

Rapport Communication  
& Entreprise / Inférences :  
analyse sémantique  
du **discours corporate**  
des entreprises sur  
le **développement**  
**durable** | 2<sup>e</sup> édition

# Développement durable et entreprise : entre inspiration stratégique et savoir-faire experts

L'entreprise évolue dans son exercice des responsabilités. Soucieuse d'apporter la preuve de ses actions en matière de développement durable, son discours exprime tout à la fois sa volonté et son expertise croissante dans ce domaine. Mais l'entreprise fait bonne mesure et, pour ne pas paraître « le plus froid de tous les monstres froids », elle cherche à devenir aussi « relationnelle » que possible. Elle parsème ainsi son discours d'éléments traducteurs de sa volonté de dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes. Au final, le message implicite semble nous dire que le développement durable est aussi une affaire d'hommes et de femmes, et pas seulement une chaîne de procédures et de contrôles.

Dans cette deuxième édition de l'analyse sémantique, tout indique d'une part un certain conservatisme dans le discours des entreprises sur le développement durable, car les fondamentaux bougent peu d'une année sur l'autre, d'autre part un incontestable renforcement de l'idée selon laquelle le développement durable est un levier suffisamment important pour que des moyens et de fortes expertises lui soient consacrés.

La « loi morale » du développement durable fut d'abord une contrainte imposée à l'entreprise de l'extérieur. À l'âge de sa maturité, ce concept semble avoir convaincu qu'il pouvait être un

vrai moteur de stratégie pour bon nombre d'entreprises. Ces dernières font désormais le choix volontaire de la raison – et non de l'émotion – en prenant au sérieux le développement durable. Ce choix raisonnable, les entreprises le font à leur manière, en privilégiant leur vocation première de créatrices de richesse et de défricheuses de solutions pour améliorer leur performance globale.

La crise systémique que nous traversons place l'entreprise en situation inconfortable d'improvisation face aux injonctions souvent contradictoires déjà soulignées lors de la première édition de ce baromètre en 2009 : innover et embaucher ; se développer sans s'endetter ; augmenter la profitabilité et maintenir l'emploi ; croître à l'international sans délocaliser ; rester compétitive et garder le cap de démarches équitables... Et le discours porte encore parfois la marque de ces contradictions.

Pas de bouleversement majeur, donc, du discours des entreprises sur le développement durable dans cette deuxième édition, mais des traces d'avancées, de prises de conscience, de mobilisation de moyens, d'inscription dans une logique de preuves avançant pas à pas mais de manière certaine. Le développement durable : un véritable *work in progress* et peut-être aussi un point de repère pour les entreprises, dans une période qui en manque cruellement.

## MÉTHODOLOGIE

Cette analyse lexico-sémantique a croisé plusieurs approches mobilisant chacune des outils distincts

### **Analyse lexicométrique**

Quantification et structuration du lexique à l'aide d'un linguisticiel

### **Analyse sémantique**

Travail interprétatif réalisé à partir des techniques d'analyse du discours et d'ontologies pré-construites

### **Analyse de polarité et de valence**

Application au corpus constitué d'une ontologie d'opinion spécifique à Inférences regroupant une base de 8 000 entrées (adjectifs, adverbes, verbes et substantifs)

## CORPUS

Le corpus de cette analyse été constitué sur la base des éléments suivants :

- 45 entreprises et 19 secteurs représentés
- Chapitres DD de 28 rapports annuels (année 2010 parue en 2011)
- 15 rapports annuels DD (année 2010 parue en 2011)
- Contenu des rubriques DD de 30 sites Internet
- Un total de près de 4 millions de signes (3 915 500), soit l'équivalent d'un ouvrage d'environ de 2 000 pages

## CONTACTS

**Inférences** : Jean Laloux - [jl@inferences-conseil.com](mailto:jl@inferences-conseil.com) - 06 74 53 90 50

**Communication & Entreprise** : Héloïse Prieur - [h.prieur@communicationentreprise.com](mailto:h.prieur@communicationentreprise.com) - 01 47 03 68 02

## Champs notionnels 2011

# Toujours la prime à l'économie

Entre 2009 et 2011, la répartition du lexique connotant les différentes dimensions du développement durable dans le discours des entreprises reste stable. Sur deux années, l'écart est insuffisant pour voir bousculée la hiérarchie des préférences qui fonde la légitimité même de l'entreprise : l'économie, puis le social, puis l'environnement et enfin le sociétal. Pas de bouleversement donc des constats effectués lors de la première édition de ce baromètre mais, pour chaque notion phare, des aspérités qui méritent d'être soulignées.

### Champ économique : le client reste roi et l'activité de l'entreprise souvent envisagée à l'aune du développement durable

Comme en 2009, l'entreprise reste orientée client. Le mot *client* est le 3<sup>e</sup> le plus souvent cité. *Sensibiliser le client* [au développement durable. Ndr], *au service du client*, *pour le client*, satisfaction du client... Si l'entreprise chérit son client, elle évoque également ses relations avec ses fournisseurs tantôt pour souligner son attention à la prise en compte des textes et des enjeux du développement durable chez ses fournisseurs, tantôt pour évoquer une attitude bienveillante sur fond de

partenariat et de co-construction de bonnes pratiques. La structure lexicale des rapports analysés reste clairement subordonnée aux notions d'activité (*produits, services, production...*) et de performance (*qualité, performance, fiabilité...*).

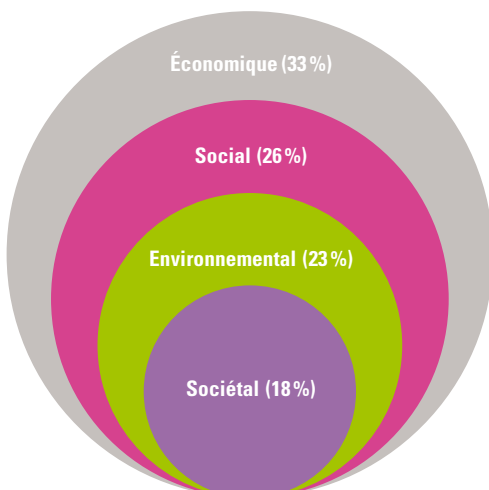
### Champ social : les salariés et la culture d'entreprise à l'honneur

Comme le fournisseur, le salarié (ou le collaborateur) est souvent *sensibilisé*, ou *compris* pour qu'il lui soit mieux répondu. Son rôle sémantique est cependant très majoritairement passif dans les énoncés (l'entreprise sensibilise le salarié ou le fournisseur, et non l'inverse...).

