

# Rapport Ujjef / Inférences : analyse sémantique du **discours corporate** des entreprises sur le **développement durable**

Le développement durable prend une place grandissante dans le débat public comme dans le discours des entreprises. Contraintes ou volontaires, ces dernières déploient sur ce thème un discours corporate abondant à travers rapports annuels spécifiques, rubriques de rapports d'activité ou de sites Internet. Mais pour dire quoi au juste ? C'est à cette question que l'Ujjef et le cabinet Inférences ont souhaité répondre en réalisant une analyse sémantique dont ce document constitue la synthèse. Au-delà de l'auscultation minutieuse des discours, cette analyse s'est attachée à tracer des tendances et des bonnes pratiques pour une communication responsable, loin des discours convenus et des figures imposées.



# DD comme développement durable ou difficilement dicible ?

*Faire progresser le métier de la communication ! Voilà un engagement fort de l'Ujef - Communication et Entreprise. Et cet engagement passe forcément par des interrogations fortes sur les nouveaux enjeux des communicants comme celui du Développement Durable....*

**LE SUJET**, cristallise en effet un certain nombre de paradoxes qui enferment le communicant - et l'entreprise - devant une série de choix impossibles :

- Communiquer sur le développement durable et prendre le risque d'être accusé de greenwashing ? Ou ne pas communiquer pour limiter l'exposition au risque médiatique, mais se priver de faire valoir sa stratégie développement durable auprès de ses parties prenantes ?
- Simplifier les messages pour gagner en efficacité, notamment publicitaire, ou favoriser une communication qui met en évidence la complexité du développement durable, mais qui inhibe rêves et projections ?
- Se positionner rapidement sur le sujet et faire la promotion de ses actions, même partielles ou prendre le temps nécessaire à une démarche longue et complexe au risque d'apparaître peu soucieux de cette problématique ?

*Sans pour autant sombrer dans le drame Shakespearien mais bien pour sortir de ces doubles contraintes, l'Ujef a décidé de prendre le taureau par les cornes et de travailler sur une « Analyse sémantique du discours corporate des entreprises sur le développement durable »*

*Que nous dit ce rapport extrêmement riche et percutant réalisé par notre partenaire le cabinet Inférences (je vous invite d'ailleurs à en lire l'intégralité sur [www.ujef.com](http://www.ujef.com)) ? Faisons court et simple !, je retiendrai quelques points notables :*

- Le greenwashing est très largement surestimé. Tout au contraire des idées reçues, les entreprises, dans leur rapport annuel et encore plus dans le discours des dirigeants, sont extrêmement mesurées et prudentes quand elles s'expriment sur le développement durable... Pour preuve, même sur la thématique environnementale, le discours reste très économique-centré,

- Les entreprises n'expriment pas les tensions contradictoires qui les traversent (rentabilité financière de court terme vs intérêt général de long terme) et de ce fait, se condamnent à un discours minimal et sans relief,
- Quoi qu'on en dise, le développement durable est bien devenu une question opérationnelle pour les grandes entreprises, et non un simple enjeu d'image... D'autant qu'aujourd'hui, le développement durable n'est plus un facteur facile de différenciation.

*Quelles conséquences en tirer pour notre profession ? Oserai-je quelques pistes pour ouvrir le débat ? Allez, j'ose :*

- Pour communiquer sur le développement durable, il est impératif de clarifier d'abord la stratégie développement durable à moyen et long termes de l'entreprise,
- Pour éviter le soupçon du greenwashing, ou du green-speaking, il apparaît évident de ne pas cacher ou taire les paradoxes inhérents à la mise en place d'une démarche développement durable,
- Pour gagner en crédibilité, il semble important de se centrer sur des problématiques développement durable liées au cœur de métier de l'entreprise, plutôt que sur des améliorations périphériques ou des actions ponctuelles déliées de la stratégie globale de l'entreprise.

*À ces trois points clés opérationnels, s'ajoutent deux autres pistes non moins fondamentales...*

- Prendre conscience (et bien le dire !) que la notion de temporalité est fondamentale : le développement durable implique une vision à long terme, qu'il tient véritablement du « work in progress » et non pas de l'immédiateté.
- Qu'en conséquence, la communication sur le développement durable se construit sur la durée, qu'elle se doit d'être avant tout pédagogique, « adulte » avec ses parties prenantes au-delà de la séduction, plus sobrement « honnête » au-delà de la simplification.

