

177.6949

ALAIN / ETCHEGOYEN

**LE POUVOIR  
DES  
MOTS**

*Dictionnaire critique  
de l'entreprise contemporaine*

8° V  
108488

DUNOD



DL-11061994-16107

DU MÊME AUTEUR

*Économistes en désordre*  
(en collaboration avec Bernard Bobe), Éd. Économica, 1981

*Les Entreprises ont-elles une âme ?*  
Éd. François Bourin, 1990

*Le Capital-Lettres, prix Costa de Beauregard 1991*  
Éd. François Bourin, 1990

*La Valse des Éthiques, prix Médicis Essai 1991*  
Éd. François Bourin, 1991

*La Démocratie malade du mensonge,*  
*Grand prix de l'essai décerné par l'Académie française*  
Éd. François Bourin, 1993

*Le Temps des responsables*  
Éd. Julliard, 1993

© Dunod, Paris, 1994  
ISBN 2 10 002323 3

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 n'autorise, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part, et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration.



01 - 061904-14-07

DIENNE ALTAIR

Commissaire de police

en collaboration avec l'inspecteur Sube, 24, Boulevard, 1981

en collaboration avec l'inspecteur Sube

24, Boulevard, 1981

en collaboration avec l'inspecteur Sube, 24, Boulevard, 1981

24, Boulevard, 1981

en collaboration avec l'inspecteur Sube, 24, Boulevard, 1981

24, Boulevard, 1981

En bonjour

à Monsieur

Monsieur

Monsieur

24, Boulevard, 1981

24, Boulevard, 1981

24, Boulevard, 1981

24, Boulevard, 1981

Texte de la page inférieure, très flou et difficilement lisible. Apparaît à peine des fragments de phrases.

Table

DES MOTS ET CONCEPTS

*Introduction : L'entreprise et la langue*

Actionnaires	15	Consultant	56
Action (plan d')	17	Culture	58
Âme (de l'entreprise)	18	Décentralisation/Centralisation	61
Appartenance	21	Décliner	64
Bureaucratie	24	Déontologie	65
Cartésien	26	Distribution	66
Charisme	30	Drastique	68
Chef	31	Encadrement	69
Citoyenne (entreprise)	32	Éthique	70
Client	35	Éthique (charte)	73
Client interne	38	Éthique (mode)	75
Client-roi	40	Ethnologie d'entreprise	80
Climat social	42	Finaliser	83
Communication	43	Formation	83
Communication (évaluation de la)	47	Fournisseur	88
Communication (sketches)	52	Fusion	89
Connaissance de l'entreprise	53		



## L'ENTREPRISE ET LA LANGUE

*L'usage contemporain  
est le premier et principal objet  
d'un dictionnaire*  
LITTRÉ

*Il faut se figurer  
les usages nombreux et ordinaires  
du dictionnaire*  
BAUDELAIRE

L'ENTREPRISE EST UN TEXTE. Telle est la perspective de ce dictionnaire. Ce n'est pas une définition, mais un jugement. L'entreprise est aussi un texte. Elle parle, elle écrit, elle communique. Ses discours sont faits de mots et de concepts. Ils évoluent sans cesse. Les premiers relèvent de la langue commune, quelques mots naissent au point d'une invention, les autres manifestent des réflexions originales dans des champs d'action que la pensée a délimités, préférant la collectivité politique à la société productive et la richesse spéculative du client à la pauvreté théorique de l'entrepreneur. Dans l'espace et le temps des entreprises, mots et concepts sont tout entiers tendus vers l'action, ce qui s'y traduit par la formule « être opérationnel ». Mais l'entreprise est un texte écrit à plusieurs mains. On y trouve des essais et erreurs, des tentatives, des dévies. On y est jamais très certain que la langue soit une valeur cumable ni que la réflexion échappe au temps perdu.

