientifiques : théorie des jeux, sciences politiques, droit international, sociologie, psychologie comportementale, etc. La négociation est « une matière vivante », rappelle le coordonnateur de l'ouvrage. Science de l'action, proche des sciences de gestion, elle tient autant aux qualités des acteurs qu'à l'application de connaissances rigoureuses. Le peintre Holbein l'illustre bien lorsqu'il représente la magnificence de deux ambassadeurs de France : à leurs pieds, l'anamorphose d'un crâne souligne la vanité de leur état. Cependant, ils s'appuient sur les sciences pratiques, dont les instruments sont placés au centre du tableau :

l'arithmétique, l'astronomie, la géographie et la musique.

Ces récits permettent à chaque fois de mettre en lumière certaines lois générales de la discipline. Leur répétition à travers l'histoire confirme leur intemporalité.

Tandis que dans une négociation multiple, la prudence inciterait à s'accorder d'abord avec les acteurs les plus fragiles, la théorie des jeux démontre – et l'histoire le confirme – qu'il vaut mieux « trai-

ter en priorité avec le ou les plus puissants ». Ainsi, le rusé Louis XI assiégé dans Paris négocie en premier et en grand secret avec Charles le Téméraire, le puissant comte de Bourgogne, à qui il donne « tout ce que celui-ci demande et plus encore » (puisqu'en prime, il lui accorde la main de sa fille !). Puis, au duc de Berry, son frère, et au duc de Bretagne, il offre « légèrement moins que leurs demandes ». Enfin, « les suivants [obtiennent]

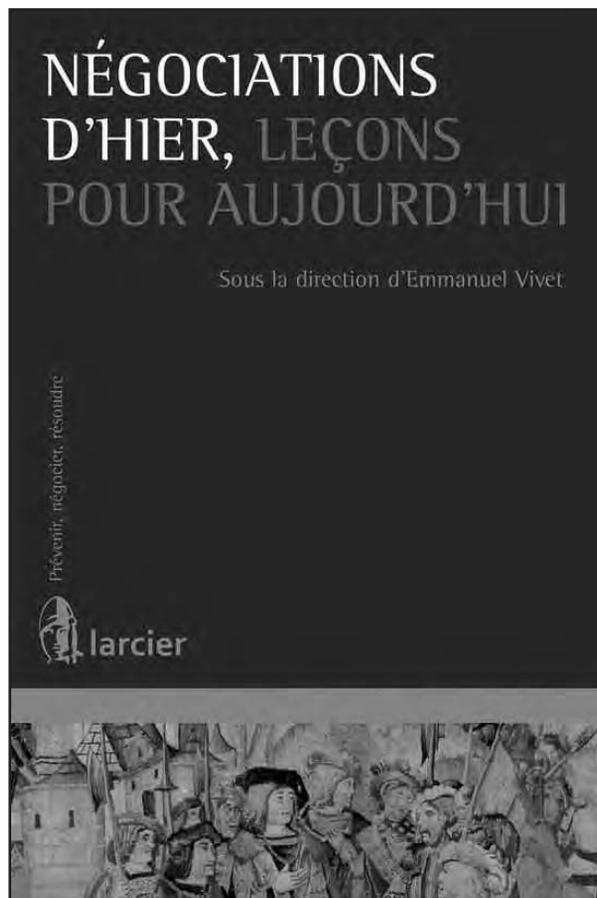
Plusieurs siècles plus tard, Catherine de Médicis adopte la même stratégie pour sauver la couronne du futur Henry IV contre le Duc de Guise et ses ligueurs. De nos jours encore, au Conseil de sécurité des Nations Unies, cette méthode reste la bonne.

Les négociations ne portent pas seulement sur des intérêts, elles portent aussi sur des valeurs. Le réglage protocolaire préalable à toute négociation dit l'importance de la dignité des parties – ce que l'on nomme « la face ». Les valeurs sont souvent au centre des discussions. En 1814, Talleyrand, le « quatrième personnage d'un régime issu d'un coup d'État », se place d'emblée (et avec succès !) en défenseur du légitimisme. À l'inverse, en 1817, la négociation du Concordat qui doit se substituer à celui imposé par Bonaparte, échoue en grande partie parce que le projet froisse le système de valeurs des évêques français.

Le désaccord sur les valeurs bute parfois sur des incompréhensions culturelles plus profondes. À Rome, le discours diplomatique décline les registres du droit et de la justice, tandis que le vocabulaire grec s'enracine dans le champ lexical de la parole, du *logos*. Les Romains ne voient que ruse, là où les Grecs considéraient les vertus du dialogue. Ainsi, Tite-Live

raconte que le légat Marcius fut sévèrement critiqué par le Sénat : voulant gagner du temps pour reconstituer ses armées, il avait négocié une trêve avec Persée, le roi de Macédoine, et il avait autorisé ce dernier à venir plaider lui-même sa cause dans la capitale : pareille ruse n'était « pas conforme à la dignité de Rome ».

Autre exemple de choc culturel : dans les Pyrénées, Mazarin et Don Luis de Haro s'opposent sur le sort



bien moins, et le dernier n'obtient rien, [sinon...] le pardon du roi et la possibilité d'entrer à son service ». Un mois après le début du siège, le roi sort de Paris et propose un traité à l'ensemble des coalisés. Cette même logique s'était déjà à peu près vérifiée trois siècles plus tôt, sous les murs de Constantinople – cette fois-là, non pas pour défaire une coalition, mais pour en construire une, autour de l'Empereur d'Orient.

à réserver au Grand Condé, le second personnage de France mais qui s'est rallié à l'Espagne. Deux lectures radicalement différentes de l'honneur s'affrontent : la conception française considère la primauté de la raison d'État et les devoirs liés au rang, tandis que la vision espagnole est profondément attachée au respect des loyautés personnelles. On ne s'en sortit que grâce à des trésors d'imagination, propres à préserver ces lectures irréconciliables. De nos jours, l'énergie mise par les États-Unis à nier la Cour pénale internationale ne paraît étrange qu'à ceux qui ignorent l'aversion américaine pour tout risque d'intrusion dans le destin de ses citoyens, une aversion dont le système de droit américain est le garant.

Certains chapitres de l'ouvrage sont plus précisément dédiés à tel ou tel principe de l'art de la diplomatie.

La « négociation entre inégaux » mérite une mention spéciale. L'étude des accords d'Évian (signés en 1962) est recommandée à toute personne amenée à pratiquer ce type d'exercice : dans ce cas-là, une brochette d'énarques chevronnés fait face à des maquisards menés par un ancien sous-officier de l'armée française. Il leur faut du temps pour s'apprivoiser mutuellement. À l'époque, l'accord final ne satisfait personne. Il ne fut d'ailleurs pas respecté. Mais il mit tout de même fin à la guerre d'Algérie. La « transparence » est une vertu devenue incontournable en politique : lorsque Woodrow Wilson engage les États-Unis dans la Première Guerre mondiale, il présente au Sénat une déclaration en « quatorze points », dont le premier prévoit d'instaurer « un nouveau système international fondé sur la transparence des négociations ». L'enjeu est d'abolir toute « diplomatie secrète », celle-ci étant accusée d'être la cause de la Grande Guerre et d'être contraire à la libre détermination des peuples. Mais quelques mois plus tard, au Congrès de Versailles, Wilson

mène les négociations en grand secret, enfermé dans sa chambre. La démonstration est faite qu'il ne peut y avoir de négociation sans un usage (raisonné) du secret.

Le « banquet du faisan » organisé par Philippe le Bon, duc de Bourgogne, pour rallier des soutiens à sa croisade est un régal pour l'imagination. Les décors, les tapisseries, la richesse des mets, les tournois, les spectacles et les discours constituent « une mise en abîme de l'ordre social et politique ». Cette « liturgie du pouvoir » est une invitation – en apparence libre mais en réalité obligée – à s'engager. Aujourd'hui, on ne prête plus serment sur les entrailles d'un faisan. Mais les « banquets de donateurs » se poursuivent. Et les ors de la République continuent d'impressionner les visiteurs (le site Internet du Quai d'Orsay publie la photo de « la table dressée dans la galerie de la Paix »).