*Mais après tout, faites vous votre idée et prenez beaucoup de plaisir à découvrir cette analyse sémantique du discours corporate des entreprises sur le développement durable ! Encore tous mes remerciements à Jean Laloux et au cabinet Inférences pour ce travail rare qui souligne toute la difficulté de la communication au lieu de la juger.*

*Bonne lecture*

**Boris Eloy**  
Président de l'Ujef – Communication et Entreprise

# Et si les discours de l'entreprise devenaient durables ?

*Cette analyse sémantique annonce une bonne nouvelle : les entreprises se sont emparées du développement durable et l'ont parfaitement intégré dans leur discours corporate. Diversité des champs sémantiques, variété d'un lexique de plus en plus spécifiquement connoté et richement qualifié, potentiel axiologique important, abondance de témoignages, de reporting, discours de la preuve très présent... Parfait !*

**MAIS** le rôle d'une analyse de cette nature est évidemment d'aller y voir de plus près pour révéler l'implicite du texte, c'est-à-dire pour mettre au jour ce que les mots et leurs combinaisons disent au-delà d'eux-mêmes. Ce qui étonne alors, c'est la grande uniformité des discours qui ne font jamais état des contradictions inhérentes au développement durable, ni des difficultés qu'elles engendrent nécessairement pour les entreprises en termes de choix stratégiques, de contraintes opérationnelles et économiques, de champ DES responsabilités et non pas seulement de LA responsabilité dont le singulier masque un peu vite la réalité...

Les contradictions inévitables entre les dimensions économique, sociale et environnementale ? Entre les attentes des parties prenantes et les intérêts vitaux de l'entreprise ? Pas un mot, ou plutôt si, un seul ! Dans un corpus au volume équivalent à un ouvrage d'environ 2 000 pages, le mot contradiction est cité une fois pour dire qu'il n'y en a pas. Le greenwashing est mort, vive le greenspeaking !

En évitant ainsi soigneusement les points qui pourraient faire débat et par conséquent s'inscrire légitimement dans une démarche développement durable, la positivité de la communication corporate sur ce thème se paie au prix fort de sa crédibilité.

Tout se passe comme si le communicant était pris au piège d'une communication paradoxale : « Changer de paradigme, mais faire le plus possible comme avant ! », « Penser long-terme, mais avec des effets d'annonce à court terme ! », « Se différencier, mais s'exprimer surtout comme tout le monde ! ».

Comment en sortir ? En priant peut-être les directions générales de clarifier le statut stratégique du développement durable dans l'entreprise : est-il simplement une contrainte comme une autre qu'il convient d'intégrer dans une stratégie business, ou est-il mis au contraire en situation d'inspirer cette dernière ? Les stratégies de discours qui en découlent sont évidemment bien différentes, mais devront toutes respecter certaines règles : être pédagogiques sans être simplistes, être capables de construire des visions à long terme et de les nourrir dans le temps, montrer que les choix sont assumés sans contorsion. Bref, dire sans faux-semblants ni sur-promesses, et donc cesser de détourner les mots pour se donner une image aussi irréprochable qu'intenable.

**Jean Laloux**

Directeur associé du Cabinet Inférences

# Les **3** paradoxes de la communication corporate sur le développement durable :

## Économisme, court-termisme, conformisme

Le discours corporate sur le développement durable, et particulièrement celui des dirigeants, est marqué par trois paradoxes :

- Une exhortation à un changement de paradigme, mais une prise de parole dominée par un discours économique très classique ;
- L'affirmation d'un rejet du court-termisme, mais l'absence d'une véritable vision stratégique du développement durable ;
- Un volontarisme martelé, mais un discours conformiste qui évacue la question pourtant centrale des contradictions inhérentes au développement durable.

Ainsi, si le temps du greenwashing est bien passé – les entreprises ont incontestablement engagé de réelles initiatives –, celui du greenspeaking est peut-être à venir. Alors que le premier tendait à afficher un engagement développement durable sans preuve concrète et mesurable, le second viserait plutôt à amplifier le discours sur la réalisation d'actions certes concrètes, mais aux effets marginaux ou non démontrés au regard des véritables enjeux développement durable de l'entreprise.

## 1. Économisme

### Encore loin d'un changement de paradigme

Le discours des rapports annuels ou des rubriques de sites corporate spécifiquement consacré au développement durable reste largement dominé par le champ économique. Quand les entreprises parlent de développement durable, elles pensent majoritairement... à leur développement tout court. Symptomatiques: les thèmes relatifs à l'environnement sont relégués en troisième position, derrière l'économique et le social, et un peu avant le sociétal. Chez les dirigeants en particulier, 49% des interventions « développement durable » concernent des questions purement économiques... autant que l'environnement (20%), le social (17%) et le sociétal (14%) réunis.

### Pas de pensée de la complexité

Or, le développement durable exige que la traditionnelle – et légitime – logique centrée sur la stricte performance économique de l'entreprise soit désormais multicentrique et complexifiée, pour intégrer à part égale des enjeux sociaux et environnementaux. En 2009, ce n'était pas encore le cas. Peut-être s'agit-il de l'héritage d'une certaine formation des élites où les questions environnementales et sociales apparaissaient comme de vagues externalités voire des variables d'opportunité? À l'heure où l'on souligne la nécessité de penser les « enjeux de civilisation » et de prendre en compte la complexité, un certain réductionnisme économique continue de prévaloir chez les plus puissants acteurs du changement aujourd'hui: les entreprises.