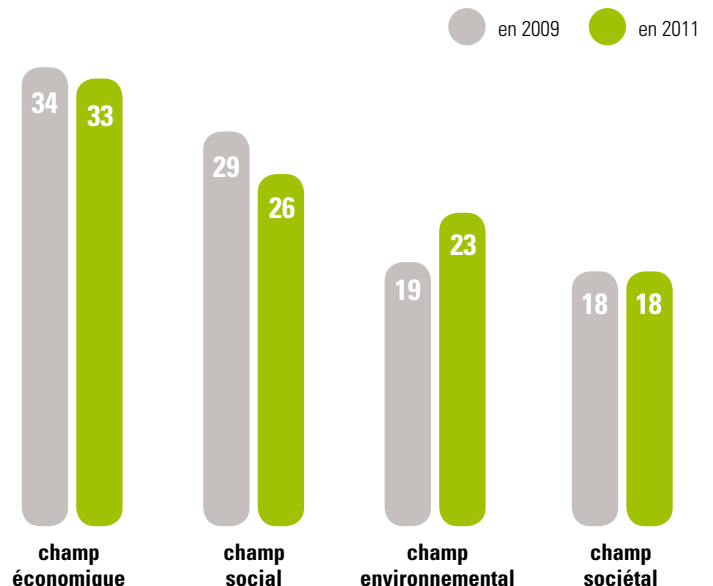
À noter dans ce champ notionnel la présence significative d'un lexique connotant un registre éthique : *dialogue, diversité* ou *égalité*. Si le dialogue est couramment engagé avec les parties prenantes, il est aussi fréquemment *social, interne, actif* voire *constructif*.

Si la mise en avant du dialogue est cardinale, on retiendra également que la culture appartient toujours au dispositif de narration de l'entreprise. *Culture de... la diversité, de l'engagement, de la performance, de l'innovation*, la culture apparaît cependant comme un espace symbolique fragmenté dans lequel le développement durable semble pouvoir jouer un rôle d'agrégateur, c'est-à-dire susceptible d'embrasser et de fédérer toutes ces *microcultures*.

Répartition 2011 du discours corporate des entreprises



Rappel de la répartition 2009 du discours corporate des entreprises



Focus : les mots 2011

## Développement durable ou RSE ?

La tendance a semblé un temps vouloir pencher plutôt en faveur de la notion de *RSE* que de *développement durable*. Dès lors qu'il s'agissait d'évoquer les démarches engagées par les entreprises sur les grandes dimensions environnementales, sociales, économiques et sociétales, le syntagme *RSE* permettait de renvoyer aux actions concrètes menées par l'entreprise dans le cadre de ses responsabilités. Pourtant, en 2011, le syntagme *développement durable* reste 3 fois plus employé que le celui de *RSE* (7 fois plus dans le discours des dirigeants!).

À noter un point de différenciation entre ces deux syntagmes : *développement durable* est plus souvent associé à la notion d'engagement, quand *RSE* plus souvent à celle de performance.

Ainsi, le *développement durable* est davantage utilisé dans des contextes d'énonciation qui mettent en scène la politique ou la stratégie de l'entreprise pour évoquer des convictions, une direction, une volonté d'aller vers. Les contextes d'énonciation de *RSE* renvoient davantage aux aspects opérationnels se référant à des démarches, des projets ou des actions, et par conséquent à une approche du concept (le mot) et de la démarche (la chose) plus incarnée. Cette distinction des contextes d'usage des mots *développement durable* et *RSE* clarifie implicitement leurs rôles respectifs – le premier, pour parler « politique » ; le second, pour parler « actions ».

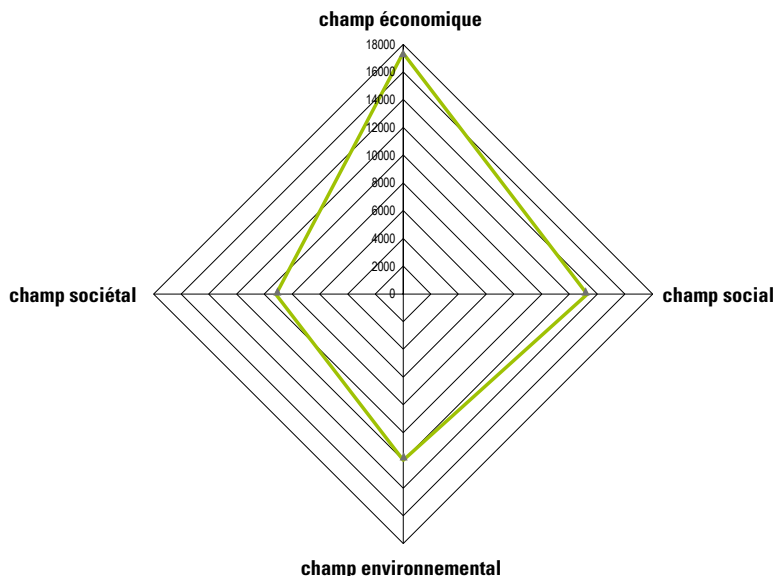
### Champ environnemental : la « décroissance » fêtée par l'entreprise

Les mots *réduction*, *baisse*, *diminution* connotent dans ce champ des représentations positives. L'idée est bien sûr celle d'une maîtrise toujours accrue des ressources (eau, papier, énergie) mais aussi de divers rejets (carbone et production de déchets). Une décroissance qui doit faciliter la maîtrise des impacts. On notera que cette valorisation d'une diminution de la consommation de ressources se met au service des notions de *protection* ou de *préservation*, tantôt déclinées de manière générique (*de l'environnement*, *des ressources*, *de la biodiversité*) tantôt de manière spécifique (*de la santé*, *de l'enfance*, *des forêts*, *des zones humides...*).