La mise en scène est partout. Catherine de Médicis donne en spectacle sa maladie pour amener ses ennemis à son chevet. Mazarin fait construire une salle d'audience sur la frontière franco-espagnole pour que les souverains puissent se parler tout en restant chacun dans son pays respectif (des tapis matérialisent la frontière) ; pour s'assurer de son effet, le Cardinal a fait richement meubler le côté français. Souhaitant afficher une sérénité royale, Talleyrand reçoit l'émissaire du tsar pendant sa toilette du matin. Il y a également cette table, qu'il fallut dessiner en forme de diamant, pour arriver à faire s'asseoir ensemble les frères ennemis de l'Irlande...

Plusieurs autres principes se dégagent au fil des études de cas. Souvent, la négociation se double. Les protagonistes doivent vérifier leur mandat, ou jouer sur l'incertitude... mais au risque d'être démentis. Le livre souligne que la négociation n'est pas la seule voie. Il importe de connaître la « meilleure alternative à un accord négocié » (BATNA, *Best Alternative To a Negotiated Agreement*, dans le jar-

gon), encore appelée « solution hors table ». On voit la nature séquentielle des processus de négociation. Au départ, l'idée d'un « mûrissement » paraît nécessaire (lorsque les parties sont dans une impasse mutuellement douloureuse et qu'une issue possible apparaît). Elle est complétée par la notion d'« empressement » (la propension des protagonistes à discuter). Ensuite, il peut s'avérer utile de distinguer la « formule principale » et les « détails ». On découvre encore le jeu d'équilibre entre trois registres : logique, action et émotions. Dans tous les cas, la maîtrise du temps et l'usage du secret sont essentiels. Au final, une idée s'impose avec force : la volonté et l'imagination des négociateurs sont des facteurs essentiels.

Les chapitres du livre présentent entre eux une assez bonne cohérence. Tous partent des faits pour les regarder à la lumière des théories. On le doit aux efforts du coordonnateur, qui a su entraîner les auteurs vers les théories de la négociation. Plusieurs d'entre eux sont des historiens, souvent mieux disposés envers la pluridisciplinarité. L'auteur principal, citant Braudel, rappelle que celle-ci implique un « abaissement des droits de douane entre disciplines ». On regrette toutefois que les auteurs n'aient pas poussé davantage leurs investigations vers la psychologie comportementale. La question des biais cognitifs est évoquée à propos de l'aveuglement du général Ludendorff, qui, en 1917, n'a pas vu le mûrissement de la situation, entraînant de par son choix un demi-million de morts supplémentaires. Mais il est probablement plus difficile d'appliquer ce type d'analyse à des documents historiques. Le domaine voisin des sciences de gestion aurait mérité plus d'attention. Celles-ci ont en effet consacré des travaux à la transparence, à l'urgence et aux effets de contexte.

Le livre aurait pu faire une plus grande part aux négociations stric-

tement commerciales fondées sur la convergence d'intérêts et dépourvues de conflictualité initiale. Il est marqué par un penchant historique et diplomatique, ce qui en fait aussi la qualité. « La diplomatie, dit Abel Lanzac (diplomate et auteur à succès), c'est d'abord l'art de parler à ses ennemis ». Le présent ouvrage étaye merveilleusement et solidement ce propos d'une myriade d'exemples.

Par Alain HENRY,
Agence française
de développement.

LA VOLONTÉ D'EXISTER AU (ET PAR SON) TRAVAIL

À propos du livre de Guy Jobert, *Exister au travail – Les hommes du nucléaire*, Toulouse, Éditions Erès, 2014.

Si l'énigme de l'investissement subjectif dans le travail vous intrigue, le livre de Guy Jobert sera pour vous une ressource incontournable. Ce bel ouvrage invite à prendre en compte la dimension centrale du travail – le travail comme *fait humain* – dans la construction et le développement des personnes. Ainsi, ce livre est une défense de la subjectivité, cette énigme de la mobilisation du désir et de l'intelligence, des acteurs en situation de travail. En quête de compréhension, l'auteur réalise une recherche-intervention-clinique auprès d'agents de conduite de centrales nucléaires françaises. Cette investigation (qui peut se lire comme un roman) tente de répondre à cette interrogation : « *Dans le cadre de notre activité de travail, par quels moyens et à quel prix tentons-nous d'exister, de nous développer au milieu des autres et de donner du sens à notre action ?* » (p. 11).

Cette problématique, qui nous semble capitale, est redoutable par son ampleur et par les difficultés qu'elle soulève, tant sur les aspects empiriques que sur les aspects conceptuels. La finesse et l'esprit critique, les multiples compétences théoriques et pratiques de l'auteur, ainsi que sa riche expérience de clinicien du travail lui permettent de faire face à cet ambitieux projet.

Quelques mots de présentation sur l'auteur :

Guy Jobert est Professeur honoraire à l'Université de Genève et est Professeur émérite au Conservatoire National des Arts et Métiers, ancien titulaire de la

chaire de Formation des adultes. Il est également membre du Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD) et directeur de la revue *Éducation Permanente*.

Dense, mais accessible, son ouvrage se divise en cinq parties qui nous font cheminer de l'expression d'une *plainte continue* des agents de conduite de centrale nucléaire jusqu'à une réflexion érudite sur le travail en tant que *fait social total*.

La première partie nous donne les éléments de contexte concernant cette recherche-intervention. Sans revenir sur la présentation claire et pédagogique de Guy Jobert concernant le parc nucléaire français et ses agents, le lecteur appréciera indéniablement les précisions apportées sur le dispositif de recherche mis en œuvre, qui permettent au lecteur de se mettre au plus près de l'activité du clinicien du travail, notamment en ce qui concerne le traitement de la demande et la déconstruction/construction du problème social adressé à l'intervenant sous la forme d'une problématique sociologique définie par le chercheur.

Un autre point appréciable : pour reconstituer le *monde vécu* des *seigneurs de la conduite*, l'auteur va déplier et expliciter sa méthodologie clinique, qui « *rompt avec l'enquête classique en sciences sociales* » (p. 67). Par cette mise en perspective originale, Guy Jobert nous accompagne dans la découverte d'un sujet peu abordé par les chercheurs en sciences sociales, mais qui est pourtant fondamental dans la construction d'un objet de recherche : la question épistémologique de la validation des interprétations du chercheur « *tant à l'égard de ses interlocuteurs de terrain qu'à [l'égard de] la communauté scientifique* » (p. 78).

La deuxième partie est une évocation du cadre interprétatif mobilisé, principalement la psychodynamique du travail. Guy Jobert articule de manière habile et efficace ce courant clinique avec le

champ de la sociologie compréhensive afin de nous inviter à prendre en compte la dimension sociale et psychique des sujets au travail. Dans cette courte partie où il est question de la dynamique de la reconnaissance et du rapport au réel, notons les apports de la philosophie, avec des auteurs classiques comme Hannah Arendt ou Paul Ricoeur, qui ouvrent ces problématiques « *au champ politique, qui est celui de l'action* » (p. 108).

La troisième partie est une description et une mise en correspondance des différentes composantes et de la contribution des agents de conduite et de sa rétribution. Après avoir élaboré l'hypothèse que leur plainte *exprime une dimension douloureuse du rapport subjectif au travail*, Guy Jobert met en évidence dans le cadre de la relation salariale classique un déficit de reconnaissance, qui ne se limite pas à cet univers de travail, de la contribution intellectuelle et psychique que comporte l'activité des agents. Ainsi, l'auteur nous montre les limites et les impasses de l'approche utilitariste de l'échange salarial lorsqu'il s'agit de comprendre la question de la reconnaissance symbolique de la partie invisible du travail humain, comme la peur, l'anxiété ou encore l'angoisse que peuvent éprouver ces acteurs de l'industrie du nucléaire devant « *la complexité de la tâche et de sa charge éthique* » (p. 228).

La quatrième partie est une élaboration théorique – illustrée en fin de chapitre par une étude de cas sur le travail des agents – des différents régimes d'action et des possibles voies, incertaines et fragiles, de la reconnaissance. Le clinicien du travail opère alors un déplacement du questionnement et de l'objet même de sa recherche :

quelles sont les raisons qui amènent les agents à travailler avec conscience et à s'investir dans leur activité malgré le manque de contrepartie ?