## 2. Court-termisme

### Actions nombreuses mais déficit de perspectives

Les entreprises multiplient les initiatives. Elles les mesurent et en proposent des reportings détaillés. Pour autant, difficile de s'y retrouver et d'identifier un critère commun pour distinguer les entreprises qui font réellement des efforts de celles qui se contentent de dire qu'elles en font. Du point de vue sémantique, leur discours révèle ainsi un univers du contrôle et de la mesure (20%), et du volontarisme (20%). On ne peut que s'en féliciter, mais cette avalanche nouvelle de mesures est frappée du sceau du court-termisme. Un paradoxe quand on parle du développement durable. L'entreprise ne fournit en effet dans son discours corporate aucune approche globale des enjeux (pour situer ses efforts) et aucune analyse en profondeur (pour mesurer le chemin parcouru ou à parcourir). Sans grille de lecture pour donner du sens aux preuves présentées, reportings, mesures, contrôles et discours volontaires sont des arbres qui cachent la forêt.

### Du greenwashing au greenspeaking

D'où une suspicion inévitable : l'entreprise prend certes beaucoup de mesures, quoique dispersées, mais il pourrait s'agir de « mesurette » sans rapports avec les enjeux réels. Par exemple, une hausse significative du nombre de formations en interne ou la réduction d'émissions de CO<sub>2</sub> n'est pas en soi la garantie d'une stratégie sociale et environnementale durable de l'entreprise, mais seulement la preuve qu'elle a conduit des actions pour être en conformité avec la réglementation.

La seule méthode pour éviter ce procès d'intention serait de poser ses objectifs moyen et long termes pour mettre en perspective ses actions présentes, et reconnaître les contraintes auxquelles l'entreprise est inévitablement confrontée. Un discours vrai et une communication responsable sur des engagements durables, leurs enjeux stratégiques, les contraintes qu'ils soulignent, les seuils critiques. Et non une accumulation d'actions, parfois confuse.

## 3. Conformisme

### Un discours lisse et attendu

Les discours corporate, particulièrement ceux des dirigeants, se suivent... et se ressemblent. Les indicateurs lexicaux, notionnels, sémantiques ou axiologiques de leurs discours sont étonnamment stables : on n'est jamais surpris par une prise de position atypique, on retrouve les mêmes thématiques formulées avec les mêmes mots. Cela révèle une double carence : celle de la vision et celle de l'incarnation. Les directions prennent le train du développement durable en empruntant une partie de son vocabulaire, mais elles n'en sont pas les locomotives – à tout le moins, elles préfèrent ne pas s'engager et apparaître comme telles dans leurs discours. Encore un paradoxe : la communication développement durable ne sert pas à différencier, mais à « conformiser » et neutraliser.

### METHODOLOGIE

Le corpus de cette étude a été constitué à partir d'un panel de 45 entreprises, représentant 19 secteurs d'activités. Il est formé par 25 chapitres développement durable de rapports annuels (publiés en 2009), 23 rapports spécifiques développement durable (publiés en 2009), le contenu de la rubrique développement durable de 33 sites Internet. L'ensemble forme un volume de texte de 3 679 606 signes (2 453 feuillets). Un premier travail lexicométrique a extrait l'intégralité des mots et classé leur fréquence. Une analyse qualitative a ensuite permis l'étude des notions (champs notionnels, i.e les désormais classiques volets du développement durable), des orientations sémantiques (champs sémantiques) et des valeurs (champs axiologiques) implicitement présentes dans le discours du développement durable.

Comme s'il s'agissait surtout de ne pas faire de vagues, de parler comme son voisin et de ne pas attirer l'attention. Le développement durable ne trouve globalement pas de porte-parole convaincants et convaincus, porteurs d'un discours à la hauteur des enjeux.

### L'entreprise n'aime pas les contradictions

Un exemple : sur plus de 500 000 mots et locutions examinés, le mot contradiction est cité... 1 fois, pour dire qu'il n'y en a pas ! Étonnant dans un contexte où les contradictions inhérentes au développement durable devraient être au contraire soulignées, comme autant de contraintes objectives pesant sur la stratégie développement durable de l'entreprise : chacun sait en effet que profitabilité économique, équité sociale et équilibre environnemental sont des objectifs très difficiles à concilier dans un monde hyperconcurrentiel, où une attitude trop vertueuse peut se traduire par des pertes de compétitivité. Les dirigeants choisissent de communiquer comme si tout allait pour le mieux dans le meilleur des mondes durables : l'actualité sociale et environnementale suffit à décrédibiliser cette stratégie de discours.

Ce portrait, sévère, doit être cependant nuancé quand on examine, cas par cas et en détail, la communication de chaque entreprise. Ce rapport sémantique a ainsi permis de distinguer sept familles d'entreprises selon les variations de leurs discours.

# 7 familles d'entreprises

« Dis-moi comment tu en parles, je te dirais quelle entreprise tu es ! ». En croisant les répartitions de champs notionnels, sémantiques et axiologiques, ce rapport sémantique a permis de dresser une typologie de « 7 familles » d'entreprises face au développement durable : la militante, l'indifférente, la réticente, la baratineuse, l'experte, l'humaniste, la technicienne.

