

L'HYBRIDATION DISCURSIVE DANS LA COMMUNICATION SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES : LE CAS DES BANQUES « ENGAGÉES »

Andrea CATELLANI¹ et Amaia ERRECART²

Cet article explore le discours institutionnel de deux banques « engagées », le Crédit coopératif et la banque Triodos, dans l'objectif d'analyser les modalités textuelles qui manifestent – et opèrent en même temps – une forme d'hybridation entre des contenus et des valeurs relevant de différents mondes, ou « cités » (au sens de Boltanski et Thévenot) : marchande et civique notamment. Une analyse sémio-discursive est développée pour répondre à la question suivante : comment le discours de ces banques construit-il des formes de gestion rhétorique de la coprésence de différentes valeurs et valorisations, de différentes logiques ?

Le monde financier, et tout particulièrement les banques, ont subi depuis 2008 une crise majeure sur le plan de l'image et de la réputation. Un sous-secteur semble toutefois moins affecté par cette crise réputationnelle, celui des banques dites « durables »,

1 Andrea Catellani est professeur à la Faculté des Sciences économiques, sociales, politiques et de communication à l'Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

2 Amaia Errecart est maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Paris 13 – Sorbonne Paris Cité.

« responsables » ou « engagées », lequel regroupe notamment en France le Crédit coopératif (qui fait partie du groupe BPCE), la Banca Etica italienne et la banque Triodos en Hollande, Belgique et dans d'autres pays d'Europe. Ces établissements de crédit illustrent le mouvement de la « finance éthique » qui s'inscrit dans le phénomène plus large que constitue la « responsabilité sociale d'entreprise » (RSE), à travers lequel l'entreprise, débordant le strict cadre de la rentabilité, cherche à « élargir sa vocation et ajoute à sa raison d'être économique un supplément de sens non économique » (D'Almeida, 2001, p. 120). Le Crédit coopératif s'inscrit en outre dans le champ de l'« économie sociale et solidaire », tel que défini en France par la loi du 31 juillet 2014, soit l'ensemble des opérateurs économiques caractérisés par « un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices », une « gouvernance démocratique » et une « gestion responsable »³. Nous postulons que ces banques coopératives sont caractérisées par une hybridité organisationnelle semblable à celle étudiée par Battilana et Dorado (2010) à propos des organisations de « microfinance » :

These new organizations combined two previously separate institutional “logics”: a *development* logic that guided their mission to help the poor, and a *banking* logic that required profits sufficient to support ongoing operations and fulfill fiduciary obligations (p. 1419)⁴.

Dans le cas des organisations étudiées ici, la « dualité » (Ashfort et Reingen 2014⁵) pertinente, comme nous le verrons,

3 Livret du conseil national des Chambres régionales de l'Économie sociale et solidaire, http://www.cncres.org/upload/iedit/12/530_1995_CNCRESS_Livret_Loi_ESS_Aout2016.pdf

4 Les auteurs définissent une organisation hybride comme une organisation qui combine des logiques institutionnelles différentes, soit des « taken for granted social prescriptions that guide actors' behavior in fields of activity » (*ibidem*).

5 Citant Graetz et Smith (2008), les auteurs évoqués définissent une dualité comme « the simultaneous presence of competing and ostensibly contradictory qualities » (p. 475), faisant le lien avec la notion de « paradoxe », tout en soulignant que parler de dualité permet de mettre en évidence le fait que « the elements are complementary in that each is necessary but not sufficient for the well-being of the organization » (*ibidem* ; voir aussi Putnam *et al.*, 2016).

est plutôt celle entre « banking » et « social and environmental impact » (pour utiliser une terminologie anglo-saxonne)⁶.

L'objectif de notre recherche est précisément de comprendre comment l'hybridité constitutive de ces institutions bancaires, et notamment la dualité entre « banking » et « impact », est exprimée dans le discours officiel *corporate*, dans lequel la rentabilité se trouve clairement reliée et conditionnée par des objectifs éthiques⁷. Le mot « valeur », extrêmement riche en significations, devient le lieu de rencontre de différentes logiques, interrogeant la perspective du ré-encastrement de l'économie dans le social, proposée par l'économiste Karl Polanyi (1983). Notre texte vise ainsi à explorer les discours institutionnels de ces établissements financiers, qui semblent hybrider les discours et les systèmes de valeur de différentes « cités » (au sens de Boltanski & Thévenot 1991)⁸, notamment la cité civique et la cité marchande. En mobilisant le cadre théorique de l'économie des grandeurs et celui de l'analyse des écrits de la RSE⁹, et en nous appuyant sur un corpus de textes issus des sites Internet des banques Triodos (version belge francophone) et Crédit coopératif français, nous voulons approfondir, grâce à une analyse sémio-discursive que nous expliciterons, les modalités textuelles de cette hybridation : comment le discours construit-il des formes de gestion rhétorique de la coprésence de différentes valeurs et valorisations, de différentes logiques ? Nous montrerons que la figure du compromis – déclinée de façons différentes – est ici centrale.

6 Voir aussi la tension entre « mission » et « market », étudiée par Sanders 2015.

7 Nous utilisons le terme « éthique » dans le sens de « réflexion argumentée en vue de bien agir » et qui fait référence au patrimoine des valeurs morales, dans un sens différent donc de celui de déontologie, l'« ensemble de règles morales qui régissent l'exercice d'une profession » (Catellani *et al.*, 2017, p. 21-22).