En d'autres termes, le consommer moins pour consommer mieux pourrait se traduire dans l'entreprise par un produire mieux pour préserver plus. À noter néanmoins, dans un contexte de revendication croissante de prise en compte du cycle de vie des produits, une présence faible de la notion d'écoconception (0,8 % des mots du champ notionnel environnemental). Une « anomalie » lexicale peut-être à rechercher du côté de la dispersion du préfixe *éco-* en *éco-efficacité*, *éco-engagement*, *éco-gestes*, *éco-innovation*, *éco-offres*, *éco-prêts*, *éco-transports*, *éco-variantes*, etc. ?

### Distribution des champs notionnels

(nombre d'occurrences pour chaque champ notionnel)



### Champ sociétal : éducation et solidarité à travers le monde

Ce champ notionnel est dominé par trois références en particulier : éducation, solidarité et international. L'éducation constitue en effet un point d'ancrage du discours RSE des entreprises. Mission éducative en interne et aussi en externe. *Écoles*, *campus*, *universités internes...* les entreprises veulent conserver et développer leurs talents quand, à l'extérieur, elles engagent massivement leur responsabilité sociétale sur le terrain de l'éducation. Lutte contre l'illettrisme, éducation par le sport, attribution de bourses pour des étudiants méritants, partenariats multiformes avec des institutions éducatives... l'entreprise se sent pousser les ailes de la formation.

La solidarité constitue la deuxième assemblée forte de ce champ notionnel. Souvent incarnée par des actions concrètes en faveur des plus démunis, des jeunes, des personnes âgées, etc., la solidarité est également bien souvent déclinée de manière abstraite en *principes*, *objectifs*, *enjeux* ou *encore valeur...*

On notera enfin une très forte internationalisation de l'action de l'entreprise, internationalisation poussée par des politiques d'accompagnement du développement de certaines populations et de démarches responsables mises en place localement avec des parties prenantes de l'entreprise.

## Champs sémantiques 2011

# Le développement durable, une affaire de volonté et d'expertise

Entre 2009 et 2011, les grandes lignes de la hiérarchie des champs sémantiques sont restées pratiquement inchangées. On peut toutefois noter une poussée modeste du volontarisme et une affirmation plus nette du champ de stratégie. Avec son 2<sup>e</sup> rang, le champ du contrôle et de la mesure confirme la vision experte du développement durable, ce qui vient légitimer la logique de preuve de plus en plus saillante dans le discours des entreprises.

### Promesse sémantique des entreprises : « du volontarisme, des process et de la stratégie »

Des huit champs sémantiques structurant le discours corporate des entreprises sur le développement durable, c'est celui du volontarisme qui l'emporte. Avec une présence significative de mots ou syntagmes comme *engagement*, *programme* (de réduction, d'actions, spécifiques...), *plan* (d'action, de progrès...), *volonté* ou *lutte* contre (les discriminations...), ce champ marque le discours des entreprises du sceau de l'énergie et de la résolution. Les cinq mots *projet*, *objectif*, *stratégie*, *enjeu* et *axe*, qui forment le cœur du champ lexical de la stratégie,

suffisent quant à eux, à donner à ce champ son 3<sup>e</sup> rang. Par ce vocabulaire, l'entreprise fait exister le développement durable à travers des projets qui donnent corps à ses orientations et sa recherche de finalité.

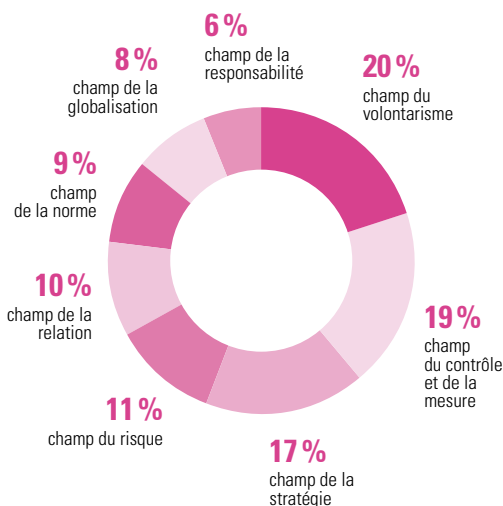
### Développement durable, nouvel exercice critique de la raison pratique

Vient ensuite le champ du contrôle et de la mesure, souligné en particulier par les notions d'*évaluation*, d'*expertise*, de *mesure*, de *contrôle*, de *reporting*, ou encore de *processus*, de *procédure* et de *méthode*. Le développement durable comme nouveau champ d'expertise de l'entreprise se confirme donc. Pour autant, ses actions ne sont pas envisagées sous l'angle d'une rationalité « abstraite », mais au contraire d'un volontarisme quasi « militant » et d'une « humanisation » des démarches portée par un « nous » collectif dans plus de 20 % des cas. Le développement durable, nouveau terrain de conquête de l'entreprise démiurge ?

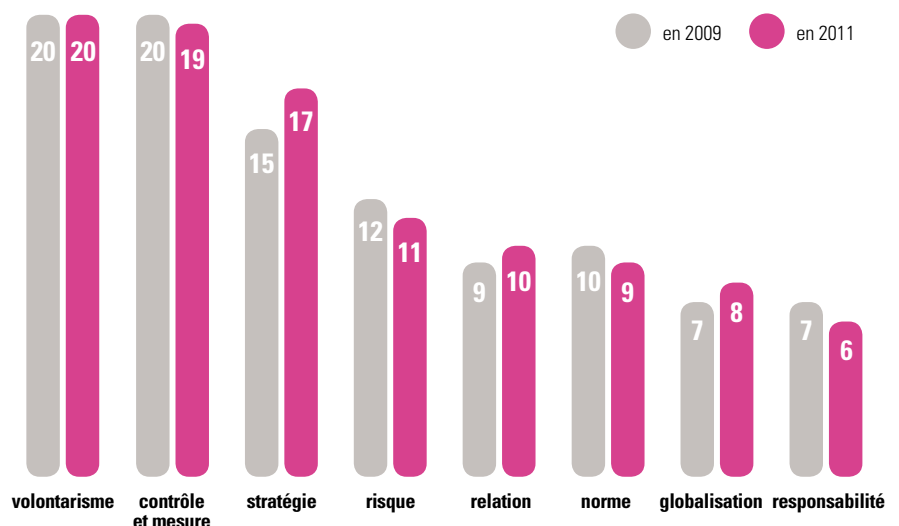
### Des enjeux nombreux et variés, mais d'abord environnementaux et sociaux

*Enjeux de développement durable* ou *enjeux environnementaux* sont à égalité, suivis des enjeux sociaux puis économiques et enfin sociétaux. La priorité affichée des enjeux entre donc en contradiction avec la hiérarchie des

Répartition 2011 des champs sémantiques



Comparaison 2009-2011 des champs sémantiques



notions connotées par le discours. En d'autres termes, si les enjeux développement durable et environnementaux sont soulignés, le lexique global reste avant tout marqué par le champ économique...