## 1. LA MILITANTE

Le développement durable n'est pas un alibi, mais une raison d'être, un combat, un engagement.

### Forces

- Pleine de conviction, elle tient un discours incarné.
- Ses valeurs ne sont pas un vain mot, mais une réalité vécue.
- Elle fait ce qu'elle dit et dit ce qu'elle fait : certains jaloussent sa transparence...
- Tout le monde ayant peur du réchauffement, de la pollution, du crack énergétique, elle est forcément populaire.

### Faiblesses

- Son avantage compétitif en termes de réputation s'estompe à mesure que tout le monde parle du développement durable.
- À trop viser des marchés de niche, ou à trop être en avance sur son temps, elle peut étouffer et se faire racheter par moins militant (mais plus gros) qu'elle.
- Centrant son image sur ses vertus, elle n'a aucun droit à l'erreur.

### Tendances

- Très présente dans les années 1980-1990, à l'âge d'or des pionniers, l'entreprise militante devient plus marginale dans les années 2000.
- Les années 2010 ne lui seront pas favorables puisque toutes les entreprises se mettront au diapason de la durabilité.
- Elle persistera néanmoins comme avant-garde ou aiguillon des tendances vertes.

### Sa stratégie de discours

- Un langage centré sur l'éthique et la responsabilité.
- Un vocabulaire de l'engagement et du volontarisme.
- Un engagement maximal qui s'exprime préférentiellement à travers des champs sémantiques connotant l'ouverture, le rappel aux normes mais aussi l'efficience.



## 2. L'INDIFFÉRENTE

Plus souvent PME, le développement durable n'est pas sa tasse de thé. Elle l'ignore ou le subit comme une contrainte voire une menace pour son activité (taxes, amendes, pénalités...).

### Forces

- Elle est concentrée sur son seul cœur de métier.
- Elle augmente ses marges en évitant le coût d'une démarche développement durable.

### Faiblesses

- En réaction à l'égard des normes et réglementations, elle n'anticipe rien.
- Elle laisse le beau rôle à ses concurrents et cela peut lui coûter cher.
- En allant contre l'air du temps, elle détériore son image.

### Tendances

- Les années 2010 ne lui seront pas favorables, sa politique de l'autruche est condamnée...

### Sa stratégie de discours

- Sans...

## 3. LA RÉTICENTE

Elle a compris que le développement durable est désormais incontournable mais reste néanmoins sur la défensive.

### Forces

- Elle sait s'adapter et fait ce qu'il faut quand il faut.
- En ne concédant que le minimum, elle minimise aussi ses investissements dans la durabilité.
- Elle fait peu, mais cela suffit à sauver sa réputation.

### Faiblesses

- Elle risque d'être dénoncée comme « greenspeakeuse », ce qu'elle n'est peut-être pas.
- Son attentisme montre un manque de dynamisme : pas très attractif pour ses parties prenantes.
- Elle prend le risque de passer à côté d'opportunités de croissance.
- Elle prend du retard sur ses concurrentes plus volontaires.

### Tendances

- Les années 2010 seront pour elle des années charnières : continuer à rouler au ralenti ou passer à la vitesse supérieure.

### Sa stratégie de discours

- Un langage centré sur la norme et les réglementations.
- Un vocabulaire de basse intensité qui ne traduit ni vision ni élan.
- Un engagement minimaliste qui s'exprime préférentiellement à travers des champs sémantiques neutres connotant le contrôle, la mesure ou l'efficacité.

## 4. LA BARATINEUSE

Elle parle d'autant plus volontiers du développement durable qu'elle ne le pratique pas ou peu.

### Forces

- Elle sait faire prendre des vessies pour des lanternes et ses talents d'illusionnistes arrivent à convaincre... parfois.
- Elle préfère l'action tapageuse à la démarche de fond : manière d'économiser à court terme temps et ressources.

### Faiblesses

- Elle expose très fortement son image à l'accusation justifiée de greenwashing en maximisant le risque de crise.
- Les illusions ne durent qu'un temps : en interne comme à l'externe son discours sur le développement durable n'a rien de... durable.
- En trompant son monde, elle se trompe elle-même en retardant les réformes nécessaires.

### Tendances

- Dans les années 2010, elle se marginalisera survivant difficilement à la pression des autorités, des associations et d'une opinion de plus en plus informée.

### Sa stratégie de discours

- Un langage centré sur l'engagement éthique et sociétal.
- Un vocabulaire de forte intensité relationnelle et émotionnelle.
- Une inflation du discours : champs projectifs et déclaratifs sur-représentés.
- Une carence de la preuve : champs de la mesure, du contrôle, de la norme et de la performance sous-représentés.

## 5. L'EXPERTE

Cas particulier, elle fait du développement durable son business : ingénierie verte, notation éthique, énergies alternatives...