8 S'interrogeant sur la « relation entre accord et discord » entre les individus, Boltanski et Thévenot montrent que la possibilité de relations entre les personnes repose sur des « grandeurs » communes, ou systèmes d'équivalence partagés, qu'ils constituent en formes idéal-typiques nommées « cités ».

9 Ce que nous nommons « analyse des écrits de la RSE » correspond à un vaste champ de production académique pluridisciplinaire. Nous nous inscrivons dans la partie de ces recherches qui se focalise sur l'analyse des supports discursifs verbo-visuels liés à la RSE (ex. : Michailesco, 2017 ; Brennan & Merkl-Davies, 2014 ; Ocler, 2009).

Précisons que, si certains de nos travaux antérieurs se sont intéressés au partenariat entre organisations comme espace communicationnel hybride à partir de l'étude des formes d'interactions langagières associées (Errecart, 2011 ; 2013), la présente recherche se veut une contribution à l'analyse du processus d'hybridation discursive au sein des organisations. Or, l'hybridité organisationnelle est fréquemment abordée sous l'angle de la rencontre intersectorielle qu'elle induit, générant des paradoxes, tensions, voire conflits entre des idéaux-types, formes culturelles, modes de coordination, rationalités ou logiques d'action antagonistes (Brandsen et Karré, 2011 ; Ashfort et Reingen 2014 ; Putnam *et al.*, 2016). Nous faisons ici le choix de l'envisager à partir des discours : nous ne proposons pas une analyse des mécanismes organisationnels en tant que tels, mais des mécanismes discursifs et rhétoriques mobilisés par les organisations dans la présentation de leur identité, dans un cadre de communication stratégique. Cette posture de recherche implique de s'intéresser au « donné à voir », aux discours de façade des organisations étudiées, soit à l'étude d'un aspect de la « scène », au sens goffmanien, plutôt qu'à celle des « coulisses ». Nous cherchons à analyser la manière selon laquelle est orchestrée une véritable mise en scène de la gestion des valeurs et des « grandeurs », afin d'en faire émerger les traces discursives. Ces discours « de scène » peuvent rétroagir sur les dynamiques organisationnelles, si l'on adopte une perspective comme celle proposée par Christensen *et al.* (2015) sur les rôles et la performativité des « aspirational talks » ; mais nous nous concentrons dans cet article sur l'orchestration discursive de la gestion de l'hybridité comme telle, pour en étudier la « grammaire » et les formes.

Après avoir décrit les principales caractéristiques des banques « engagées », ainsi que le cadre théorique et méthodologique de cette recherche, nous aborderons notre corpus à partir d'un axe privilégié : celui de la coprésence et du croisement des valeurs à l'œuvre dans les textes étudiés.

1. Les banques « engagées » : des organisations à l'hybridité constitutive

De manière générale, le financement éthique « consiste à placer de l'argent dans des activités économiques satisfaisant à certains critères dits éthiques ou à redistribuer une partie du revenu obtenu à partir d'activités économiques vers des projets associatifs, sociaux, éducatifs, etc. » ; il « assure un progrès économique en même temps qu'un progrès "sociétal" » (Ballet & de Bry, 2001, p. 324). Cette définition nous place, d'emblée, dans la perspective d'une hybridité constitutive entre « banking » et « social and environmental impact » (voir *supra*) ; en outre, comme nous le verrons dans notre partie analytique, les dimensions économique et sociétale sont présentées comme susceptibles de se combiner, recouvrant celles d'intérêt particulier et d'intérêt général.

Précisons que différents qualificatifs peuvent coexister pour désigner des institutions bancaires au positionnement alternatif : « solidaire », « éthique », « responsable », « durable ». C'est ce dernier qualificatif qu'a choisi la banque Triodos qui décrit ainsi ses activités¹⁰, se réclamant à la fois d'une démarche de « responsabilité sociétale d'entreprise » et du concept de « développement durable »¹¹. Le Crédit coopératif, qui se présente de son côté comme une banque « coopérative » et « engagée », s'inscrit dans une perspective semblable de RSE, mais en lien direct avec son appartenance à l'ESS (économie sociale et solidaire) et particulièrement à la tradition coopérative : « Le Crédit coopératif, c'est 120 ans de banque coopérative, et une vocation : favoriser le

10 Triodos a une forme juridique particulière (les investisseurs reçoivent des certificats d'action d'une fondation qui gère la banque) ; elle n'est ni une coopérative ni un OSBL (organisme sans but lucratif).

11 Rappelons que « le concept de développement durable interpelle l'entreprise dans ses finalités, dans la conception de son organisation, en fournissant les principes qui encadrent ou conditionnent les activités économiques. La RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise [...] aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances » (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 16).

développement d'une économie à forte plus-value sociale et environnementale »¹². De même peut-on lire, sur la même page, dans la Déclaration de principes du Crédit coopératif :

Le Crédit coopératif constitue une branche spécifique de la coopération bancaire, au service de celles et ceux qui entreprennent ensemble avec des valeurs communes : l'association des personnes autour d'un projet d'entreprise visant l'intérêt commun des membres du groupement, la promotion de l'homme entrepreneur ou l'intérêt général. Ces entreprises sont d'abord au service de l'homme et non du capital.