**Des risques objectivés pour un renforcement de la culture du risque**

*Émission, sécurité, prévention, pollution, stress, exclusion...* constituent le top 5 des mots les plus utilisés dans le champ sémantique du risque. Les externalités (le plus souvent négatives) ont intégré une culture du risque, et l'entreprise s'interroge désormais sur une palette plus large de ces risques : *environnementaux, psychosociaux, technologiques, corruption...*

**Le développement durable, un levier pour aller vers l'entreprise relationnelle**

En retrait des principaux champs sémantiques, on trouve celui de la relation. Principalement porté par la notion évanescence de dialogue (*dialogue, dialogue social, concertation...*), il traduit un besoin d'incarnation des échanges au sein comme à l'extérieur de l'entreprise, une volonté d'ouverture dialectique. Un exercice qui reste difficile pour des organisations qui ne sont pas toujours préparées à jouer les « créatrices de liens » ou à cultiver un capital relationnel en rapport avec le nombre

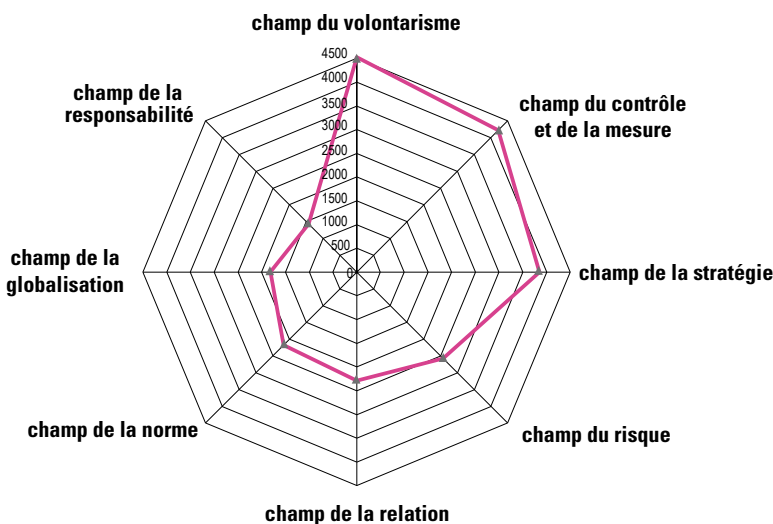
**Focus : les mots 2011**

**Actions et projets pour une démarche plus que jamais work in progress**

De tous les mots présents dans les champs sémantiques constitués, ce sont, dans l'ordre, *action* et *projet* qui arrivent en tête comme pour rappeler que le développement durable envisagé du point de vue de l'entreprise est avant tout une éthique de l'action et de la volonté de faire, avant d'être une morale.

**Distribution des champs sémantiques en 2011**

(nombre d'occurrences pour chaque champ sémantique)



d'interactions entretenue avec leurs parties prenantes. À l'âge de la maturité du développement durable dans l'entreprise, cette dernière n'informe plus seulement, elle semble vouloir susciter la relation entre tous les acteurs et la mise en commun des questions posées par les grands enjeux du développement durable. Une nouvelle donne « relationnelle » dans laquelle les environnements web 2.0 et les réseaux sociaux jouent incontestablement un rôle.

**La vérité est dans la norme...**

Le dernier champ sémantique à appeler quelques commentaires est celui de la norme. Dans ce champ, on trouve deux conceptions de la norme : celle imposée de l'extérieur (norme, réglementation certification, label...); celle imposée de l'intérieur (principe, charte, modèle...). Les unes et les autres constituent un ensemble soit de mesures de l'action, soit de principes encadrant cette action, dans lequel l'entreprise voit des outils de contrôle mais surtout de progrès légitimant son approche du développement durable.

## Champs axiologiques 2011

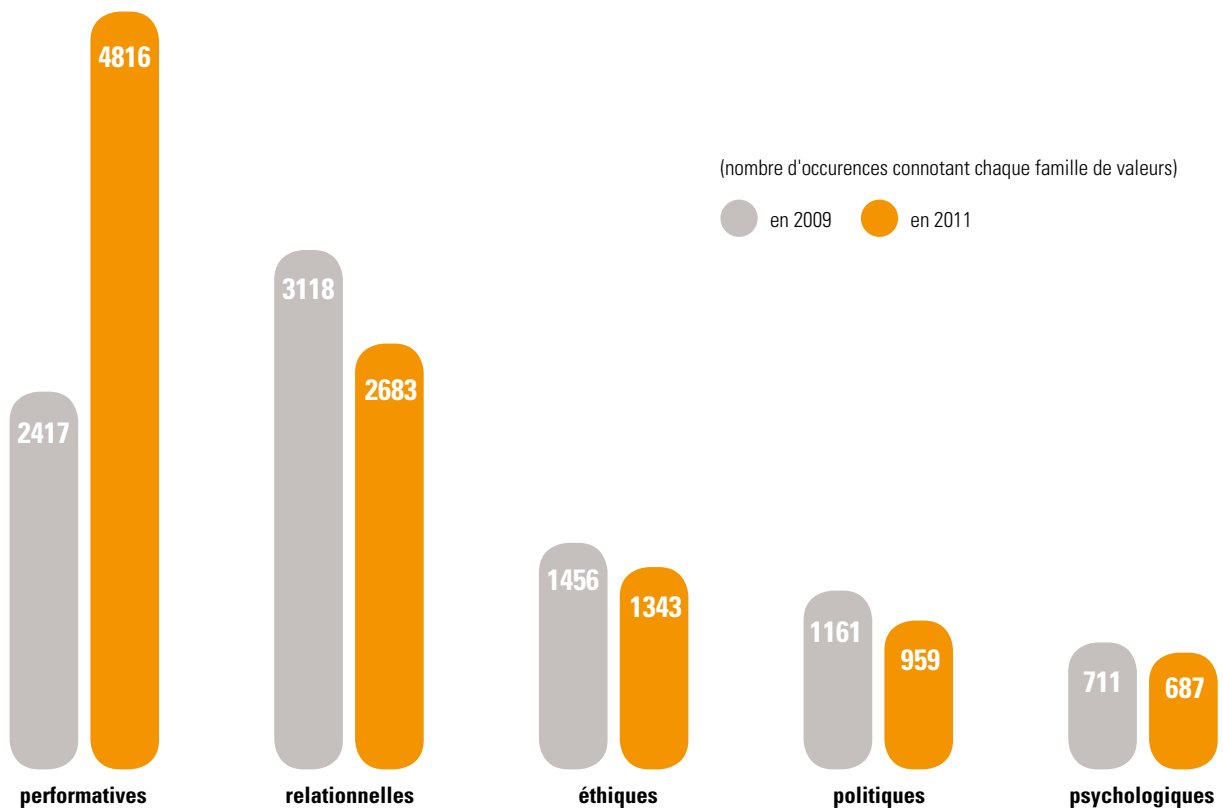
# Cap sur l'engagement et la performance