### Forces

- Sa légitimité est maximale ; Le développement durable est son métier !
- Elle est aux premières loges pour proposer et agir.

### Faiblesses

- Trop tôt pour le dire. Elles sont à venir...

### Tendances

- À l'orée des années 2010, son succès est prévisible sinon programmé au regard de l'explosion de la demande de solutions durables.

### Sa stratégie de discours

- Un langage centré sur le performatif et la technique.
- Un vocabulaire également décliné dans les champs de l'émotionnel et de la responsabilité.

## 6. LA TECHNICIENNE

Elle est développement durable engagée mais concentrée sur la performance économique avec une vision technicienne du développement durable.

### Forces

- Sa démarche développement durable est quasiment incontestable.
- En veille permanente, elle est à l'avant-poste des opportunités de son secteur.
- Elle tire tous les bénéfices d'une image légitimée par ses actions.
- Elle a pris le train en marche et s'est inscrite dans une logique « gagnant-gagnant » avec ses parties prenantes.

### Faiblesses

- Son approche technicienne étouffe parfois le rêve et la vision.
- Trop de reporting peut tuer le reporting quand les collaborateurs sont noyés sous les indicateurs.

### Tendances

- Dans les années 2010, elle devrait faire florès. L'approche technicienne du développement durable s'impose face à la complexité croissante des normes et réglementations. De plus, cette approche prouve que l'on fait bien ce que l'on dit et réciproquement.

### Sa stratégie de discours

- Un langage centré sur la mesure et le contrôle du risque.
- Un vocabulaire décliné dans les champs de la performance, de la responsabilité et du volontarisme.
- Un vocabulaire émotionnel et éthique plus en retrait.

## 7. L'HUMANISTE

Elle prend le développement durable au sérieux et place l'homme au centre de sa démarche.

### Forces

- Il fait bon y vivre et y travailler, les collaborateurs apprécient.
- Elle possède des valeurs qui font l'unanimité et produisent de la fidélité et de la motivation.
- En période de crise, elle tire son épingle du jeu : de ringarde elle devient avant-gardiste.

### Faiblesses

- Pas de droit à l'erreur. Toute entorse aux principes produit des effets ravageurs...
- Une cohérence pas toujours facile à trouver entre un positionnement social et les contraintes économiques et environnementales.
- Parfois too much, gare aux discours angéliques... tout ne va pas toujours mieux dans le meilleur des mondes durable...

### Tendances

- Les années 2000 s'étant conclues par une crise majeure, les années 2010 devraient leur sourire. L'idée que l'homme doit être au centre de l'économie a le vent en poupe.

### Sa stratégie de discours

- Un langage centré sur la responsabilité, l'éthique et l'engagement.
- Un vocabulaire décliné dans les champs de l'ouverture et du respect des normes.
- Un vocabulaire relationnel et émotionnel.



## CHAPITRE 1

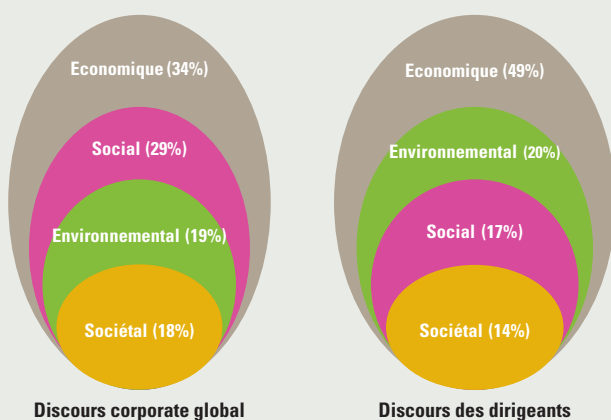
# Champs notionnels : organisation et distribution des grandes notions du développement durable

### POINTS CLÉS

- Un discours corporate avant tout centré sur la performance économique plaçant l'environnemental, pourtant très puissamment relayé dans l'opinion publique, au second plan ;
- Un volet social très présent qui fait la part belle aux notions d'intégration, de formation et d'attention aux conditions de travail ;
- Une articulation entre les différents volets du développement durable laissant penser que ce dernier est intégré dans la stratégie de l'entreprise (contrainte réglementaire) plus qu'il ne l'inspire (vision englobante).

Le développement durable est traditionnellement évoqué comme la conjonction favorable d'actions ayant pour fondement la durabilité dans 3 domaines : l'économique, le social et l'environnement.