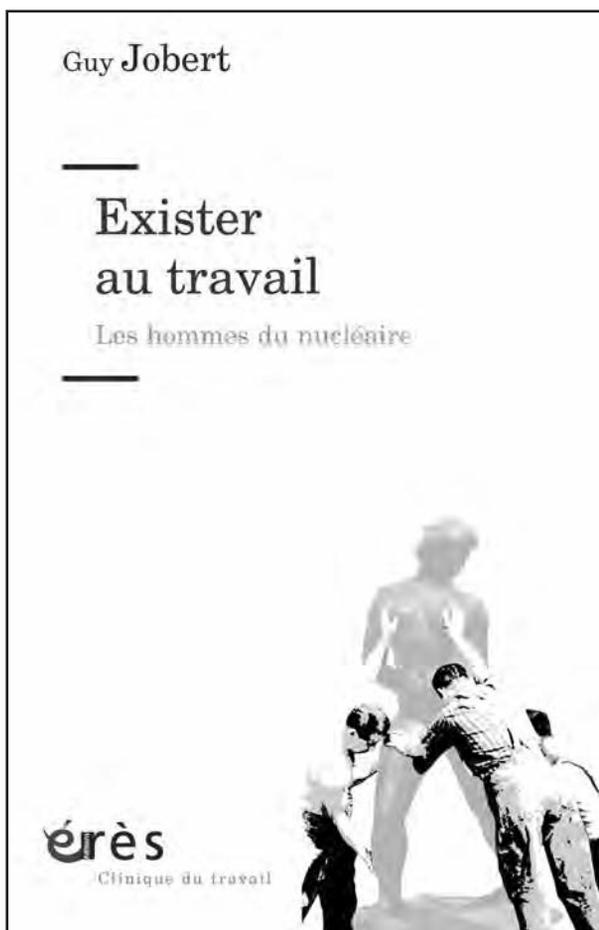
À partir des catégories définies par Hannah Arendt, telles que *le travail (labour)*, *l'œuvre (work)* et *l'action (action)* (ARENDDT, 2002), Guy Jobert développe une analyse rigoureuse afin d'explorer et de savoir comment s'opère la *production de soi des agents* dans leur rap-

Jobert pousse son analyse, à travers ses données recueillies dans *les espaces hors travail*, pour comprendre comment les agents *tiennent*, malgré tout. Le regard du sociologue sur leur *société locale*, et plus spécifiquement sur les *pratiques consummatoires et les positions sociales* des agents, nous montre l'opportunité pour ces derniers d'« *obtenir d'autrui des marques de considération et de constituer des repères identitaires* » (p. 274).

La cinquième partie est une mise en perspective non marchande des rapports dans le (et au) travail. Le chercheur transdisciplinaire, toujours soucieux de rendre compte de l'énigme du plaisir et de la motivation des agents de conduite, dépasse les catégories mobilisées, comme celle de la psychodynamique du travail ou encore celle de la sociologie de l'identité du travail, et adopte alors le regard de l'anthropologie sociale et culturelle, en référence aux travaux de Marcel Mauss. L'auteur compose une élégante problématisation multiple, en référence à la variété des références disciplinaires (économie, psychanalyse, psychosociologie ou encore philosophie), en ayant pour ambition de comprendre « *les fondements de la coopération, et donc ceux du lien*

social en général » (p. 295). Après une analyse proprement anthropologique des dimensions de la dette, de la *faute* et du *devoir* que vivent les agents, Guy Jobert nous explique comment le *circuit salarial marchand* s'articule avec le *circuit du don-contredon* qui « *fait intervenir des acteurs multiples entre lesquels se déroulent des échanges multiples* » (p. 364).

Ainsi, malgré la faible gratification symbolique, ces derniers peuvent s'inscrire dans la triple obligation



port socialisé aux objets techniques. Cette analyse nous fait découvrir les pratiques *virtueuses* des agents, mais également les coûts psychiques que comporte pour eux le fait de ne pas pouvoir laisser une trace ou une *œuvre*. L'auteur démontre en quoi *l'action* est quasi inatteignable, notamment en raison de la très grande rigidité des normes d'exploitation et de la tentation permanente d'une renormalisation de leur environnement de travail. Guy

de *donner-recevoir-rendre*, qui permet de créer, sans fin, le lien social et de pouvoir en tirer, « *si peu que ce soit, des raisons de vivre* » (p. 382).

L'ouvrage se termine sur une solide synthèse pour penser le travail comme objet multidimensionnel, comme « *figure de la condition humaine* » (p. 386) ou, pour le dire autrement, en référence au philosophe Y. Schwartz, comme une « *compétence à vivre* ».

Au final, cette belle *contribution anthropologique de la reconnaissance au travail* (1) nous amène à retourner vers l'action pour mettre en œuvre des dispositifs innovants de recherche-action (GAULEJAC et

al., 2013 ; LHUILIER, 2011) ou des espaces de discussion (DETCHESSAHAR, 2013) pour que le travail devienne ou redevienne supportable...

Par Xavier LÉON *

(1) Cet ouvrage reprend plusieurs éléments de la thèse d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) : *La compétence à vivre. Contribution à une anthropologie de la reconnaissance au travail*, que l'auteur a soutenue en 1998 à l'Université François Rabelais de Tours – UFR Arts et Sciences Humaines, devant un jury composé de G. Pineau, G. Benguigui, R. Gaspar, C. Dejours, D. Hameline, R. Sainsaulieu et G. Vigarello.

* Assistant de recherche et chargé d'enseignement au département « Stratégie, Hommes et Organisation » du campus Paris d'ESCP Europe.

BIBLIOGRAPHIE

ARENDRT (H.), *Condition de l'homme moderne*, Paris, Agora, 2002/1958.

DETCHESSAHAR (M.), « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, n°19, pp. 57-80, 2013.

GAULEJAC (V.), GIUST-DESPRAIRIES (F.) & MASSA (A.), *La recherche clinique en sciences sociales*, Toulouse, Éditions Erès, 2013.

LHUILIER (D.), *Cliniques du travail*, Toulouse, Éditions Erès, 2011.

BONESCU Mihaela

Mihaela Bonescu est Professeur Associé au sein du Groupe ESC Dijon Bourgogne et membre du Laboratoire d'Expérimentation en Sciences Sociales et Analyse des Comportements (LESSAC). Titulaire d'un doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, elle est également chercheur collaborateur au sein du laboratoire CIMEOS/3S (EA 4177) de l'Université de Bourgogne.

Son activité de recherche, fondée sur une posture socio-sémiotique et anthropologique en communication et marketing, se concentre sur trois champs d'application : l'imaginaire alimentaire, les médias sociaux et la microfinance. Dans la continuité de sa thèse, intitulée *Convivialité et communication. De l'imaginaire social à la gare communicante* (2007), elle a notamment publié des articles dans les revues *MEI*, *Interfaces Numériques*, *ESSACHESS* et *Strategic Change*. Ses travaux récents visent une meilleure compréhension du comportement du consommateur et interrogent des objets et des dispositifs porteurs d'attributs de croyance. Elle s'intéresse également aux problématiques de la finance solidaire et responsable et, plus particulièrement, aux stratégies et moyens déployés par les banques et les institutions de microfinance (IMF) afin de promouvoir leur image et valoriser le microcrédit.

CASEAU Cornelia

Cornelia Caseau est responsable du département Langues et Cultures du Groupe ESC Dijon-Bourgogne et est enseignant-chercheur. Elle fait partie, depuis 2012, de la Chaire Banque Populaire en Microfinance du Groupe ESC Dijon-Bourgogne. Docteur ès Lettres de l'Université de Vienne (Autriche), elle enseigne aussi l'allemand à Sciences Po Paris (Campus Europe Centrale et Orientale à Dijon). Ses activités de recherche portent sur des sujets divers en relation avec l'Autriche et relatifs notamment aux immigrants turcs (revue *EurOrient*), à l'ethno-marketing, au développement de la microfinance ou encore aux vins viennois (et aux Heurigen). Elle mène des recherches sur les activités de la banque Raiffeisen, la coopérative de développement Oikocredit et sur le *crowdfunding*. Ses derniers travaux consacrés aux succursales de la Raiffeisenbank en Basse Autriche et à Vienne, à son approche philosophique de l'intégration de la communauté turque et au développement de la microfinance (Oikocredit Autriche) seront publiés prochainement dans la revue *Strategic Change*. De même, est en cours de rédaction un article analysant le rôle que jouent la langue et la proximité au sein de la Raiffeisenbank, notamment en tant que vecteurs de confiance et modèles pour le développement de la microfinance en Côte d'Ivoire.

CLOUET Louis-Marie

Louis-Marie Clouet est directeur de la Recherche à l'ISIT (Institut de management et de communication interculturels), à Paris.