En 2011, les entreprises se réfèrent à des valeurs plus performatives que relationnelles : signe que le développement durable est envisagé dans une perspective très opérationnelle, mais aussi que les questions de performances économiques sont importantes. L'engagement devient leur première référence axiologique et la valeur de compétence fait son apparition dans le Top 10 quand celle de mobilité, présente en 2009, reflue. Les autres références les plus fréquentes restent stables.

### Familles de valeurs : les performatives s'imposent

Principale évolution entre 2009 et 2011 : les valeurs de la famille relationnelle (concernant la relation à autrui) perdent la première place par rapport aux valeurs de la famille performative (relative à l'action). Cette famille représente à elle seule 53 % des valeurs exprimées par l'entreprise en 2011, plus de la moitié des occurrences et près du double des 27 % de l'année précédente. Deux explications à cette dominante : le discours du développement durable se développe plus volontiers dans le champ notionnel économique, qui est traditionnellement celui des valeurs performatives ; ce discours devient aussi plus opérationnel, c'est-à-dire centré sur les performances mesurées de l'entreprise dans ses objectifs de durabilité. Les autres familles de valeurs (éthiques, psychologiques, politiques) tendent à reculer légèrement.

Comparaison 2009 – 2011  
de l'axiologie du discours





## Top 10 des valeurs citées : prime à l'engagement, la performance, la compétence

### Rappel du Top 10 2009

1	responsabilité	Ethi	<b>681</b>
2	engagement	Perf	<b>609</b>
3	sécurité/sûreté	Perf	<b>525</b>
4	diversité	Rel	<b>490</b>
5	respect	Rel	<b>470</b>
6	performance	Perf	<b>429</b>
7	dialogue	Rel	<b>406</b>
8	qualité	Perf	<b>392</b>
9	mobilité	Perf	<b>286</b>
10	innovation	Perf	<b>277</b>

### Top 10 2011

1	engagement	Perf	<b>927</b>
2	responsabilité	Ethi	<b>781</b>
3	performance	Perf	<b>679</b>
4	sécurité	Perf	<b>601</b>
5	qualité	Perf	<b>599</b>
6	diversité	Rel	<b>498</b>
7	respect	Rel	<b>415</b>
8	innovation	Perf	<b>383</b>
9	dialogue	Rel	<b>325</b>
10	compétence	Perf	<b>289</b>

La responsabilité conserve une honorable 2<sup>e</sup> place (1<sup>re</sup> en 2009), mais elle est détrônée cette année par l'engagement. Cette valeur est difficile à interpréter : simple promesse d'une action future ou prise de conscience réelle, immédiate, de la nécessité d'engager l'entreprise dans une perspective durable ? Si l'on s'en tient à la valeur exprimée, l'entreprise met plus de solennité et de force dans ses objectifs de développement durable. La performance atteint la 3<sup>e</sup> place, contre le 6<sup>e</sup> en 2009, ce qui est conforme à la forte hausse des valeurs performatives. Dans cet indice des 10 valeurs les plus citées, la mobilité disparaît en 2011 au profit d'une nouvelle arrivante, la compétence, en 10<sup>e</sup> place (voir le Focus). Le fait que le dialogue et la diversité soient moins mis en avant consono avec le net recul des valeurs relationnelles dans l'ensemble du discours analysé.

## Focus : les mots 2011

### Compétence

La compétence est à l'honneur en 2011 puisqu'elle fait son entrée dans le top 10 des valeurs citées. Elle appuie en l'occurrence le volet social du discours du développement durable, puisque les entreprises se focalisent sur la compétence de leurs collaborateurs qu'il s'agit de *développer*, *d'échanger*, *d'enrichir* ou encore de croiser. Une manière peut-être d'insister en période crise sur une mobilisation des forces à partir d'une valorisation des compétences et des qualités, et moins à partir de la rémunération...

La compétence est parfois directement associée à un engagement dans le développement durable – par exemple la compétence d'une société dans la lutte contre le réchauffement climatique –, mais cette acception est plus rare.

### Bien-être

Le bien-être n'est pas dans le top 10, mais avec 178 occurrences au total, il occupe une place non négligeable dans le discours de l'entreprise. Dans la très grande majorité des cas, c'est le bien-être au travail qui est mis en avant, dans une logique de responsabilité sociale et de gestion des risques psychosociaux. Ces dernières années ont été marquées par la problématique du stress au travail et de ses conséquences parfois graves sur les personnes (anxiété, dépression, suicide). D'où probablement cette prise en compte du bien-être par des *indicateurs*, des *observatoires* ou des *programmes*. Le bien-être apparaît parfois dans la responsabilité sociétale de l'entreprise, avec des occurrences beaucoup plus rares : bien-être des animaux, bien-être des enfants et des personnes âgées, bien-être des populations impactées par une des activités de l'entreprise.

Nota : les familles de valeurs esthétiques et hédonistes n'apparaissent pas dans le classement axiologique par famille, car elles sont globalement peu représentées dans le discours des entreprises. Le bien-être fait partie de la famille des valeurs hédonistes (relatives au plaisir).