Ce dictionnaire pose deux postulats, d'ore-et-lèze deux exigences qu'il faudra démontrer au fil des mots et des concepts. Premier postulat : la langue — et, en l'espèce, notre langue française — est une richesse. Donc il faut l'exploiter, non comme on l'a fait d'enfants

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
DIVISION OF THE PHYSICAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF CHEMISTRY  
5708 S. UNIVERSITY AVENUE  
CHICAGO, ILLINOIS 60637

RESEARCH REPORT  
NUMBER 1000  
1960



## Introduction

---

### L'ENTREPRISE ET LA LANGUE

**L'**ENTREPRISE EST UN TEXTE. Telle est la perspective de ce dictionnaire. Ce n'est pas une définition mais un jugement. L'entreprise est *aussi* un texte. Elle parle, elle écrit, elle communique. Ses discours sont faits de mots et de concepts. Les deux nous intéressent. Les premiers relèvent de la langue commune, quelquefois maltraitée au point d'être irritante ; les seconds manifestent des réflexions originales dans des champs d'action que la pensée a désertés, préférant la collectivité politique à la société productrice et la richesse spéculative du citoyen à la pauvreté théorique de l'entrepreneur. Dans l'espace et le temps des entreprises, mots et concepts sont tout entiers tendus vers l'action, ce qui s'y traduit par la formule : « être opérationnels ». Mais l'entreprise est un texte écrit à plusieurs mains. On y trouve des essais et erreurs, des tentatives, des dérivés. On y est jamais très certain que la langue soit une valeur estimable ni que la réflexion échappe au temps perdu.

Ce dictionnaire pose deux postulats, c'est-à-dire deux exigences qu'il faudra démontrer au fil des mots et des concepts. Premier postulat : la langue — et, en l'espèce, notre langue française — est une richesse. Donc il faut l'exploiter, non comme on l'a fait d'enfants

exténués et meurtris, mais comme on le conçoit pour des gisements et des filons, matières premières d'une terre et d'une nation. La langue ne peut être privatisée ; elle est un bien collectif, un « bijou de famille », un « patrimoine national », comme on le proclame dans certaines polémiques. Lui substituer un volapuk, sous prétexte que l'économie serait devenue mondiale, c'est refuser de s'adosser à une culture et ignorer du « modèle japonais » son ancrage le plus fort qui, précisément, s'oppose à toutes les exportations tout en produisant la plus belle balance commerciale des pays développés.

Second postulat : un peu de réflexion éloigne de l'action, beaucoup de réflexion y ramène. En détournant ainsi une célèbre phrase de Jaurès, j'insiste sur le travail du concept dans l'entreprise. La pire attitude consiste à laisser sans cesse la réflexion en friche, ce qu'on pourrait nommer « l'eugénisme conceptuel » : des embryons de concepts sont fabriqués, *in vitro*, ici et là — Harvard, Massachussets, Jouy-en-Josas —, puis triés selon leurs performances pour être maladroitement réimplantés dans l'entreprise. Ce sont des clones abstraits tant qu'ils ne sont pas développés, pensés et réfléchis. Les entreprises n'ont pas besoin de ces techniques futuristes ; elles ne sont pas stériles, mais fécondes. Elles sont capables de développer en leur sein des concepts qu'elles ont à adapter en fonction de ce qu'elles sont, c'est-à-dire de leur âme singulière.

C'est pourquoi les postulats se rejoignent : dans les mots et les concepts, on peut puiser la richesse d'une langue et d'une réflexion, user du collectif et du particulier sans éroder l'un et l'autre. C'est cela la *richesse des nations*. Reprenons donc, dans l'ordre, le travail d'un dictionnaire critique qui prend pour objets les mots et les concepts dans l'entreprise.

Des mots y font fortune, portés par des modes éphémères. Gardons-nous de les négliger : ils viennent à la bouche de façon irrésistible comme si l'entreprise allait davantage penser ce qu'elle dit que dire ce qu'elle pense. On pourrait évoquer un jargon, il en existe. Portés par des métiers, ils ont un sens qu'on a pu oublier. Mais au-delà des singularités, des mots prospèrent qui torturent la langue, la contaminent de barbarismes douloureux pour peupler une communication vernaculaire. Maurice Druon déclarait un jour, en son Aca-

démie, que selon lui, « solutionner » était plus dangereux pour la langue française que le recours au « week-end ». Je le suivrai sur ce terrain. La qualité dont on fait si grand cas dans l'entreprise du jour commence par et dans la langue. Et pourtant connaît-on plus vilaine langue que celle arborée par la plupart des manuels de « qualité totale » ou de MTQ, comme on dit pour abrégé (maîtrise totale de la qualité). Rejoignons aussi François Dalle : *la qualité s'exerce d'abord dans le travail de la phrase*. Et l'homme de L'Oréal ajoute sans sourciller que toute formation à la qualité devrait passer par des exercices formels dans la langue.