Il est diplômé de Sciences Po Paris et est docteur en sciences économiques (Université Pierre Mendès-France, Grenoble 2).

Depuis septembre 2011, il est responsable de la recherche en management interculturel à l'ISIT. Ses principaux axes de recherche portent sur la communication et le management interculturels, sur le management interculturel et l'innovation, et la traduction et le management.

De 2009 à 2011, il a été chercheur au sein du Comité d'études des relations franco-allemandes de l'Institut français des relations internationales (IFRI). Il a notamment coordonné un programme de recherche franco-allemand « L'Allemagne et la France face aux crises européennes », mené en coopération entre l'IFRI et le Zentrum für Europäische Integrationsforschung (ZEI) de l'Université de Bonn, et avec le soutien de l'Agence Nationale de la Recherche et de la Deutsche Forschungsgemeinschaft. Il a également été responsable de la publication des Notes du CERFA et des Visions franco-allemandes. De même, il a été le coordinateur d'un cycle de conférences franco-allemand sur les hautes technologies et l'innovation, en collaboration avec la Chambre franco-allemande de Commerce et d'Industrie.

Depuis 2009, il est enseignant invité aux Facultés Jésuites de Paris – Centre Sèvres, au sein du département « Éthique publique et relations internationales ». En 2014, il a coordonné un cycle de conférences sur les enjeux écologiques, après avoir conduit un cycle de recherche sur les questions de défense en 2013-2014.

COLLARD Damien

Damien Collard est docteur en gestion de l'École polytechnique. Il est actuellement Maître de conférences en gestion à l'Université de Franche-Comté, où il enseigne la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, il est chercheur au Centre de recherche en gestion des organisations (CREGO) de l'Université de Bourgogne depuis septembre 2010, après avoir été chercheur associé au Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École polytechnique de 2003 à 2010. Ses recherches portent sur les dispositifs de médiation sociale et urbaine, sur le développement et la gestion

des compétences, ainsi que sur la prévention des risques psychosociaux.

DALY Peter

Dr Peter Daly is Professor of Managerial Communication and Head of the Department of Business Communication and Language Studies at EDHEC Business School, France. Prof Daly teaches business and managerial communication; teambuilding; managerial styles; recruitment and assessment centre preparation; and management within the Department of Business Communication and the Chair of Leadership and Managerial Competencies. Prof Daly has a BA in Modern Languages (French, German, Spanish and English) from DCU, Dublin, Ireland; an MA in Applied Linguistics from UCC, Cork, Ireland, a PGCE in Online Pedagogy from the University of London. His doctoral research in Higher Education at the University of Sheffield analysed the social, institutional and self discourses of business apprenticeship. His current research revolves around managerial and learning discourse, future work skills and business apprenticeship.

DAVY Dennis

Dennis Davy is a Lecturer in English in the Department of Business Communication and Language Studies at EDHEC Business School, France. He holds an MA in French and German Literature from Oxford, an MPhil in English and Applied Linguistics from Cambridge and an RSA Diploma in Teaching English to adults. After teaching English in Germany, Japan, Algeria, Qatar and Oman, he has been living in Paris since 1993. Dennis teaches Business English in Lille, supervises student dissertation and is interested in the pedagogical applications of theoretical research in linguistics and psychology. His current research revolves around neologisms in both English and French and the cultures of the English-speaking world.

DENAYER Dorothée

Dorothée Denayer est biologiste de formation et Docteur en Sciences (Sociologie de l'Environnement) de l'Université de Liège (ULg, Belgique). Depuis 2006, elle occupe un poste d'assistante d'enseignement et de recherche en Master en Sciences et Gestion de l'Environnement de l'ULg. Depuis 2013, elle est Maître de conférences au sein de la même université, où elle enseigne la gestion participative de la nature, l'analyse de projets en matière d'environnement, ou encore les méthodes de recherche qualitative en

sciences sociales. Ses travaux de recherche au sein de l'Unité SEED (Socio-Économie, Environnement et Développement) portent actuellement sur les compétences des gestionnaires de la nature, en particulier les compétences d'articulation mobilisées au sein d'organisations-frontières entre sciences et gestion.

DUMEZ Hervé

Hervé Dumez est directeur de recherche au CNRS, directeur du Centre de Recherche en Gestion (PREG École polytechnique-CNRS). Il est ancien élève de l'École Normale Supérieure (Ulm) et a étudié la philosophie, l'épistémologie des sciences économiques et la sociologie, avant de poursuivre ses recherches dans le champ de la stratégie. Il a été professeur invité au M.I.T (2001) et au SCORE (Université de Stockholm et Stockholm School of Economics) en 2012 et a publié plus de dix ouvrages et plusieurs dizaines d'articles en stratégie, régulation, méthodologie et épistémologie de la recherche. Il est l'éditeur d'une publication électronique trimestrielle, *Le Libellio d'Aegis*.

FLAMME Kevin

Kevin Flamme est doctorant en sciences de gestion à l'ESCP Europe, établissement membre de l'École Doctorale de Management Panthéon-Sorbonne. Son travail de thèse porte sur le concept d'émancipation dans le courant de recherche des *Critical Management Studies*. Mobilisant les théories issues de la psychosociologie d'inspiration psychanalytique, Kevin Flamme s'attache à apporter un éclairage sur certaines questions relatives aux émotions, aux affects, à l'imaginaire ou encore au désir.

GILBERT Patrick

Docteur en sciences de gestion, habilité à diriger des recherches en gestion et en psychologie, Patrick Gilbert est professeur à l'IAE de Paris (Université Paris 1) et chercheur au GREGOR (Groupe de Recherche en Gestion des Organisations). Il est aussi membre du bureau de l'AGRH (Association francophone de Gestion des Ressources Humaines), de l'AIPTLF (Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française) et directeur éditorial de la revue *Psychologie du Travail et des Organisations*. Ses recherches récentes portent sur l'instrumentation de gestion dans ses relations avec le travail, la performance organisationnelle et les comportements collectifs. Membre du comité de pilotage de la 3^e édition de l'*Encyclopédie des Ressources Humaines* (Vuibert, 2012), il a publié récemment *La gestion prévisionnelle*

des ressources humaines aux Éditions La Découverte (2011) et a co-écrit avec Eve Chiapello, *Sociologie des outils de gestion*, toujours aux Éditions La Découverte (2013).

HENRY Alain

Alain Henry est directeur exécutif adjoint des Études et Recherches à l'Agence Française de développement (AFD). Ancien élève de l'École polytechnique, il est ingénieur civil des Ponts et Chaussées. Au cours des dix dernières années, il a été successivement directeur Infrastructures et Développement Urbain (2002-2007), directeur Vietnam (2007-2011), et directeur de cabinet du ministre de la Coopération (2011-2012). Depuis 1989, il est chercheur associé, membre du Groupe de recherche Gestion & Société (CNRS). Ses travaux portent sur la relation entre la gestion économique et le contexte culturel (notamment en Afrique subsaharienne et au Vietnam). Il a publié de nombreux articles et a contribué à plusieurs ouvrages, en particulier *Cultures et mondialisation*, publié aux Éditions du Seuil (collection Point), *Tontines et banques au Cameroun*, publié par la maison d'édition Karthala, et *Rédiger les procédures de l'entreprise*, aux Éditions d'organisation.

LECOMTE Philippe

Philippe Lecomte est Professeur Associé à Toulouse Business School, où il enseigne depuis plus de 25 ans, menant en parallèle une carrière de professeur des Classes préparatoires aux Grandes Écoles. Il a aussi enseigné dans diverses écoles d'ingénieurs. Il est Agrégé d'allemand et est titulaire d'un doctorat en linguistique appliquée. Aujourd'hui rattaché au département des Ressources humaines de Toulouse Business School, il a dirigé pendant 7 ans le département des langues et cultures de cette école. Il est en charge de la filière « International Management » de Toulouse Business School et est membre de son Management Research Center. Il partage son temps entre l'enseignement (notamment du management interculturel), des activités associatives (président-fondateur du GEM&L, Groupe d'Étude en Management & Langage) et la recherche sur le langage dans le management international.

Tout au long d'un parcours éclectique, il a publié des ouvrages didactiques sur l'allemand et des résultats de recherches sur des questions tenant à la diversité, à la place des langues dans la formation au management, l'identité des Grandes Écoles françaises, à la professionnalisation, aux nouvelles technologies, à l'interculturalité, ou encore à l'internationalisation de l'enseignement supérieur. Il a aussi conçu des modules d'enseignement sur l'identité de l'Europe, le manage-

ment d'équipes mixtes (ingénieur-manager), la place des langues dans le management international, ainsi que sur le vin allemand.