## Dirigeants

# Prime au réalisme économique

En 2011, la crise de la dette et de l'euro succédant à celle des subprimes ne facilite pas une approche renouvelée des enjeux liés au développement durable. Dans le discours des dirigeants, les questions économiques affirment leur primauté sous l'angle du pragmatisme : recherche d'efficacité et de croissance. Pourtant, la montée notable du champ sémantique de la stratégie indique que le développement durable est davantage perçu cette année comme un élément fort d'une vraie politique de l'entreprise. Un choix qui relève des directions générales et de nulle autre.

### Champs notionnels : l'économie plus dominante que jamais, au détriment de l'environnement

En 2011, le discours des dirigeants confirme et amplifie la nette dominante de la dimension économique du développement durable : 55 % du propos, contre 49 % en 2009. La victime de cette progression ? Surtout l'environnement, qui passe de 20 % à 14 % des thèmes abordés dans les éditoriaux des dirigeants. Cette évolution confirme le diagnostic qui avait été porté lors de l'établissement de ce baromètre : les dirigeants d'entreprise, même lorsqu'ils

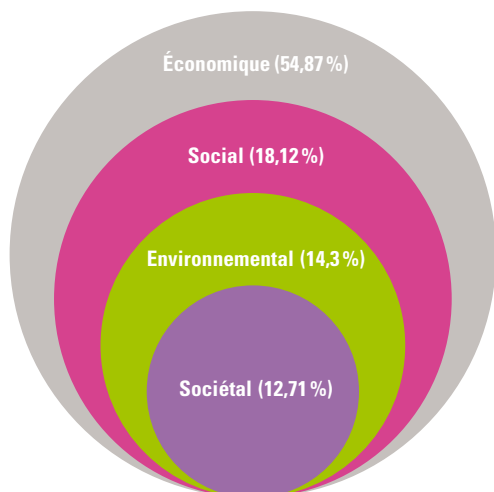
s'expriment dans un rapport dédié au développement durable, envisagent spontanément les questions économiques et restent bien moins diserts sur les questions environnementales, sociétales et sociales. L'économie reste ainsi plus que jamais le thème englobant qui structure et détermine l'ensemble du discours des directions. De ce point de vue, la posture générale des entreprises est cohérente avec celle de la société dans son ensemble : le cœur des inquiétudes ou des attentes de la seconde se retrouve au centre des enjeux des premières.

### Champs sémantiques : la stratégie au premier plan

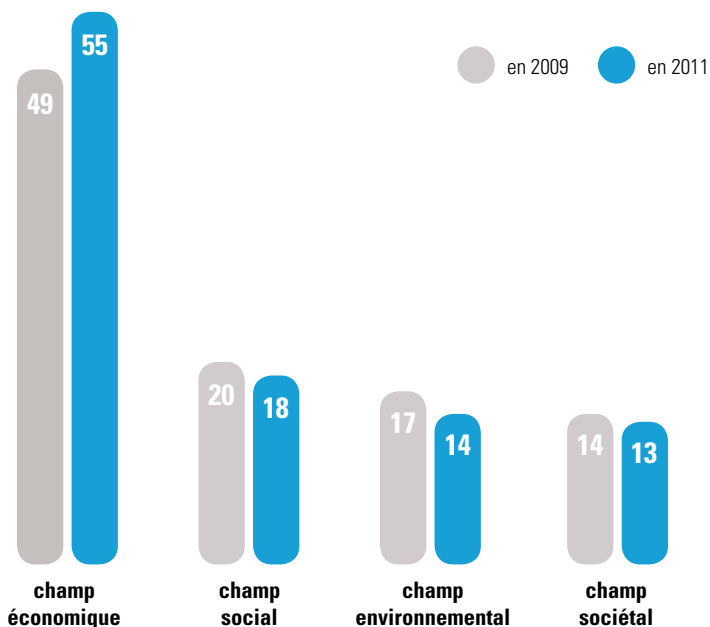
En 2011, le champ de la stratégie devient le premier axe sémantique des dirigeants (27 % en 2011 contre 19 % en 2009), prenant sa place au volontarisme (21 % contre 24 %). Les autres champs sémantiques ne connaissent pas de variations très remarquables.

La montée en puissance du champ de la stratégie est notable : s'appuyant sur des objectifs, des axes, des caps ou des projets, se réclamant d'une certaine vision, une partie des dirigeants semble placer le développement durable à sa juste place, celui d'une politique d'entreprise. Cette tendance se maintiendra-t-elle ou sera-t-elle un simple effet passager ? Nous ne le saurons bien sûr qu'en analysant ces discours dans la durée.

Répartition 2011  
du discours des dirigeants



Comparaison 2009 – 2011  
des notions privilégiées par les dirigeants



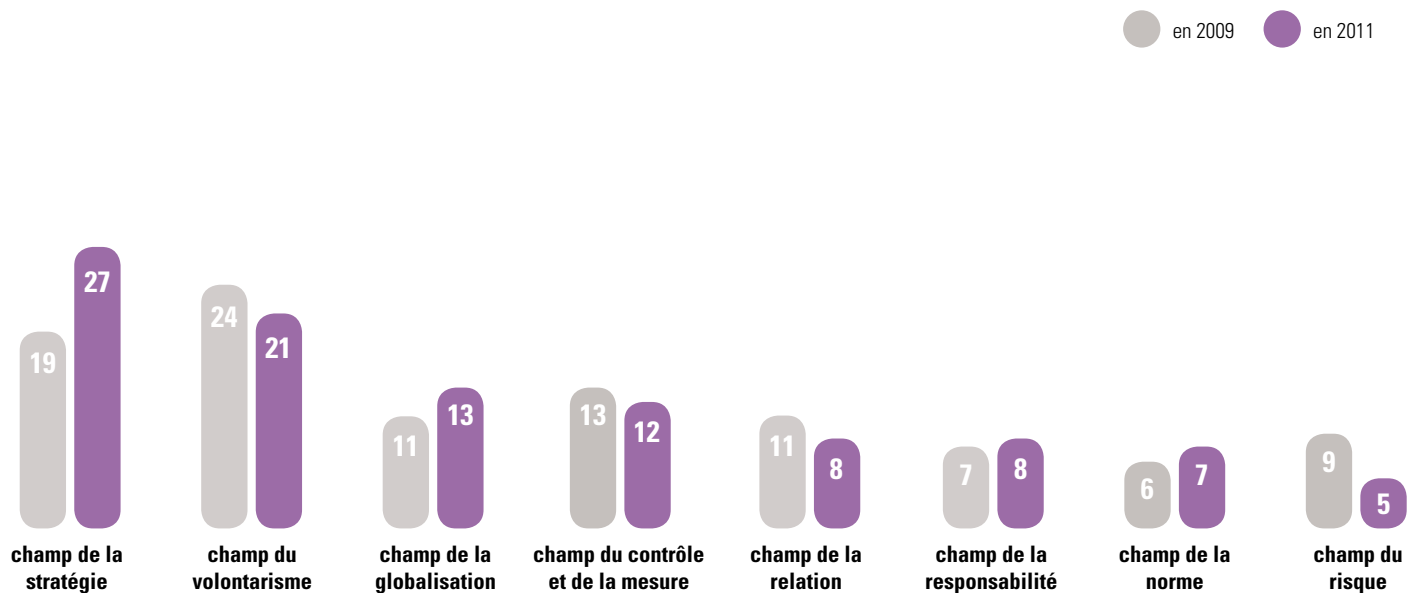
**Priorité axiologique des dirigeants en 2009**