L'économie sociale et solidaire et spécifiquement la coopération, en tant que formes économiques et organisationnelles mais aussi patrimoine symbolique, affirment depuis leur origine une forme alternative d'économie par rapport au modèle marchand capitalistique, sans sortir toutefois du cadre de l'économie de marché, et en convergeant aujourd'hui vers les principes de la prise de responsabilité envers l'environnement social plus large (RSE ; voir Michaud et Audebrand 2014). Elles viennent s'ajouter comme références discursives centrales pour le Crédit coopératif.

Nous voyons d'ores et déjà dans ces discours se dessiner l'idée d'une hybridation discursive se manifestant autour des valeurs portées par les deux entreprises ; nous allons en explorer les modalités.

Triodos et le Crédit coopératif : corpus et méthodologie

Dans l'objectif de cerner les contours de ce phénomène d'hybridation, au cœur de notre étude, nous procédons à une analyse discursive et sémiotique de documents écrits numériques produits par la banque Triodos et par le Crédit coopératif français¹³. Nous ne nous concentrons pas sur les formes organisationnelles des deux

12 <https://www.credit-cooperatif.coop/Institutionnel/Banque-et-cooperative/Une-autre-banque-est-possible>

13 Pour plus d'informations sur ces deux banques, nous renvoyons à leur site institutionnel respectif : <https://www.triodos.be/> et <https://www.credit-cooperatif.coop/Institutionnel>.

banques, ni sur l'identité hybride et sur sa traduction – ou non – dans les modalités interactives et communicationnelles internes ; nous voulons plutôt explorer en profondeur la construction des discours *corporate* externes des deux banques, en nous focalisant sur un corpus délimité, avec un regard qualitatif sémio-discursif.

Précisons que le choix de ces deux banques « engagées » a été motivé par notre souhait de nous intéresser à deux institutions bancaires européennes, présentant des positionnements relativement proches en termes communicationnels et proposant une version francophone de leur site Internet. Par ailleurs, de nombreux travaux portant déjà sur l'intégration – notamment en discours – de la démarche RSE par des sociétés s'inscrivant dans l'économie traditionnelle, nous avons préféré diriger notre focale sur deux entreprises dont l'hybridité est consubstantielle, dans la mesure où elles sont toutes deux construites sur un modèle économique – bancaire en l'occurrence – alternatif¹⁴.

Nous nous concentrons notamment sur le site web officiel des deux banques, avec un intérêt particulier pour les sections dédiées à l'identité de l'organisation et à sa prise de responsabilité par rapport à la société, aux salariés et à l'environnement. Les textes ont été recueillis (en ligne) et analysés entre février et mai 2017. Ils sont essentiellement constitués de documents relevant de la communication institutionnelle, *corporate*, des deux entreprises, s'adressant à leurs différentes cibles ou « parties prenantes », dont il est fait mention de manière explicite.

Notre approche, résolument qualitative, s'appuie sur la complémentarité entre analyse du discours et sémiotique. L'analyse du discours, tout d'abord, est une approche « qui se confronte nécessairement à la façon dont le locuteur, dans son discours, construit une identité, se positionne dans l'espace social et cherche à agir

14 S'il aurait pu être intéressant de mettre en regard le discours de ces banques engagées avec celui de banques traditionnelles, nous avons écarté la perspective d'une telle approche comparative pour cette même raison (ces dernières ne pouvant être intégrées dans le corpus que nous avons défini). Nous proposons donc volontairement une analyse limitée aux discours de deux banques engagées, pour faire apparaître les caractéristiques propres de la gestion discursive de l'hybridité, de façon comparable à l'analyse de Battilana et Dorado (2010), entièrement centrée sur des établissements de microfinance.

sur l'autre » (Amossy, 2010, p. 9). En faisant émerger les stratégies énonciatives et argumentatives, les jeux rhétoriques sous-jacents, elle permet de « rendre compte à la fois des mutations de la communication et de la permanence d'enjeux symboliques » (Krieg-Planque & Oger, 2010, p. 95). Les discours institutionnels sont en effet le lieu de différentes « activités » linguistiques : le lissage, l'élimination (ou la prévention) des conflits, la légitimation (Krieg-Planque & Oger, 2010, p. 94), que nous verrons à l'œuvre dans les textes étudiés.

L'analyse sémiotique, basée sur l'héritage de l'école de Paris (voir Boutaud & Berthelot-Guiet, 2015), approfondit notamment les dimensions figurative, plastique, narrative et axiologique de la mise en scène de différentes formes et logiques de valorisation et de justification (marchande, civique). Si l'approche sémiotique permet d'étendre l'analyse à la dimension non verbale, dans cette recherche nous nous concentrons plutôt sur la composante verbale, largement dominante, des documents concernés. L'analyse cherche donc à identifier des formes d'hybridité discursive, telles qu'elles s'expriment dans des « signes » en formes narratives, rhétoriques et visuelles.