Ses autres centres d'intérêt sont l'alpinisme, la musique classique et le jazz, les arts de manière générale, la philosophie et l'éthique, la sociologie des organisations et l'histoire.

LÉON Xavier

Xavier Léon est assistant de recherche et est chargé d'enseignement au département « Stratégie, Hommes et Organisation » du campus Paris d'ESCP Europe. Ses activités d'enseignant portent sur le management dans ses dimensions humaines et organisationnelles et sur la gestion des ressources humaines.

PhD candidate ESCP Europe et doctorant au Laboratoire de Changement Social et Politique de l'Université Sorbonne Paris Cité-Diderot, ses recherches portent sur les processus de subjectivation dans les organisations, le management des cadres-dirigeants dans le secteur de la grande distribution, les méthodes qualitatives et cliniques de recherche, ainsi que sur les études critiques en management.

PLOT Emmanuelle

Emmanuelle Plot est professeure agrégée en économie et gestion au Conservatoire National des Arts et Métiers (Paris) depuis 2012. Docteur en sciences de gestion (sa thèse portait sur l'information publiée par les exploitants nucléaires en matière de risque nucléaire), elle est l'auteur avec Jacques Richard de l'ouvrage *Gestion environnementale* publié aux Éditions La Découverte dans la collection « Repères ».

RAULET-CROSET Nathalie

Docteur en Sciences de Gestion, Nathalie Raulet-Croset est maître de conférences à l'IAE de Paris (Institut d'Administration des Entreprises) – Université Paris 1, et est chercheur au CRG (Centre de Recherche en Gestion) de l'École polytechnique et chercheur associé au GREGOR (Groupe de Recherche en Gestion des Organisations) de l'IAE de Paris. Ses recherches portent sur l'activité managériale en situation et sur les coopérations multi-acteurs et multi-institutions autour de situations présentant une dimension territoriale.

TEGLBORG Ann-Charlotte

Docteur en Sciences de Gestion, Ann-Charlotte Teglborg est enseignant-chercheur à Novancia

Business School. Elle est membre fondateur du réseau de recherche européen *Employee driven innovation and workplace learning*, un *network* piloté par l'Université de Aarhus (DPU). Ses recherches portent sur les innovations managériales, l'innovation participative et les dispositifs de gestion.

TRÉGUER-FELTEN Geneviève

Docteur en sciences du langage (Paris 3-Sorbonne nouvelle), Geneviève Tréguer-Felten a mené une carrière internationale dans la communication d'entreprise. Ses analyses de discours produits (en langue maternelle ou en anglais, la *lingua franca*) dans, ou par, des organisations internationales ont contribué à mettre en lumière des dissemblances entre les univers de travail représentés, en fonction de la culture nationale à laquelle appartiennent les locuteurs.

VIDAL Olivier

Olivier Vidal est Maître de conférences au Conservatoire National des Arts et Métiers (Paris) depuis 2009.

Ses thèmes de recherche portent sur la gestion du résultat comptable et l'évolution des systèmes comptables. Il a notamment écrit *Comptabilité et politique : des liens complexes et réciproques* en 2014. Il a publié dans la *Revue des Sciences de Gestion*, en collaboration avec Madina Rival, "What should an unmanaged earnings distribution look like?" en 2010 (également publié dans la revue *Euro-Mediterranean Economics and Finance Review*), et a publié, également en 2010, « Gestion du résultat pour éviter de publier une perte : les montants manipulés sont-ils marginaux ? » dans la revue *Comptabilité-Contrôle-Audit*. Par ailleurs, il s'intéresse aux simulations de gestion (serious games) et est l'auteur, avec Nicolas Frank, du jeu d'entreprise *Win-Firme*.

Introduction

Philippe Lecomte

A review of translation in corporations: A vector of strategic and operational efficiency in a multicultural environment

Louis-Marie Clouet, head of research at the Institute of Intercultural Management and Communication (ISIT, Paris)

The phenomenon of “making sense” in the management of international firms is analyzed along with the key role therein of translation, understood as “any work of interlinguistic mediation facilitating communication between persons from different language communities”. In these ever more frequent situations with multicultural and multilingual interactions, the need for translation is growing. What strategic and operational role can translation play in multinational firms? The case study underlying this article refers to the drafting of documents for evaluating managers and their translation into several languages.

Can a corporate identity cross borders by borrowing the contemporary lingua franca, English?

Geneviève Tréguer-Felten, PhD in language sciences, researcher associated with Cediscor-Syled (University of Paris 3 – Sorbonne Nouvelle) and with Gestion et Société (CNRS)

Everywhere around the world, organizations are trying to internationalize their corporate identities by introducing themselves to an “international” public through brochures or websites in English, the present-day lingua franca. The self-image (ethos) thus conveyed is intended to inspire confidence. Drafted in the organization’s language/culture of origin and transposed into a language characterized by the fact that it has been stripped of its own cultural roots, does this ideal image have any chances of convincing a public that shares but one known characteristic: it practices English? As an analysis of self-presentations in exchanges among organizations belonging to countries as physically and culturally distant as France and China shows, these “ideal” images of corporate identities hardly match, whence a seldom addressed question: how relevant is it to transpose a corporate identity with a potential of persuasion designed for a national audience into the lingua franca of English?

“Ethnomarketing” issues in an Austrian bank

Cornelia Caseau, research professor, head of the Department of Languages and Cultures (CEREN/Chaire Banque Populaire en Microfinance, Groupe ESC Dijon Bourgogne), & Mihaela Bonescu, research professor (LESSAC, Groupe ESC Dijon Bourgogne and CIMEOS EA 4177/Équipe 3S, University of Burgundy)

The Raiffeisen banking group of Lower Austria and Vienna is drafting — and even conducting and promoting — a policy for developing a loyal customer base among immigrants from Turkey and the lands of former Yugoslavia. Its communications and activities

focus on the bank’s commitment in favor of integrating immigrants. Taking “ethnobanking” as a starting point, this article studies the discourse that the regional bank of Vienna has used to refer to senses of identity. The analysis of its written communications (activity reports, websites, miscellaneous publications) is completed with a qualitative survey of managers and white-collars. How can a bank foster a differentiating position through a coherent global discourse in phase with “ethomarketing”?

Hybrid lexical use in french corporate discourse

Dr Peter DALY and Dennis DAVY, EDHEC Business School

The paper aims to explore the nature and extent of English-based lexis, especially loanwords and calques, and other neologisms in contemporary French corporate discourse (e.g. *pitcher, forwarder, conf call, paperboard, N+1, être force de proposition*), which have been defined as *managerial newspeak* and *wording*, and to investigate the reactions this type of French provokes from members and non-members of this discourse community. The exploratory mixed-method approach used is empirically data-driven and exploits a lexicological/word-formational analysis. The first phase of the research was quantitative, involving a questionnaire sent to business school students working as ‘apprentices’ in French companies; this sought to identify and categorize the different types of novel lexis employed in French corporate discourse in order to create a taxonomy of the various categories of terms encountered. Lexical expressions selected from the 450 linguistic tokens in the questionnaire data, along with an email written in this style of ‘French’ and posted on the Internet, containing lexical items from various word-formational categories, were used as prompt documents in the qualitative phase of the research. A taxonomy of different kinds of borrowings and neologisms is proposed and reactions to a selection of the hybrid lexical terms are outlined, from members of the business community and from ‘outsiders’. The relevance of this research for teachers and students of French, English and Business Communication as well as for business professionals is also considered.

On accounting difficulties: Risks related to nuclear power

Emmanuelle Plot, professor agrégé, researcher (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l’Action, EA 4603) & Olivier Vidal, associate professor and researcher (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l’Action, EA 4603)

An extreme risk has a very slight probability but potentially heavy consequences. Despite the existence of three accountancy methods for dealing with them (provisions, contingent liabilities and insurance), the transposition of such risks into financial statements is based on a sequential analysis of both the probability of the risk happening and the ability to estimate the effects. This method keeps us from taking into account risks with a highly uncertain probability of occurrence, such as accidents at nuclear power plants – independ-

ently of the “amount” at stake. As management reports from firms concerned by nuclear risks show, the diffusion of qualitative information does not offset this gap in bookkeeping.