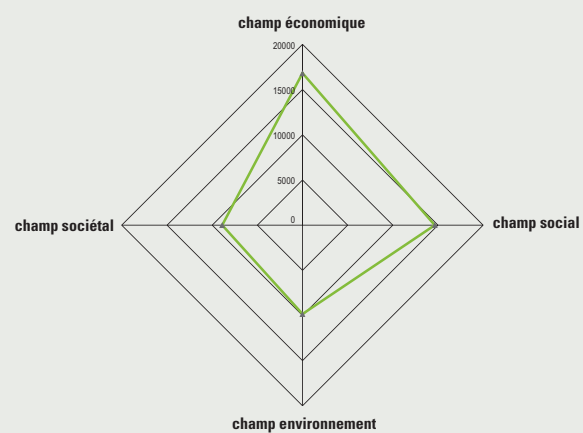
L'analyse du discours corporate des entreprises sur le développement durable relaie en réalité quatre domaines qui sont le plus souvent nettement différenciés dans le discours comme dans la scénarisation des textes sur les supports print ou web : l'économique ; le social ; l'environnement ; le sociétal.



Le discours corporate privilégie le volet économique. Ce tropisme de l'entreprise traduit un appauvrissement tendanciel de l'approche développement durable.

Le discours des dirigeants répercute davantage les préoccupations environnementales de la société : comparé au discours corporate global, le rang des volets social et environnemental s'inverse. Néanmoins, les dirigeants augmentent encore l'importance du champ économique, qui domine très largement les représentations.

### Répartition des champs notionnels dans la totalité du corpus



Le discours corporate des entreprises valorise les dimensions sociale et économique du développement durable. Les thèmes environnementaux (réchauffement climatique, pollution, épuisement des ressources, etc.), à l'origine du concept de développement durable, sont en retrait. Cet écart relatif entre la représentation dominante du développement durable dans l'opinion publique et les médias, et le discours des entreprises pose une question en creux : les entreprises doivent-elles privilégier une stratégie business qui intègre le mieux possible le développement durable, ou au contraire une stratégie de développement durable capable d'impulser progressivement une stratégie business ?

CHAPITRE 2

# Champs sémantiques : les grandes orientations du discours corporate sur le développement durable

POINTS CLÉS

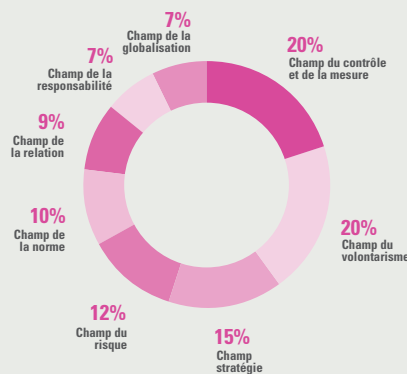
- Un discours de la preuve qui passe par l’affichage d’un volontarisme porté par l’action, la planification et l’engagement ;
- Une approche technicienne du développement durable dans laquelle l’entreprise laisse s’exprimer la puissance de sa rationalité pratique ;
- Un discours stratégique minimaliste, davantage guidé par la nécessité pour l’entreprise de se conformer aux contraintes réglementaires que de définir une réelle vision du développement durable.

L’analyse du vocabulaire utilisé par les entreprises pour évoquer le développement durable a permis de dégager des ensembles lexicaux connotant une même idée ou une même notion. Ce sont au total 8 ensembles homogènes de signification – champs sémantiques – qui ont ainsi été délimités :

1. Volontarisme
2. Contrôle et mesure
3. Stratégie
4. Risque
5. Norme
6. Relation
7. Responsabilité
8. Globalisation

Une nette domination des champs sémantiques du contrôle/mesure et du volontarisme. Ils donnent au discours de l’entreprise sur le développement durable une tonalité marquée par l’expertise et l’action.

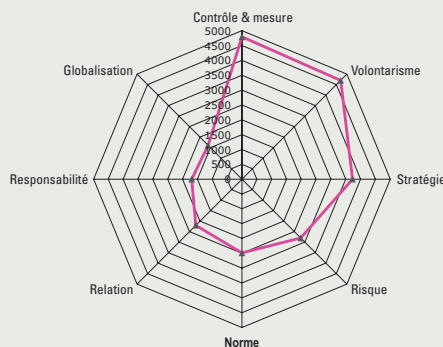
Répartition des champs sémantiques dans la totalité du corpus



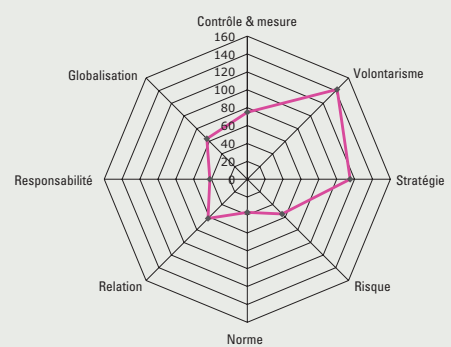
Répartition des champs sémantiques dans le discours des dirigeants



Distribution des champs sémantiques dans la totalité du corpus



Distribution des champs sémantiques dans le discours des dirigeants



Trois champs dominent l’organisation sémantique du discours corporate des entreprises : volontarisme, contrôle et mesure, stratégie. Cela indique, au moins dans les énoncés, une approche performative du développement durable. Les prises de parole des dirigeants confirment cette orientation sémantique générale en délaissant toutefois les champs du contrôle et de la norme correspondant à des préoccupations plus opérationnelles que stratégiques.