Notre enquête qualitative inclut aussi une prise de contact avec des acteurs de la production de ces documents, pour les interroger sur l'identité de l'établissement de crédit auquel ils appartiennent, sur son positionnement et sur la façon de présenter cet « ADN » aux publics. Ce complément d'enquête permet de sortir de l'enfermement dans les textes écrits, et d'ajouter une source de discours au corpus. Un entretien semi-directif a pu être réalisé auprès de la Directrice de la Communication *corporate* de Triodos. La Responsable de la Communication externe du Crédit coopératif a transmis ses réponses par courriel.

Nous entrons à présent dans l'exploration de notre corpus, en nous intéressant à la question du croisement des valeurs à l'œuvre dans les textes étudiés et des formes de valorisation.

2. Croisement de valeurs et formes de valorisation

Précisons tout d'abord que nous définissons le terme de « valeurs » avec Nathalie Heinich comme

des représentations conventionnelles et collectives, vécues par les acteurs comme objectives, nécessaires, universelles et rationnelles. Et c'est précisément ce qui confère à ces principes axiologiques leur « agentivité », autrement dit leur formidable capacité d'action, et leur efficacité dans la production d'évaluations susceptibles de fabriquer de *la* valeur, elle-même tout aussi conventionnelle et collective, en même temps que tout aussi créditée d'objectivité, de nécessité, d'universalité et de rationalité (Heinich, 2017, p. 275).

Ces « représentations » renvoient également, comme nous allons le voir, à des régimes de valeurs, renvoyant eux-mêmes à des formes de régulation symbolique. Nous observerons l'apparition de valeurs sur les sites des deux banques, mais aussi les relations entre valeurs différentes : comment le discours gère la coprésence de valeurs, en constituant ou pas des hiérarchies et d'autres types de relation.

Triodos : entre dépassement et conciliation

La banque Triodos propose deux différentes formes de conciliation et coexistence des valeurs. À la page d'accueil bilingue de la version belge, par exemple, on affirme : « À la Banque Triodos, vous trouvez uniquement des produits et services durables. Tous combinent un rendement financier et un rendement sociétal »¹⁵. La valeur financière et l'ensemble de valeurs qu'on peut résumer sous l'étiquette de « sociétal » sont ici proposés dans une forme de combinaison. En revanche, la vidéo du directeur de Triodos qui introduit le rapport annuel 2015 configure une hiérarchisation : « le profit n'est pas la première priorité, la première c'est

15 <https://www.triodos.be/>

l'impact (to have impact) »¹⁶. Une hiérarchie, confirmée aussi lors de l'interview avec la directrice de la communication de Triodos, est donc établie. Toutes les textualités observées semblent osciller entre ces deux pôles : d'un côté, la combinaison paritaire entre accumulation financière et « impact » sociétal (environnemental, social, éthique en général) ; de l'autre, la subordination claire de l'argent à l'impact, avec le premier terme qui devient parfois nettement une valeur modale, instrumentale donc (pouvoir faire) par rapport au deuxième terme.

Une hiérarchisation apparaît également dans le cadre de la section du site dédiée au rapport intégré 2015 : « La mission de la Banque Triodos est d'utiliser l'argent pour induire un changement social, environnemental et culturel positif. Autrement dit, l'impact qui nous intéresse est l'effet de notre activité sur la société, l'environnement et la culture ». L'argent est donc intégré dans un programme narratif plus large, où il obtient une place de valeur modale (pouvoir faire) qui voit la centralité de la temporalité longue. Le rendement financier et non financier apparaissent ensemble, soumis à la valeur primaire de l'équité. La banque se présente comme un actant sujet conscient, motivé à agir comme « adjuvant » universel (source de « pouvoir faire » pour d'autres actants), pour reprendre les termes de la terminologie greimasienne. La page du même rapport dédiée à la relation entre impact, risque et rendement apparaît également comme lieu stratégique pour comprendre la cogestion des deux dimensions axiologiques. Le texte oppose nettement l'augmentation du rendement à court terme et la maximisation du rendement pour le client (avec l'augmentation du risque), d'un côté, à l'impact extra-financier à long terme dans une « perspective positive et globale », de l'autre.

Cette primauté de l'impact n'exclut pas toutefois des oscillations très significatives dans la gestion des trois dimensions du rendement, de l'impact et du risque :

Il importe de comprendre qu'un impact plus marqué ne signifie pas nécessairement plus de risque et moins de rendement. En

16 <http://www.rapport-annuel-triodos.be/fr/2015/>

effet, vu la perspective à long terme inhérente de l'impact, un impact accru implique, à nos yeux, une réduction des risques et de meilleurs rendements à terme.

Il s'agit là d'un renversement axiologique central : des valeurs au départ opposées passent de la situation de jeu à somme nulle (relation inverse) à celle de jeu à somme non nulle (implication réciproque, relation directe), grâce à la « variable d'ajustement » du temps.

Pour paraphraser la philosophie d'Hegel (1970 trad. fr., p. 530), la relation entre impact et rentabilité ressemble à une sorte d'*Aufhebung* (« dépassement ou suppression qui conserve en sublimant ») : la rentabilité économique est dépassée mais également conservée comme terme inférieur hiérarchiquement, composante « affaiblie » et fonctionnelle affirmée en lien avec le thème de la temporalité longue, dans un discours légitimant. Cette position alterne avec celle de l'équilibre entre les deux termes.