Les entreprises françaises ne font pas assez pour leur langue. Beaucoup l'abandonnent dès qu'elles deviennent internationales, comme si notre langue était un handicap quand elle est un atout. Le constat est souvent atterrant : ce sont les entreprises publiques qui abdiquent le plus tôt. Investissent-elles à l'étranger, rachètent-elles un concurrent anglo-saxon, elles se pressent d'imposer l'anglais à tous leurs cadres. Il ne reste que quelques entreprises privées à porter notre langue au-delà des mers, telles Michelin ou BSN. L'État actionnaire s'est fait complice du délit ; partenaire endormi, il a développé depuis une décennie un concept purement culturel de la langue : au nom de la francophonie, il péroré sur l'exception culturelle, tandis qu'il reste silencieux là où il a le pouvoir. L'anglais a vaincu grâce à l'économie. Et quand nos capitaux s'exportent pour de belles acquisitions, nous importons une langue étrangère. Certes, je ne ferai pas ici la guerre à quelques emprunts de bon aloi. J'invoque ces étranges comportements pour regretter le mépris de la langue. On me pardonnera donc quelque ironie intermittente sur des mots que l'entreprise met au supplice, avec le coupable soutien de la presse économique qui la mime à l'envi. Et puisqu'en notre temps l'entreprise est heureusement revalorisée et qu'on évoque à son propos la vocation citoyenne, commençons par le commencement, c'est-à-dire par le verbe.

D'ailleurs le commencement et la fin nous donnent les meilleurs exemples. Deux verbes les désignent qui font d'étranges barbarismes. Dans l'entreprise aujourd'hui, on n'hésite pas à « initialiser » ni à « finaliser ». Le premier mot est l'importation d'un terme informa-

tique : toute démarche qui entame un processus — ce qui se dit en français « initier » — devient un mouvement du disque dur ou de la disquette. Le second mot est d'origine plus secrète : mettre un terme à un contrat, c'est devenu le « finaliser », quand notre langue désigne par là le fait de lui donner un but. Au commencement est la dégradation du verbe comme à la fin son terme. Les termes y perdent leur sens.

Poirot-Delpech a raison de traquer l'infâme, chaque semaine, dans un billet. On ne gagnera pas la guerre économique sans batailler sur les mots. En les jetant aux ordures de l'archaïsme, nous jetons les armes. Le Japon triomphe en s'étayant sans cesse sur sa propre culture. Nous ne vaincrons pas dans l'abandon de la langue. Futilité ? Détail ? Marge ? Ce qu'on dit mal n'est pas toujours d'abord mal pensé. Mais très vite on se met à penser ce qu'on dit mal et l'on pense faux. Il est temps que le mot « académique » désigne une vertu et non plus un vice. Il est temps d'instituer.

En choisissant un lexique dont l'ambition est de servir la communauté des entreprises, je laisse de côté ce qui souvent fait leur charme et dit leur singularité. Chaque entreprise possède un vocabulaire propre, issu de ses métiers ou produits. J'ai souvent pu repérer des usages qui leur devenaient inconscients : chez Usinor on veille à ne pas « laminer » la communication ; le président de l'Aérospatiale, Henri Martre, me disait qu'il ne voulait pas rédiger de charte éthique pour éviter de « prendre un virage sur l'aile » ; François Michelin pense aussi que les discours éthiques font « déraiper » l'entreprise ; chez Castorama, on n'est pas dogmatique sur l'organisation, « chez nous l'organisation est toujours un peu bricolée » ; chez Otis, on s'inquiète du projet d'entreprise qui va toujours de haut en bas et pas assez de bas en haut... oui, l'entreprise est un texte, elle se sert de *ses mots pour le dire*.

On pourrait aussi repérer ici des modes d'argumentation qui sont absents ailleurs. Le décryptage des comités d'établissement fait voir des usages très variés de l'implicite et de l'explicite. Même si on ne s'entend pas, souvent on se comprend. Mais je laisserai de côté ces dimensions du texte qu'étudie la linguistique pragmatique, comme ces usages locaux, trop locaux pour entrer dans un dictionnaire plus global.