## CHAPITRE 3

# Champs axiologiques :

## les valeurs associées au développement durable

## POINTS CLÉS

- La responsabilité est la première valeur relayée par le discours sur le développement durable.
- Les valeurs relationnelles (dialogue, respect, diversité, mobilité) arrivent par ailleurs en tête du top 10 des valeurs présentes dans le discours sur le développement durable et confirment ainsi une forte connotation sociale ;
- Les valeurs performatives (sécurité, performance, qualité, innovation), au second rang, soulignent la prégnance dans le discours de connotations attachées à l'expertise et au contrôle.

Certaines entreprises donnent parfois au développement durable le rôle d'une valeur joker. A la fois principe d'action, démarche éthique, certificat de citoyenneté, passeport pour de nouveaux horizons de la communication... le développement durable – ou la démarche RSE – est alors brandi comme l'étendard d'une cause qui engloberait à elle seule l'identité, la vision, les valeurs et la stratégie de l'entreprise. Or, les valeurs d'une entreprise ne sont ni des déclarations de bonnes intentions, ni des obligations réglementaires travesties en savoir-être. En ce sens, le développement durable ne peut être une valeur en soi, seulement un extraordinaire réservoir d'orientations stratégiques et de valeurs.

### Top 10 des valeurs associées au développement durable dans le discours corporate des entreprises sur le développement durable

1	Responsabilité
2	Engagement
3	Sécurité/sûreté
4	Diversité
5	Respect
6	Performance
7	Dialogue
8	Qualité
9	Mobilité
10	Innovation

Top 10 classé par familles de valeurs (cf. Etude Inférences, Les valeurs des entreprises françaises, 2008)

- Valeurs relationnelles : dialogue, respect, diversité, mobilité
- Valeurs performatives : sécurité/sûreté, qualité, performance, innovation
- Valeur éthique : responsabilité
- Valeur politique : engagement

# Le discours des dirigeants

## POINTS CLÉS

- Une présence marquée de la crise dans les discours des dirigeants, et de manière générale une nette domination du champ économique ;
- Un conformisme des prises de parole, qui clôt le cycle d'une communication développement durable envisagée comme levier de différenciation ;
- Une vision dans l'ensemble peu développée et peu incarnée du développement durable, souffrant d'un déficit de mise en perspective et d'originalité.

Les enquêtes françaises ou internationales montrent que l'évolution de l'entreprise vers un développement durable est souvent engagée et pilotée par la direction. Pour véritablement exister au sein de l'entreprise, une démarche développement durable doit en effet être soutenue au plus haut niveau pour entraîner derrière elle l'ensemble des collaborateurs. Pour les directions de la communication, ce soutien est donc une condition nécessaire – mais pas toujours suffisante – pour accroître l'efficacité des différentes initiatives et actions de communication. Parmi les autres conditions requises, la nécessité d'offrir aux parties prenantes une vision du développement durable spécifique à l'entreprise et à son secteur (c'est-à-dire en évitant les discours attendus et passe-partout) d'une part, et cohérente avec sa stratégie d'autre part.

**« Crise » et « développement durable », les 2 mots les plus cités par les dirigeants dans les rapports annuels publiés en 2009.**

### La crise très présente dans le discours des dirigeants

La crise est citée 73 fois dans le discours des dirigeants, soit près de la moitié des occurrences du corpus global (au nombre de 159). Dans la grande majorité des cas, elle est envisagée comme un contexte exerçant une forte pression sur les choix de l'entreprise, et comme un facteur de risque sans lien direct avec le développement durable. À l'inverse, quand la crise est commentée en lien avec le développement durable, trois types d'arguments sont à l'œuvre.

1. Une crise qui va au-delà de la finance et de l'économie et concerne nos modes de vie, la nécessité d'un développement équilibré et d'une maîtrise de nos impacts sur l'environnement ;
2. Une crise qui condamne le court-terme et l'éphémère en imposant un esprit de responsabilité ;
3. Une crise qui agit comme levier d'une nouvelle croissance verte.