Buyers, suppliers: A process controlled by requirements

Patrick Gilbert, professor at the Sorbonne Graduate Business School (IAE de Paris, University of Paris 1), Nathalie Raulet-Croset, associate professor at the Sorbonne Graduate Business School (IAE de Paris, University of Paris 1) and researcher (Centre de Recherche en Gestion, CEG, École Polytechnique), & Ann-Charlotte Teglborg, research professor (Novancia Business School).

How can a supplier adapt his organizational structure and undertake managerial changes so as to respond to buyers' requirements and stimulate his business? From the perspective of studies on the controls developed in buyer/supplier relationships, this detailed analysis of Favi, a subcontractor in the automobile industry, examines the long-term process of building an organization that adapts to successive buyer profiles. This firm's proactive approach in response to buyers' bureaucratic and social requirements proceeds from its own managerial system.

What “managing wildlife” implies: An actor-network theory approach to the conservation of brown bears in the French Pyrenees

Dorothee Denayer, research and teaching assistant at the University of Liège (Belgium), & Damien Collard, associate professor (University of Franche-Comté) and researcher (Centre de Recherche en Gestion des Organisations, CREGO, EA 7317, University of Burgundy)

The conservation of wildlife lies at the center of projects that tap seldom studied qualifications. The human dimensions of managing nature are usually seen in terms of governance, of diverging conflicting

interests and disputes. This review of the symbol of brown bears in the French Pyrenees does not seek to draw attention to conflicts around this issue but, instead, to focus on the work and qualifications of the persons involved in this conservation project. The actor-network theory is used to pragmatically explore “what stakeholders should be capable of” in order to accomplish this project. Four fields of key qualifications, each specific but also related to the others, are identified that put stakeholders to the test in the field. Managing nature is not just a matter of the guidelines, directives and arrangements to be implemented. It relies heavily on commitments from several participants and their ability to work together. These “ways of working together” are described.

Hervé Dumez, Centre de Recherche en Gestion, École Polytechnique, Paris

Deciphering organized crime: On Diego Gambetta's *La pègre déchiffrée: Signes et stratégie de la communication criminelle* (Geneva: Markus Haller, 2014).

Kevin Flamme, doctoral student in managerial sciences at ESCP Europe, École Doctorale de Management Panthéon-Sorbonne

The triumph of emptiness: On Mats Alvesson's *The triumph of emptiness: Consumption, higher education, and work organization* (may 2013).

Alain Henry, Agence Française de Développement
Stories about embassies, lessons on negotiations: On Emmanuel Vivet's (ed.) *Négociations d'hier, leçons pour aujourd'hui* (Brussels: Éditions Larcier, 2014)

Xavier Léon, ESCP Europe

The will to exist at the workplace and through work: On Guy Jobert's *Exister au travail: Les hommes du nucléaire* (Toulouse, Éditions Erès, 2014).

Einführung
Philippe Lecomte

Neue Erkenntnisse zur Funktion der Übersetzung im Unternehmen : ein Vektor der strategischen und operativen Effizienz in einem multi-kulturellen Kontext

Louis-Marie Clouet, Verantwortlicher für das Forschungsprogramm am Institut de Management et de Communication Interculturels, Paris

In diesem Beitrag analysieren wir das Phänomen des sinnverleihenden Akts und der zentralen Rolle, die der Übersetzung im Management international tätiger Firmen zukommt. Besonders in Situationen, die durch multikulturelle und mehrsprachige Interaktionen geprägt sind, gibt es einen wachsenden Bedarf an Übersetzungsarbeit, die hier im Sinne von "jeder interlinguistischen Vermittlungsarbeit, die die Kommunikation zwischen Mitgliedern verschiedener Sprachgemeinschaften ermöglicht", verstanden wird. Dieser Artikel möchte einige Gedanken zur strategischen und operativen Rolle beisteuern, die die Übersetzungsarbeit in internationalisierten Unternehmen zu spielen vermag. In dem Fall, auf den dieser Beitrag sich bezieht, handelt es sich um die Ausarbeitung von Bewertungen von Managern und der Übersetzung dieser Dokumente in mehrere Sprachen.

Kann die Identität eines Unternehmens bei grenzüberschreitender Tätigkeit bewahrt werden, wenn Englisch, die *lingua franca* der Gegenwart, die Verkehrssprache wird ?

Geneviève Tréguer-Felten, Doktorin der Sprachwissenschaften, Assoziierte Forscherin bei Cediscor-Syled, Université Paris 3 – Sorbonne nouvelle, und assoziierte Forscherin auf dem Gebiet Betriebswirtschaft und Gesellschaft am CNRS

Überall in der Welt streben die Organisationen danach, ihre *corporate identity* zu internationalisieren, indem sie ihre traditionellen institutionellen Broschüren oder ihre Webseiten in der *lingua franca*, in Englisch, abfassen, was es ihnen erlaubt, sich einem „internationalen“ Publikum zu präsentieren. Das Selbstbild (Ethos), das auf diese Weise vermittelt wird, soll Letzterem Vertrauen einflößen. Dieses Idealbild wird in der Ursprungssprache /-kultur der Unternehmen konzipiert und in eine Sprache transponiert, deren Besonderheit es ist, über kein eigenes kulturelles Fundament zu verfügen, und es fragt sich, ob dieses Bild eine Chance hat, ein Publikum zu überzeugen, dessen einziges bekanntes Charakteristikum die Tatsache ist, dass es die betreffende Sprache spricht. Analysiert man die im virtuellen Raum bestehenden Selbstdarstellungen von Organisationen, die zu Ländern gehören, die physisch und kulturell so weit voneinander entfernt sind, wie Frankreich und China, so zeigt sich, dass die „idealen“ Bilder, die die *corporate identities* der einen und der anderen darstellen, nie deckungsgleich sind. So erhebt sich die Frage, die selten gestellt wird, ob die Übertragung der *corporate identity* in die *lingua franca*, deren Überzeugungsstrategie für ein nationales Publikum erarbeitet wurde, sinnvoll ist.

Die Herausforderungen des Ethnomarketings im Bankensektor : die Strategie einer österreichischen Bank

Cornelia Caseau, Lehrkraft und Forscherin, Verantwortliche der Abteilung für Sprachen und Kulturen, CEREN/Chaire Banque Populaire en Microfinance, Groupe ESC Dijon Bourgogne, und Mihaela Bonescu, Lehrkraft und Forscherin, LESSAC, Groupe ESC Dijon Bourgogne und CIMEOS EA 4177/Équipe 3S, Université de Bourgogne

Die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien ist gegenwärtig mit der Entwicklung, und bereits mit der Durchführung und Valorisierung einer aktiven Politik der Schaffung einer Stammkundschaft befasst, die sich an Immigranten wendet, die aus der Türkei und aus Ex-Jugoslawien stammen. Die Unternehmenskommunikation der Bank misst dem Engagement für die Integration der Einwanderer hohe Bedeutung bei.

Wir gehen von der Problematik aus, die dem Ethnobanking inhärent ist, und befassen uns mit dem Identitätsdiskurs, dem sich die Landesbank der österreichischen Hauptstadt verschrieben hat. Die Analyse der schriftlichen Unternehmenskommunikation (Tätigkeitsberichte, verschiedene Veröffentlichungen, Webseiten) wird von einer qualitativen Studie über das sprachliche Handeln von Managern und Verantwortlichen ergänzt. Der Ehrgeiz unseres Artikels ist es, zu zeigen, wie eine Bank eine differenzierende Position entwickeln und kommunizieren kann, indem sie einen globalen Diskurs pflegt, der kohärent ist und mit den Anliegen des ethnischen Marketings im Bankensektor im Einklang steht.