Nous retrouvons le même type d'oscillation à propos des raisons de l'investissement de Triodos dans le marché des capitaux, et donc du financement de grandes entreprises¹⁷. Le discours de la directrice de la communication interviewée propose une forme de conciliation semblable : la relation entre profit et impact sociétal n'est pas, selon elle, un « trade-off » (un jeu à somme nulle) ; les « values based banks » comme Triodos et les « main street banks » (banques ordinaires) auraient d'ailleurs une même profitabilité. Le choix se fait par rapport aux valeurs, et la banque chercherait à obtenir un « fair return » (un rendement équitable), en considérant les intérêts de toutes les parties prenantes, avec un « retour additionnel non monétaire ». Le profit se trouve donc soumis à une contrainte éthique (équité), mais pas nié, au contraire, réconcilié avec l'éthique. *Ethics pays*, pour citer un adage anglo-saxon.

17 <https://www.triodos.com/downloads/investment-management/research/sri-report-2016.pdf>

Le Crédit coopératif : entre coopération et responsabilité d'entreprise

Le site du Crédit coopératif présente une hiérarchisation semblable. La responsable du développement de l'épargne solidaire l'affirme ainsi clairement dans une vidéo¹⁸ :

Au Crédit coopératif il y a un principe qui est extrêmement fort, c'est que d'abord l'argent n'est pas une fin en soi, c'est d'abord un moyen, un moyen de concrétiser des projets qui sont utiles à la société.

Nous retrouvons ici la modalisation de l'argent comme « pouvoir faire », en relation avec un programme narratif responsable centré sur le service des clients et de la société, confirmé par la Directrice de la communication externe et par la page « 5 raisons de nous choisir » :

Au Crédit Coopératif, l'argent n'est pas une fin mais un moyen. Notre objectif n'est pas de fixer des prix qui permettent de maximiser des profits, mais d'allouer les ressources humaines, informatiques, immobilières nécessaires pour assurer des services de qualité, ainsi que le développement de la coopérative et sa solidité financière.

Dans la Déclaration de principes, le discours montre clairement que cette hiérarchisation est liée à l'intégration complète de la banque dans le monde de la coopération et de l'économie sociale et solidaire (ESS), qui devient donc la référence axiologique, la source de justification principale. L'« humanisme bancaire » est donc affirmé en construisant un schéma axiologique par cercles concentriques : l'intérêt commun des associés ou des entrepreneurs constitue le centre, mais autour s'ouvre la dimension plus large de l'intérêt général, avec comme élément intermédiaire la promotion de l'entrepreneuriat. On affirme clairement que la « dimension humaine et entrepreneuriale l'emporte sur le

18 <https://www.youtube.com/watch?v=5FvLj8CuNel>

regroupement de capitaux ». Un autre passage précise l'objectif de contribuer à l'« économie de la connaissance, à l'économie collaborative ou de partage et, d'une façon générale, au progrès humain ». L'expression d'« économie humaine » est récurrente sur le site – et le champ lexical lié à l'humanisme est bien présent dans le discours de la Directrice de la communication externe ; cette expression rappelle la nature oxymorique, ainsi que rhétorique et légitimante, de la formule « développement durable » analysée par Krieg-Planque (2010).

La page « 5 raisons de nous choisir » concentre une série de raisons de devenir clients de la banque, entre autres la possibilité d'« agir » avec la banque, pour favoriser des projets écologiques et solidaires (en instrumentalisant donc l'argent et l'acteur bancaire comme adjuvant pour un projet de type éthique) et la possibilité de participer à sa vie démocratique (une sorte *d'empowerment*, lié à sa nature coopérative). Le client est alors décrit comme opérateur solidaire et éthique.

La condition *d'Aufhebung* de Triodos se retrouve également ici, comme modalisation de l'argent et de la rentabilité. La banque insiste précisément sur la nature « patiente », modérée, de son activité : « Une éthique de gestion équilibrée, de finance patiente, qui se traduit dans l'action quotidienne par des engagements concrets ». L'oscillation entre instrumentalisation et coexistence de rentabilité et utilité sociale n'est pas absente du discours du Crédit coopératif. La Directrice de la communication externe déclare, citant la page « adepte de la finance patiente » : « Par sa simple pratique de banquier à hauteur d'Homme, le Crédit coopératif réinvente chaque jour de nouvelles passerelles entre utopie et réalisme économique ». Cette métaphore de la passerelle manifeste la présence d'une forme de compromis par équilibre et contact, plutôt que par hiérarchisation¹⁹.

19 Sur le plan visuel, le choix cohérent du dessin comme mode privilégié d'illustration du site contribue à la création d'un style visuel « alternatif » – utilisé par exemple dans la section « Il était une fois », qui présente l'histoire de la banque en bandes dessinées – par rapport aux codes usuels du secteur (plutôt basés sur la photographie), et à l'humanisation du site. On retrouve le même effet d'humanisation sur le site de Triodos lorsque les bénéficiaires des financements de la banque apparaissent dans des

On le voit, les deux banques « gèrent » la tension entre impact et rendement en mobilisant la figure minoritaire de l'équilibre (coprésence gérée par un sujet qui possède la compétence pour effectuer cette opération de conciliation-harmonisation) et surtout celle de l'instrumentalisation ou *Aufhebung*. Le champ discursif est donc habité par des configurations dialectiques différentes. Les parties prenantes et cibles du discours – clients, particuliers ou entreprises, investisseurs, partenaires, pouvoirs publics – sont impliquées dans ce mouvement : elles sont en même temps destinataires et destinataires de l'action de la banque, et toujours en pleine harmonie sur le plan du contrat narratif, des valeurs en jeu. Elles partagent avec la banque une sorte de « méta-valeur », celle justement de la volonté de cogérer (de façon plus ou moins horizontale ou verticale, par conciliation ou par hiérarchisation) les deux dimensions de la rentabilité et de l'impact sociétal.