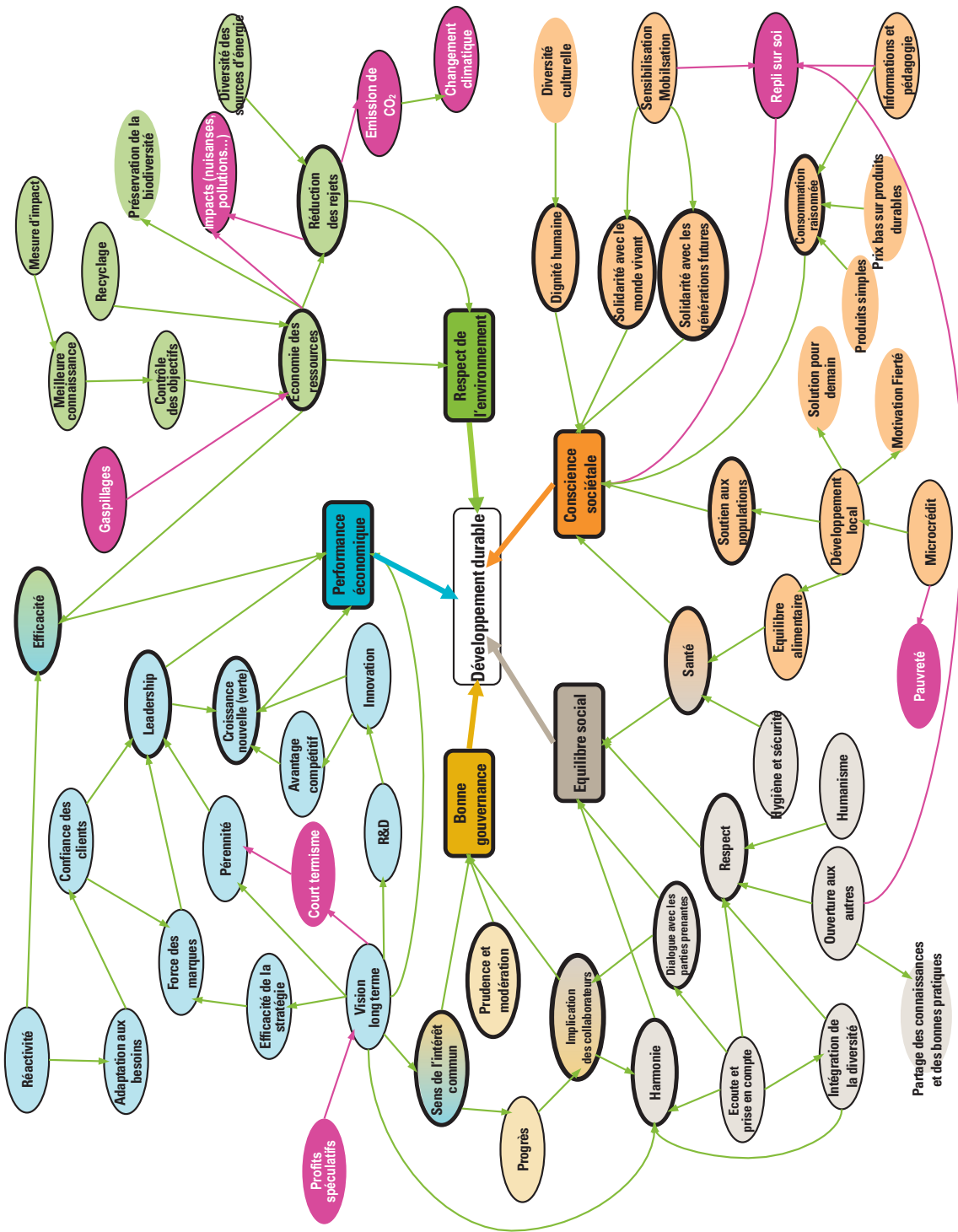
### Le développement durable intégré dans les esprits

L'analyse des verbatim révèle un usage de la locution dans trois principales orientations sémantiques :

1. Le développement durable donne du sens aux engagements et fait partie de la culture ;
2. Le développement durable est un levier d'action avant tout envisagé sous le prisme du développement de l'entreprise ;
3. Le développement durable est intégré dans les process.

# LES MOTS DES DIRIGEANTS

Concepts et logiques argumentatives à l'origine des représentations du développement durable chez les dirigeants d'entreprise



## Légendes

Cette carte cognitive est la première du genre à rendre compte des schémas discursifs utilisés par des dirigeants d'entreprises pour évoquer le développement durable.

- Inférences positives entre deux mots ou concepts. Par exemple : "Plus de respect, implique plus d'équilibre social"
- Inférences négatives. Par exemple : "Plus de produits spéculatifs, implique moins de vision à long terme"

Les schémas cognitifs sont répartis en 5 catégories

- Performance économique
- Respect de l'environnement
- Conscience sociale
- Equilibre social
- Bonne gouvernance

Les ellipses rouges indiquent des noyaux cognitifs toujours connotés négativement dans le discours.

*Nous remercions Pierre-Yves Raccach, sémanticien, chercheur CNRS, pour son active contribution à l'élaboration de cette carte cognitive."*

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



A series of horizontal dotted lines for writing notes.

## REMERCIEMENTS

Cette analyse sémantique a été réalisée avec le concours de Pierre-Yves Raccah (V.KM), sémanticien, chercheur CNRS, et la contribution de Sophie Labrousse, du cabinet d'ingénierie Inddigo, spécialisé dans le développement durable

## CONTACTS

**Inférences** : Jean Laloux - [jl@inferences-conseil.com](mailto:jl@inferences-conseil.com) - 09 75 30 01 39

**Ujjef – Communication et Entreprise** : Caroline Pacot – [caroline.pacot@ujjef.com](mailto:caroline.pacot@ujjef.com) – 01 47 03 68 02