Der hybride lexikalische Sprachgebrauch in französischen Unternehmen

Dr. Peter Daly und Dennis Davy, EDHEC Business School

Dieser Artikel hat das Ziel, die Natur und den Umfang des englischen Wortschatzes im Gebrauch des Französischen zu untersuchen, insbesondere die Lehnwörter, Lehnübersetzungen und andere Neologismen, die im Diskurs des heutigen französischen Unternehmens Anwendung finden (zum Beispiel : *pitcher, forwarder, conf call, N+1, être force de proposition*). Dieser Sprachgebrauch, der von gewissen Intellektuellen als Manager-Neusprech oder *wording* bezeichnet wird, wurde untersucht, um die Reaktionen aufzuzeigen, die er bei denen hervorruft, die zu dieser Diskursgemeinschaft gehören oder nicht. Unsere Methode stützte sich auf verschiedene empirische Erhebungen, auf deren Grundlage wir eine entwicklungsgeschichtliche lexikologisch/lexikalische Analyse durchführten. In der ersten, quantitativ ausgerichteten Phase wurde ein Fragebogen benutzt, der sich an Studenten von Handelsschulen wandte, die eine Lehre in großen französischen Unternehmen absolvierten. Anhand dieses Fragebogens sollten die verschiedenen Typen von benutzten Neologismen im französischen Unternehmensdiskurs identifiziert und kategorisiert werden, um eine Klassifikation der lexikalischen Kategorien aufzustellen. In der zweiten, qualitativen Phase der Analyse wurden die lexikalischen Elemente dieses Fragebogens mit

Textelementen kombiniert, die in einer E-mail aus dem Internet gefunden wurden. Dann nahmen wir eine vertiefende Studie der Reaktionen vor, die durch die verschiedenen Typen von Neologismen bei den Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern dieser Diskursgemeinschaft hervorgerufen wurden. Diese Untersuchung richtet sich nicht nur an französische oder englische Lehrkräfte und Studenten, sondern auch an Fachleute der Betriebswirtschaft.

Von der Schwierigkeit, Rechenschaft abzulegen : der Fall des nuklearen Risikos

Emmanuelle Plot, PRAG, Forscherin am Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action, EA 4603, und Olivier Vidal, Dozent, Forscher am Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action, EA 4603

Ein extremes Risiko ist ein Risiko, dessen Eintrittswahrscheinlichkeit sehr gering ist, aber dessen potenzielle Folgen äußerst schwerwiegend sein können. Trotz des Bestehens von drei rechnerischen Erfassungsarten (Rückstellung, Passivposten und Versicherung) erfolgt die Berücksichtigung des Risikos in den Finanzplanungen durch eine sequenzielle Analyse a) der Eintrittswahrscheinlichkeit und b) der Fähigkeit, die Folgen abzuschätzen. Ein solches analytisches Vorgehen verbietet es jedoch, Risiken zu erfassen, deren Eintrittswahrscheinlichkeit allzu unsicher ist, wie das Risiko des Nuklearunfalls, und dies unabhängig von den Summen, die auf dem Spiel stehen. Die Analyse der Geschäftsberichte der Unternehmen, die von nuklearen Risiken betroffen werden könnten, zeigt, dass sie diese Buchungslücke nicht durch die Verbreitung qualitativer Informationen kompensieren.

Kundenverhalten und Management : ein Strukturationsprozess unter Kontrolle(n)

Patrick Gilbert, Professor, IAE de Paris, Université Paris 1, Nathalie Raulet-Croset, Dozentin, IAE de Paris, Université Paris 1, Forscherin am CRG École Polytechnique, und Ann-Charlotte Teglberg, Lehrkraft und Forscherin, Novancia Business School

Dieser Artikel entwickelt Überlegungen zu Kontrollmöglichkeiten, die im Rahmen der Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten Gestalt annehmen, und schlägt eine eingehende Analyse der Vorgehensweise vor, mit der ein Lieferant eine Anpassung seiner Organisationsstruktur mit Managemententwicklungen kombinieren kann, um gleichzeitig den Erfordernissen seiner Kunden zu entsprechen und eine interne Dynamik in seiner Organisation auszulösen. Der Artikel, der sich auf den Fall des Unternehmens *Favi*, eines Zulieferers für die Autoindustrie, stützt, beleuchtet die Phasen des Konstruktionsprozesses einer Organisation, die sich den aufeinander folgenden Kundschaftsstrukturen anpasst, und zeigt, in welcher Weise die dynamisierende Methode, mit der das Unternehmen auf die Ansprüche der Kunden auf bürokratische und soziale Kontrolle reagiert, dem eigenen Managementsystem entspricht.

Was die Bewahrung der Tierwelt impliziert : Versuch einer Antwort mittels der Theorie des vernetzten Akteurs Zum Schutz des Braunbärs in den französischen Pyrenäen

Dorothee Denayer, Assistentin in Lehre und Forschung an der Universität de Liège (Belgien), und Damien Collard, Dozent an der Université de Franche-Comté, Forscher am Centre de recherche en gestion des organisations (GREGO), EA 7317, Université de Bourgogne

Der Schutz der wilden Tiere ist Anlass für Projekte und mobilisiert Kompetenzen, die bislang unzureichend untersucht wurden. Die menschlichen Dimensionen des Umgangs mit der Natur werden in der Tat meistens im Zusammenhang mit politischen Zielen, divergierenden Interessen und verschiedensten Konflikten betrachtet. Dieser Artikel beleuchtet noch einmal den emblematischen Fall des Schutzes des Braunbären in den französischen Pyrenäen, nicht um die Antagonismen hervorzuheben, die dieses Dossier geprägt haben, sondern um die Arbeit und die Kompetenzen der an diesem Projekt beteiligten Akteure zu bewerten. Die Theorie des vernetzten Akteurs dient hier als Leitfaden in der pragmatischen Erforschung der „Fähigkeiten, die die Akteure beweisen müssen“, um ihr Projekt erfolgreich durchzuführen. Wir identifizieren vier wichtige Kompetenzbereiche, die gleichzeitig spezifisch und relativ sind, und die verschiedenste Herausforderungen darstellen, denen die Akteure in der Praxis gewachsen sein müssen. Abschließend zeigen wir, dass der Umgang mit der Natur nicht nur aus Richtlinien, Maßnahmen und Gesetzen besteht, die angewandt werden müssen. Er beruht weitestgehend auf dem Engagement einer Vielzahl von Akteuren und auf deren Fähigkeit zusammenzuarbeiten. Es sind genau gesagt „Wege des gemeinsamen Handelns“, die wir in diesem Artikel erforschen möchten.

Ein Schlüssel zur Unterwelt

Zum Buch von Diego Gambetta, *La pègre déchiffrée – Signes et stratégies de la communication criminelle*, Genève, Markus Haller, 2014

Hervé Dumez, Centre de Recherche en Gestion, École polytechnique, Paris

Der Triumph der Leere

Zum Buch von Mats Alvesson, *The Triumph of Emptiness, Consumption, Higher Education, and Work Organization*, Mai 2013

Kevin Flamme, Doktorand der Betriebswirtschaft am ESCP Europe, École Doctorale de Management Panthéon-Sorbonne

Botschaftergeschichten, Lektionen im Verhandeln

Zum Buch, *Négociations d'hier, leçons pour aujourd'hui*, herausgegeben von Emmanuel Vivet, Éditions Larcier, 2014

Alain Henry, Agence française de développement

Der Wille, in (und von) seiner Arbeit zu leben

Zum Buch von Guy Jobert, *Exister au travail – Les hommes du nucléaire*, Toulouse, Éditions Erès, 2014

Xavier Léon, ESCP Europe

Introducción

Philippe Lecomte

La traducción en la empresa, un vector de eficacia estratégica y operativa en un entorno multicultural

Louis-Marie Clouet, Responsable de investigación en el Instituto de Gestión y Comunicación Interculturales, París

En este artículo, analizamos el fenómeno de la construcción de sentido y del papel central que puede desempeñar la traducción en la gestión de las empresas internacionales. En situaciones de diversas interacciones multiculturales y multilingües surge una necesidad creciente de traducción, entendida como “todo el trabajo de mediación interlingüística que permite la comunicación entre miembros de comunidades de idiomas diferentes”. Esta contribución tiene por objetivo aportar algunas aclaraciones sobre el papel estratégico y operativo que puede desempeñar la traducción en empresas internacionales. El caso de estudio que sirve como base a este artículo presenta la elaboración de documentos de evaluación de los directivos y la traducción de esos documentos en varios idiomas.

La identidad de una empresa, ¿puede cruzar las fronteras a través del inglés, la *lingua franca* de hoy?