Entre registres de valeurs et figure centrale du compromis

L'articulation entre les deux axiologies du rendement et de l'impact que nous venons d'analyser d'un point de vue sémiotique peut également être abordée en termes discursifs comme le lieu de rencontre de registres de valeurs, notamment l'échange marchand et l'échange non marchand, l'intérêt particulier et l'intérêt général. Ces catégories dialectiques ne sont pas sans évoquer les économies de la grandeur, telles que théorisées par Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991), et tout particulièrement les deux formes idéal-typiques que constituent la « cité marchande » et la « cité civique ». En effet, dans le « monde marchand », la recherche de richesse, l'intérêt, l'ambition et la liberté individuelle sont des valeurs positives dans la mesure où elles mettent en concurrence et stimulent l'innovation, alors que dans le « monde civique », le principe supérieur commun est représenté par la prééminence du collectif et de la volonté générale. Or, les individus et les groupes ne sont pas enfermés dans ces différents mondes ; toute situation

portraits verbaux accompagnés d'images illustratives de leur activité ou de portraits photographiques.

est un mélange ou une combinaison des mondes, elle est fondamentalement hybride. La notion de « compromis », évoquée par les auteurs, nous paraît essentielle ; elle désigne une forme d'accord, visant le bien commun, qui dépasse les grandeurs en présence et qui associe les registres d'action des individus concernés :

Le compromis suggère l'éventualité d'un principe capable de rendre compatible des jugements s'appuyant sur des objets relevant de mondes différents. Il vise un bien commun qui dépasserait les deux formes de grandeur confrontées en les comprenant toutes deux (*ibid.*, p. 338).

On songe ici à la construction d'une « méta-valeur », précédemment évoquée. Nous trouvons aussi une formulation de ce principe supérieur commun dans le discours du Crédit coopératif sur l'« économie humaine », ou dans celui de Triodos sur la durabilité.

Cette idée de compromis entre des mondes, ou entre des registres de valeurs, est particulièrement perceptible au sein des deux objets communicationnels en ligne que sont le magazine « La couleur de l'argent »²⁰ pour Triodos et le Manifeste coopératif²¹ pour le Crédit coopératif. L'article « Les 7 tentations de la banque Triodos » du magazine constitue le parfait exemple de la logique de compromis qui se traduit par une hybridation entre un lexique renvoyant à la « cité marchande » (« modèle actionnarial », « capital », « profit », « épargne », « placements », « rentabilité », « coûts », « fonds d'investissements », etc.) et un autre pouvant être associé à la « cité civique » (« transparence », « au bénéfice de l'homme et de la nature », « changement sociétal », « initiatives sociales », « mission sociétale », « s'engager dans le dialogue », « nouer le dialogue », etc.).

De même, au sein du Manifeste coopératif, les catégories de l'échange marchand et de l'intérêt particulier (« recherche du pro-

20 <https://lacouleurdelargent.be/>

21 https://issuu.com/creditcooperatif/docs/manifeste_mont__. Le Crédit coopératif propose un équivalent au magazine de Triodos, sous forme de l'espace web « Agir & CO ».

fit », « principes d'une gestion saine », « créer des richesses », « produits innovants », « valeur financière », « choix stratégiques »...) coexistent avec celles de l'échange non marchand et de l'intérêt général (« principe fondateur de la vie coopérative », « transparence », « pédagogie », « vocation d'intérêt général », « cohésion sociale », « engagement à long terme », « utilité sociale »). Soulignons en outre que le terme même de « manifeste », qui évoque un engagement de nature politique, surprend, car peu usité par la communication d'entreprise, qui préfère parler de « code de conduite » ou « charte éthique ». La Directrice de la communication externe parle d'ailleurs d'une banque qui « milite et innove en faveur d'une finance toujours plus engagée ».

Nous nous trouvons bien ici face à la construction discursive d'un compromis entre des registres – d'ordre économique, politique, éthique – porteur d'un récit structurant qui possède une fonction d'autojustification. Celle-ci est particulièrement perceptible chez Triodos au sein d'une rubrique de « La couleur de l'argent » intitulée « Investir dans le changement sur l'impact des placements durables ». On peut y lire :

Est-ce que des sociétés cotées ont leur place dans un portefeuille de placements durable ? Vu leur taille et impact sur notre économie, il est important d'impliquer ces entreprises dans le processus de transition vers une société durable. [...]