responsabilité	Ethi	<b>30</b>
engagement	Perf	<b>22</b>
qualité	Perf	<b>14</b>
sécurité/sûreté	Perf	<b>12</b>
performance	Perf	<b>9</b>
diversité	Rel	<b>6</b>
dialogue	Rel	<b>6</b>
mobilité	Perf	<b>4</b>
innovation	Perf	<b>3</b>
respect	Rel	<b>3</b>

**Priorité axiologique des dirigeants en 2011**

performance	Perf	<b>59</b>
engagement	Perf	<b>37</b>
responsabilité	Ethi	<b>25</b>
qualité	Perf	<b>24</b>
ambition	Psy	<b>23</b>
leadership	Pol	<b>19</b>
diversité	Rel	<b>13</b>
défi	Perf	<b>13</b>
compétence	Perf	<b>10</b>

Comparaison 2009-2011 des champs sémantiques présents dans le discours des dirigeants



# Dirigeants

## Valeurs : la performance devient prioritaire

En 2011, le discours des dirigeants est dominé par les valeurs performatives (relatives à l'action). La performance est au sommet du palmarès des valeurs les plus invoquées (5<sup>e</sup> place en 2009) ce qui, avec la qualité (4<sup>e</sup> place), l'ambition (5<sup>e</sup> place), le défi (9<sup>e</sup> place) et la compétence (10<sup>e</sup> place), signe une prise de parole très volontariste et pragmatique. La responsabilité perd symboliquement la première place qu'elle occupait en 2009. En ces temps difficiles pour la zone euro, les dirigeants s'estiment-ils plus responsables de la survie immédiate de leur entreprise que de sa durabilité à long terme ? On notera que les valeurs de dialogue et de respect ne figurent plus dans le top 10 des plus citées – même si elles sont présentes bien sûr dans le discours –, cédant symboliquement la place à l'*ambition* et au *leadership*.

## Polarité - Valence

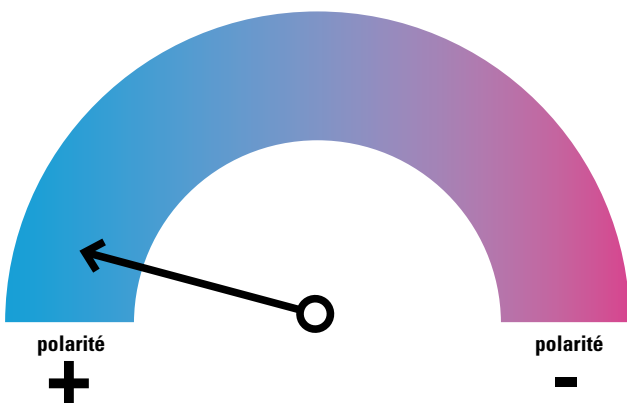
La polarité désigne la positivité ou la négativité d'un discours.

Avec un taux de plus de 85 % de connotations positives, le discours des dirigeants fait montre d'une positivité qui contraste singulièrement avec l'air du temps. Il est vrai que l'exercice rhétorique des rapports annuels, développement durable ou pas, mobilise une vision à l'optimisme revendiqué. Mais un taux de 85 % est rarement observé dans le langage courant ou dans d'autres domaines que l'économie !

La valence désigne l'intensité avec laquelle arguments et opinions sont exposés, défendus, qualifiés.

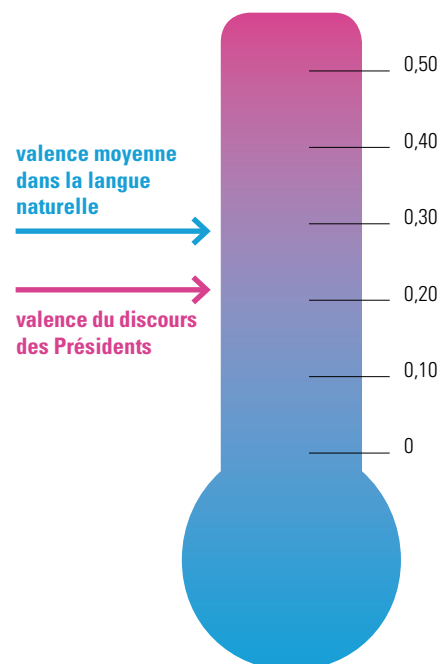
La valence du discours des dirigeants est de 0,20, ce qui correspond à une valence faible, plus faible que la valence de la langue naturelle dont le taux est de 0,30. En d'autres termes, les Présidents recourent assez rarement aux intensificateurs (extrêmement, pleinement, fortement...), à l'exception de *très* qui présente un nombre d'occurrences significatif (57), mais préfèrent user d'un vocabulaire retenu plutôt que superlatif ou « engagé ». Au risque d'un manque d'incarnation ?