Geneviève Tréguer-Felten, Doctora en ciencias del lenguaje, investigadora asociada en Cediscor-Syled, Universidad de París 3 - Sorbona Nueva, e investigadora asociada a Gestión y Sociedad (CNRS)

En todo el mundo, las organizaciones tratan de internacionalizar su identidad *Corporate* (IC) proponiendo en sus tradicionales folletos institucionales o en sus páginas Web comunicados en inglés *lingua franca* (ELF), lo que les permite llegar a un público “internacional”. La imagen de sí mismas (el *ethos*) así transmitida tiene por objeto inspirar confianza en este público. Creada en la lengua/cultura de origen de las empresas y traspuesta a un idioma que tiene la particularidad de carecer de fundamentos culturales propios, esta imagen ideal ¿puede convencer a un público cuya única característica conocida es la práctica del inglés? El análisis de las auto-presentaciones intercambiadas virtualmente entre organizaciones de países tan distantes geográfica y culturalmente, como Francia y China, demuestra que las imágenes “ideales” que constituyen la IC de unas y otras no son equivalentes. Esta situación plantea una cuestión raramente abordada, la de la pertinencia de la transposición de una IC en ELF, cuyo enfoque de persuasión ha sido preparado para una audiencia nacional.

Los desafíos del *etnomarketing* en el sector bancario, el caso de un banco austriaco

Cornelia Caseau, profesora-investigadora, responsable del departamento Lenguas y Culturas, CEREN/Cátedra banca popular en microfinanzas, Grupo ESC Dijon Bourgogne, y Mihaela Bonescu, Profesora-investigadora, LESSAC, Grupo ESC Dijon Bourgogne y CIMEOS EA 4177/Equipo 3S, Universidad de Bourgogne

El grupo bancario Raiffeisen de baja Austria y Viena construye, e incluso valoriza, una política activa de desarrollo y fidelización de una clientela de inmigrantes procedentes de Turquía y ex-Yugoslavia. Su actividad y comunicación hacen hincapié en su compromiso en favor de la integración de los inmigrantes.

Partiendo de la problemática propia al *etnobanking*, el artículo propone un estudio de los argumentos sobre la identidad utilizados por el banco regional de la capital austriaca. El análisis de su comunicación escrita (informes de actividad, publicaciones diversas, páginas Internet) se complementa con un estudio cualitativo realizado con sus directivos y responsables. La ambición del artículo es mostrar cómo un banco puede alimentar y transmitir una posición diferente a través de una comunicación global coherente y en fase con los retos del *marketing* étnico del sector bancario.

Utilización de un léxico híbrido en el lenguaje corporativo francés

Dr. Peter Daly y Dennis Davy, EDHEC Business School

Este artículo tiene por finalidad explorar la naturaleza y el alcance del léxico inglés utilizado en la lengua francesa, en particular los préstamos, calcos y otros neologismos empleados en el lenguaje empresarial francés contemporáneo (por ejemplo: *pitcher, forwarder, conf call, paperboard, N+1, ser fuerza de proposición*). Este lenguaje, definido como una *novlangue gerencial* o *wording* por algunos intelectuales, ha sido estudiado para ver las reacciones que suscita ante quienes pertenecen o no al grupo que lo utiliza. El método mixto exploratorio utilizado en esta investigación es empírico y emplea un enfoque lexicológico/léxico-genético. La primera fase de la investigación cuantitativa se basa en un cuestionario presentado a los estudiantes de las escuelas de comercio que realizan sus prácticas en grandes empresas francesas. A través de este cuestionario se trata de identificar y categorizar los distintos tipos de neologismos empleados en el discurso de las empresas francesas con el fin de crear una taxonomía de las categorías léxicas utilizadas. La segunda fase de la investigación cualitativa ha sido llevada a cabo combinando los datos léxicos de este cuestionario con los de un correo electrónico hallado en Internet. De esta forma, proponemos un estudio profundo de las reacciones provocadas por estos diferentes tipos de neologismos ante los miembros y no miembros del grupo que utiliza este lenguaje. Esta investigación se dirige no sólo a los profesores y estudiantes franceses e ingleses, sino también a los profesionales del mundo de la empresa.

Qué difícil es dar cuentas, el caso del riesgo nuclear

Emmanuelle Plot, PRAG, Investigadora en el laboratorio interdisciplinario de investigación en Ciencias de la Acción, EA 4603, y Olivier Vidal, Profesor asociado, Investigador en el laboratorio interdisciplinario de investigación en Ciencias de la Acción, EA 4603

Un riesgo extremo es un riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, pero cuyas consecuencias potenciales son muy importantes. A pesar de la existencia de tres modos de tratamiento contable (provisión, pasivo eventual y seguros), la traducción del ries-

go en los estados financieros se caracteriza por un análisis secuencial, por una parte, de la probabilidad y, por otra parte, de la capacidad para estimar las consecuencias. Ahora bien, este método de análisis no permite tratar los riesgos cuya probabilidad es demasiado incierta, como el riesgo de accidente nuclear, y esto sin tener en cuenta los importes en juego. El estudio de los informes de gestión de las empresas afectadas por el riesgo nuclear demuestra que no compensan esta laguna contable con la difusión de información cualitativa.

Figuras del cliente y gestión, un proceso de estructuración bajo control

Patrick Gilbert, Profesor, IAE de París, Universidad de París 1, Nathalie Raulet-Croset, Profesora asociada, IAE de París, Universidad de París 1, Investigadora del CRG École Polytechnique, y Ann-Charlotte Teglborg, Profesora-investigadora, Novancia Business School

En el marco de las reflexiones sobre las modalidades de control desarrolladas en las relaciones cliente-proveedor, ese artículo ofrece un análisis detallado de la manera en que un proveedor puede combinar una adaptación de su estructura organizativa con evoluciones directivas para, por una parte, responder a las exigencias de control de sus clientes y, por otra parte, suscitar una dinámica interna a su organización. Basándose en el caso de la empresa Favi, un subcontratista automóvil, el artículo pone de relieve el proceso de construcción, a largo plazo, de una organización que se adapta a las figuras sucesivas del cliente, y analiza cómo el enfoque proactivo desarrollado por la empresa para responder a las exigencias del control burocrático y social de sus clientes, participa en su propio sistema gerencial.

¿Qué implica la gestión de la fauna? Un enfoque por la teoría del actor-red El caso de la conservación del oso pardo en los Pirineos franceses

Dorothee Denayer, Profesora e investigadora auxiliar, Universidad de Liège (Bélgica) y Damien Collard, Profesor asociado, Universidad de Franche-Comté, investigador del Centro de investigación en gestión de las organizaciones (CREGO), EA 7317, Universidad de Bourgogne

La conservación de las especies salvajes suscita proyectos y moviliza habilidades hasta ahora poco estudiadas.

En efecto, las dimensiones humanas de la gestión de la naturaleza se abordan frecuentemente en términos de gobernanza, intereses divergentes y conflictos. Este artículo propone volver sobre el caso emblemático de la conservación del oso pardo en los Pirineos franceses, no para subrayar los antagonismos que han marcado este caso, sino para analizar el trabajo y las habilidades de los agentes de conservación que participan en este proyecto. La teoría del actor-red se utiliza aquí como guía en la exploración pragmática de “lo que esos agentes deben poder hacer” para llevar a cabo su proyecto. Identificamos cuatro esferas de habilidades claves, a la vez específicas y relacionadas, que representan los desafíos que estos agentes deben enfrentar sobre el terreno. Al final, mostramos que la gestión de la naturaleza no solo se constituye de directivas, medidas y mecanismos que se deben aplicar. Se basa ampliamente en el compromiso de una pluralidad de actores y en su capacidad para trabajar juntos. En consecuencia, son esas “maneras de trabajar juntos” que tratamos de explorar en este artículo.

El hampa descifrada

Comentarios sobre el libro de Diego G, *La pègre déchiffrée - Signes et stratégie de la communication criminelle*, Ginebra, Markus Haller, 423 pág., 2014

Hervé Dumez, Centro de investigación en gestión, École Polytechnique, París

El triunfo del vacío

Comentarios sobre el libro de Mats Alvesson, *The Triumph of Emptiness, Consumption, Higher Education, and Work Organization*, Mayo de 2013

Kevin Flamme, Estudiante de Doctorado en Ciencias de la Gestión en ESCP Europe, Escuela Doctoral de Gestión Panteón-Sorbona

Historias de embajadas, lecciones de negociación

Comentarios sobre el libro *Négociations d'hier, leçons pour aujourd'hui*, bajo la dirección de Emmanuel Vivet, Ediciones Larcier, 2014

Alain Henry, Agencia Francesa de Desarrollo

La voluntad de existir en el (y por su) trabajo

Comentarios sobre el libro de Guy Jobert, *Exister au travail - Les hommes du nucléaire*, Tolosa, Ediciones Erès, 2014

Xavier Léon, ESCP Europe