La modalité énonciative employée est intéressante à souligner : à la question posée répond, au style direct, une personne appartenant à « Triodos Research ». Le fait de donner la parole à un analyste financier en gestion d'actifs interne à l'organisation, renvoyant donc à son cœur de métier, apporte une caution, légitime le discours de la banque, qui précise en outre que les entreprises avec lesquelles elle s'engage font l'objet d'un « processus de sélection » qui est détaillé.

Le contenu du Manifeste coopératif témoigne d'une même recherche de légitimation, notamment lorsqu'il fait référence aux valeurs du Crédit coopératif, gages de mesure, de modération et

d'équilibre qui semblent préserver la banque de l'*hybris* du monde financier :

Dans un monde où tout va de plus en plus vite, et en particulier sur les marchés financiers, rester raisonnable est signe d'audace. C'est le choix que fait depuis toujours le Crédit coopératif dans son mode de gestion. [...] C'est un choix en accord avec ses valeurs, qui lui fait rechercher une gestion équilibrée plutôt que le profit maximal.

Le recours aux « valeurs » sert ici à l'entreprise d'autojustification et, partant, de légitimation du discours, du positionnement et de l'action de l'institution bancaire. « Une autre banque est possible » proclame notamment le slogan du Crédit coopératif²² qui, rappelant dans un récit des origines ses principes coopératifs, entend réenchanter le domaine – si décrié depuis les crises récentes – de la finance, donner du sens, créer et conserver la confiance de ses publics. Triodos mobilise une forme de gestion symbolique proche, relevant d'un imaginaire de la réconciliation souvent proposé sous la forme de l'*Aufhebung* (soumission qui justifie et intègre l'argent dans une téléologie) ou de la simple harmonisation.

Conclusion

Nous avons voulu, dans ce texte, explorer la nature hybride du positionnement de deux banques « engagées », Triodos et le Crédit coopératif, à partir de l'étude sémio-discursive de la coprésence de différentes valeurs et valorisations au sein d'un corpus de documents numériques issus des deux sites Internet, apportant ainsi un éclairage méthodologique singulier aux travaux déjà réalisés sur les organisations hybrides. Dans la mesure où « l'axiologie ne relève pas de la démonstration, mais de la conviction, pas de la vérité, mais de l'adhésion » (Heinich, 2017, p. 203), le recours

22 Ce slogan reprend le mot d'ordre des mouvements altermondialistes, réunissant des acteurs issus de la société civile et du champ du militantisme politique traditionnel : « Un autre monde est possible ».

à des valeurs – construites en dialectique – suppose une gestion rhétorique de cette coprésence. À l’instar des discours portant sur la RSE, les textualités constituant notre corpus construisent un dispositif performatif, agissant, destiné à avoir une fonction d’autojustification et d’autolégitimation, mobilisant un enrichissement par l’éthique et donc une forme de régulation symbolique. Les deux banques se présentent comme « adjuvants universels », en termes sémiotiques. Les deux discours et univers narratifs opèrent des formes de gestion de la rencontre entre des « cités » différentes, notamment la cité civique et la cité marchande, et énoncent le principe supérieur capable de créer ce compromis avec des formules comme le développement durable, l’« économie humaine » ou la notion de conciliation par instrumentalisation entre rentabilité et impact.

Nous avons observé la gestion de la coprésence de valeurs différentes, notamment dans le cas de la rentabilité et de « l’impact ». La temporalité devient une « variable d’ajustement » importante dans cette gestion de différentes valeurs, comme opérateur de réconciliation non seulement possible, mais effective, réalisée. Reste donc comme centrale cette dynamique de conciliation entre objectifs de rentabilité et impacts sociétaux, qui opère via l’orchestration dans les discours des oscillations permanentes entre les deux régimes axiologiques, entre recherche de l’équilibre et instrumentalisation. L’identification de l’oscillation entre équilibre et instrumentalisation constitue le résultat principal de notre recherche et sa contribution à l’analyse des organisations hybrides, du point de vue de leur mise en scène dans le discours *corporate* externe. Cette oscillation rappelle d’ailleurs la notion d’« itérative tension » développée par Ashfort et Reingen (2014), à propos de la présence de « dualités » dans la vie d’une organisation : les deux éléments en tension peuvent en effet produire un mouvement de va-et-vient entre actions opposées, inspirées par des logiques différentes. Dans notre cas, cette oscillation ne concerne pas les dynamiques interactives, mais le contenu du discours institutionnel, sous forme d’alternance – parfois dans le même espace textuel, comme dans les propos de la Directrice de la communication

externe du Crédit coopératif – de différentes modalités rhétoriques de cogestion des valeurs.

Ces modalités rhétoriques expriment le compromis entre les mondes marchand et civique qui fonde l'identité de ces banques. Or, « dans un compromis, on se met d'accord pour composer, c'est-à-dire suspendre le différend » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 337). Un imaginaire irénique imprègne ainsi les textualités étudiées, gommant les aspérités, « les dissonances axiologiques, les désaccords sur les valeurs, les conflits de registres de valeur » (Heinich, 2017, p. 324). Or, Boltanski et Thévenot ont montré que le compromis – mettant notamment en relation deux mondes distincts, comme c'est le cas ici – demeurerait fragile s'il ne pouvait être référé à une forme de bien commun constitutive d'une cité. Alors,

une façon de durcir le compromis est de mettre au service du bien commun des objets composés d'éléments relevant de différents mondes et de les doter d'une identité propre en sorte que leur forme ne soit plus reconnaissable si on leur soustrait l'un ou l'autre des éléments d'origine disparate dont ils sont constitués. (Boltanski & Thévenot, 1991, p. 339).