Polarité du discours des dirigeants



Valence du discours des dirigeants

(indice Inférences)



## Croissance

La *crise* s'imposait aux dirigeants en 2009 : la *croissance* est devenue leur leitmotiv en 2011, en 4<sup>e</sup> place de tous les substantifs, avec 89 occurrences. Elle est parfois (rarement) précisée comme *croissance durable*, *croissance responsable* ou *croissance maîtrisée*. Plus souvent, c'est la croissance tout court comme « objectif » de la direction et « pilier de la stratégie ». La croissance n'est que rarement contextualisée de façon directe par rapport aux autres dimensions du développement durable (la pollution, l'énergie, le changement climatique, l'équité, etc.). Les visions synthétiques, qui traitent ensemble les enjeux, manquent donc à s'imposer par rapport aux visions analytiques, qui les dissocient : les présidents analysent d'un côté la croissance de leur société, et d'un autre côté les enjeux du développement durable, mais ne confrontent pas encore directement les deux enjeux.

## Métier

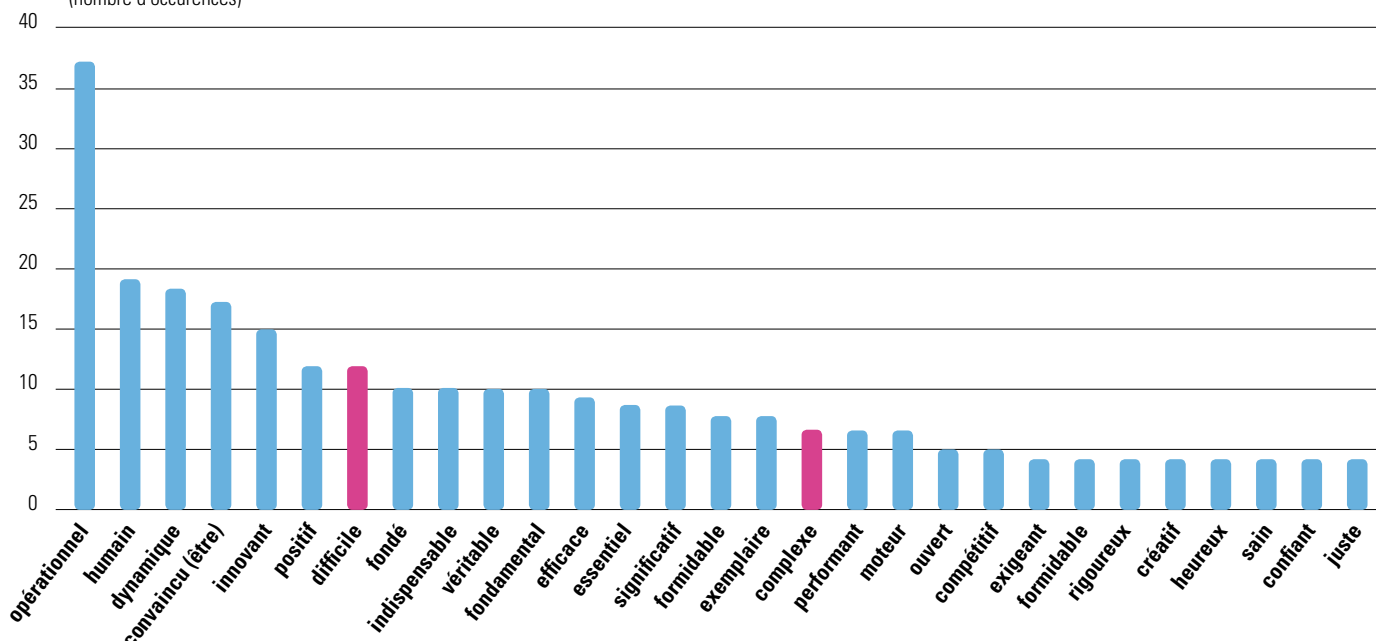
Le terme a presque un parfum désuet et il occupe pourtant la 16<sup>e</sup> place dans les substantifs utilisés par les dirigeants. En évoquant *nos métiers* ou *notre métier*, avec un pronom possessif à la première personne du pluriel, les grands patrons touchent la fibre identitaire à l'œuvre dans toute entreprise : tout n'est donc pas « jetable » et « interchangeable » dans cette économie globalisée qui évolue pourtant très vite ! Le *métier* renvoie parfois à sa « dimension sociale » ou à son « utilité sociale », à son rôle « au cœur de l'identité humaine », à son « sens », voire à la « passion ». Le constat rappelle que l'entreprise abordera le développement durable en fonction des enjeux globaux et communs à tous les acteurs de l'économie, mais aussi et d'abord selon des pratiques sectorielles qui définissent des enjeux spécifiques à sa branche. Penser global, agir secteur...

## Le Top 30 des adjectifs des dirigeants

Parmi les 30 premiers adjectifs d'opinion, seuls deux sont négatifs (*difficile* et *complexe*). L'un et l'autre sont utilisés pour qualifier le plus souvent un contexte, une conjoncture, le monde ou un environnement. Les adjectifs positifs sont dominés par *opérationnel* pour caractériser des résultats, mais aussi des plans, des démarches ou des acteurs. L'attention des dirigeants se porte donc très clairement en 2011 sur l'efficacité de l'entreprise et son dynamisme. Le volontarisme des dirigeants s'exprime notamment à travers l'usage de *convaincus* (« je suis / nous sommes convaincus que... ») comme s'il voulait entraîner l'action dans le sillage de leur conviction. On notera enfin l'adjectif humain, au 2<sup>e</sup> rang des adjectifs d'opinion, qui rappelle bien sûr la place des hommes et des femmes au cœur de la performance de l'entreprise. Il est question d'*aventure humaine*, de *relation humaine*, de *développement* ou de *progress human* et aussi de *gestion humaine* de l'entreprise à l'heure des risques psychosociaux...

TOP 30 des adjectifs exprimant une opinion positive ou négative

(nombre d'occurrences)







## **REMERCIEMENTS**

### **Membres du Comité Communication Responsable de Communication & Entreprise**

- Assaël Adary (Occurrence)
- Virginie Alonzi (Bouygues Construction)
- Nicolas Bénétreau (MAAF Assurances)
- Hugues Carlier (Des Enjeux et des Hommes)
- Séverine Lecomte (Heidi)

### **Inférences**

- Jean Laloux
- Charles Muller

## **CONTACTS**

**Inférences** : Jean Laloux - [jl@inferences-conseil.com](mailto:jl@inferences-conseil.com) - 06 74 53 90 50

**Communication & Entreprise** : Héroïse Prieur - [h.prieur@communicationetentreprise.com](mailto:h.prieur@communicationetentreprise.com) - 01 47 03 68 02