Nous retrouvons cette nature hybride, sur le plan du discours institutionnel et de sa gestion rhétorique, dans des formules comme l'« économie humaine » ou le « développement durable ». Ces formules, comme l'ensemble du discours des deux banques, sont en même temps une expression et un facteur de leur identité hybride, de par la performativité propre du discours : objets intrinsèquement composites, ces banques se mettent en scène en effet par l'hybridation discursive comme des « objets compromis » (dans le sens de l'économie des grandeurs) dont la méta-valeur évoquée (la capacité de cogestion) serait le principe supérieur commun. Mais l'exploration de la relation entre la mise en scène discursive de ces « objets compromis » et les dynamiques organisationnelles et interactives qui les traversent dépasse l'objectif de ce texte, et ouvre vers d'autres recherches.

Références

- Amossy, Ruth (2010). *La présentation de soi. Éthos et identité verbale*. Paris : Presses universitaires de France.
- Ashfort, Blake E. & Reingen, Peter H. (2014). Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative. *Administrative Science Quarterly* 59(3), 474-516.
- Ballet, Jérôme & de Bry, Françoise (2001). *L'entreprise et l'éthique*. Paris : Seuil.
- Battilana, Julie & Dorado, Silvia (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *The Academy of Management Journal* 53(6), 1419-1440.
- Boltanski, Luc & Thévenot, Laurent (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Boutaud, Jean-Jacques & Berthelot-Guiet, Karine (2015). *Sémiotique mode d'emploi*. Lormont, Le Bord de l'eau.
- Brandsen, Taco & Karré, Philip Marcel (2011). Hybrid organizations: No cause for concern ? *International Journal of Public Administration* 34(13), 827-836.
- Brennan, Niamh M. & Merkl-Davies, Doris M. (2014). Rhetoric and argument in social and environmental reporting: the Dirty Laundry case. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 27(4), 602-633, <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2013-1333>.
- Capron, Michel & Quairel-Lanoizelée, Françoise (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : La Découverte.
- Catellani, Andrea, Cobut, Éric & Donjean, Christine (2017). *Vers d'avantage d'éthique en communication*. Liège : Edipro.
- Christensen, Lars T. *et al.* (2015). The polyphony of values and the value of polyphony. *ESSACHESS. Journal for Communication Studies* 8/1(15), 9-25.
- D'Almeida, Nicole (2001). *Les promesses de la communication*. Paris, Presses universitaires de France (2006, 2^e édition).
- Errecart, Amaia (2011), À la rencontre des SIC et de la sémiotique : le partenariat entre une organisation économique et une organisation associative comme espace d'interaction langagière et de médiation sociale. *Communication & Organisation* 39, 167-181.
- Errecart, Amaia (2013). Des organisations en partenariat : un espace communicationnel hybride au prisme de l'analyse de discours. *Sciences de la société* 88, 100-116.
- Everaert-Desmedt, Nicole (2007). *Sémiotique du récit*. Bruxelles : De Boeck.
- Graetz, Fiona et Smith, Aaron C. T. (2008). The role of dualities in arbitrating continuity and change in forms of organizing. *International Journal of Management Reviews* 10, 265-280.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1970). *Encyclopédie des sciences philosophiques*, trad. Bernard Bourgeois, tome I, Paris : Vrin.
- Heinich, Nathalie (2017). *Des valeurs. Une approche sociologique*. Paris : Gallimard.
- Krieg-Planque, Alice (2010). La formule « développement durable » : un opérateur de neutralisation de la conflictualité. *Langage et société* 4, 5-29.
- Krieg-Planque, Alice & Oger, Claire (2010). Discours institutionnels : perspectives pour les sciences de la communication. *Mots. Les langages du politique* 94, 91-96.

- Michaïlesco, Céline (2017). Communiquer sur les résultats annuels. L'usage de la tonalité par les sociétés du Cac 40. *Revue française de gestion* 2017/2(263), 11-29, Doi 10.3166/rfg.2016.00081.
- Michaud, Myriam & Audebrand, Luc K. (2014). Regards croisés sur l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises. *Éthique publique* [En ligne], vol. 16, n° 2 | 2014, Doi : 10.4000/ethiquepublique.1516.
- Ocler, Rodolphe (2009). Discourse analysis and corporate social responsibility: a qualitative approach. *Society and Business Review* 4(3), 175-186.
- Polanyi, Karl (1983). *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris : Gallimard.
- Putnam, Linda L., Fairhurst, Gail T. & Banghart, Scott (2016). Contradictions, dialectics and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals* 10(1), 65-171.
- Sanders, Matthew L. (2015). Being Nonprofit-Like in a Market Economy: Understanding the Mission-Market Tension in Nonprofit Organizing. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 4(2), 205-222.
- Star, S.L. & Griesemer, J.R. (1989). Institutional Ecology, "Translations" and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science* 19, 387-420.



Publié sous la licence Creative Commons
«Attribution – Pas d’Utilisation Commerciale – Pas de Modification 4.0 International»
(CC BY-NC-ND)