Les mots font le dictionnaire. Mais restent les concepts qui en sont si proches, enveloppés dans des mots qui ont plus de valeur que de sens. Les mots sont empruntés à la langue commune, même s'ils subissent des traitements parfois contestables. Les concepts sont des abstractions qui sont objets de formation ou se discutent dans les séminaires de direction, ou encore se lisent dans la littérature de « management ». Dix années de séjours divers dans des entreprises industrielles, commerciales ou prestataires de services m'ont appris qu'une valeur reconnue reste souvent très diversement perçue. Le texte de l'entreprise contient des concepts, descriptifs et prescriptifs, dont contenus et sens sont quelquefois disjoints. Mais leur émergence, puis leur itération ne peuvent que rarement se réduire à des effets de mode. On ne sait pas assez les échanges entre les hommes qui dirigent et qui pensent pour tenter de saisir en quoi un nouveau concept enrichira l'entreprise. On regrettera pourtant que les organisations syndicales, laissées ou restées hors jeu, soient trop souvent indifférentes à ces évolutions.

Les mots sont affaire de linguiste. Les concepts sont l'élément du philosophe, leur analyse sa pratique quotidienne. Il ne s'agit pas seulement de définir, mais de développer. Le philosophe croise dans l'entreprise des têtes connues, des concepts qui ont droit de cité dans l'histoire de la pensée ; pêle-mêle : identité, valeur, responsabilité, organisation, qualité, éthique, communication, image, etc. Mais ils ne sont pas là ès qualités. Ils imprègnent la langue de l'entreprise à des fins opérationnelles et on aurait évidemment grand tort de confondre leur statut avec des catégories spéculatives. Même quand ils traduisent une réflexion, ils sont d'abord là pour l'action. C'est pourquoi leur analyse prend des détours imprévus, ignorés de la Faculté. Il faut écouter l'agent de maîtrise qui les manipule, l'ouvrier spécialisé qui les entend comme une injonction, le cadre qui en fait un principe de management. Dès lors la réflexion s'organise comme un va-et-vient entre les pratiques souvent diverses et singulières et la spéculation qui, dans l'histoire, a déjà posé quelques jalons ou imposé quelques distinctions.

Et au-delà des concepts marqués et reconnus, d'autres se présentent, nouveaux venus d'une pensée qu'on dit « managériale » ou

« managérielle ». Ainsi *le client* s'abstrait-il de la simple perception empirique qui nous met dans sa situation lorsque nous faisons nos courses ; *la mobilité* dépasse la distinction du mouvement et du repos ; *la marque* devient un actif immatériel quand on l'appréhendait comme l'étiquette cachée de notre vêtement. L'immersion dans l'entreprise révèle des concepts nouveaux, véritables catégories d'un monde étrange où les barbares ne sont pas toujours ceux que l'on pense. De nouvelles perspectives s'ouvrent pour l'analyse sans cesse sollicitée par la performance de toute une collectivité.

Ces mots et ces concepts pourraient, pour la plupart d'entre eux, faire un livre. Il en existe plusieurs, pour chacun. Ils explorent les mises en œuvre, les méthodes et les conditions de félicité. L'objet de ce dictionnaire n'est pas d'accumuler les définitions, toujours trop courtes pour dire la diversité des intelligences et la singularité des situations. Il est d'explorer la langue qui construit les textes des uns et des autres, textes de l'entreprise. La démarche doit être sans concession : quand les mots sont laids ou incorrects, ils sont vilipendés pour autant qu'ils déforment la langue, les visages et les esprits ; quand les concepts sont des vogues, vagues qui traversent l'Atlantique, dans une fascination toujours curieuse, nous dirons qu'être à la mode n'est pas une vertu d'entreprise. C'est bien le sens d'un dictionnaire critique : tenter de faire œuvre utile pour l'entreprise qui agit, c'est-à-dire qui doit écrire et parler.

En essayant d'éviter l'arbitraire, je mentionnerai pour chaque mot ou concept les lieux où ils se disent et se pensent ; les idées reçues qui les parasitent ; les locutions toutes faites qui les portent, pour finir par analyser leur pertinence ou leur impertinence. Souvent leur présence atteste d'une question cruciale pour l'entreprise ; mais le bruit qui les trouble contredit l'information qu'ils voudraient apporter. Le bruit n'est pas toujours émis par le mot lui-même, il arrive qu'il naisse des perspectives différentes d'auditeurs-acteurs diversement préoccupés. Il faut donc, dans l'analyse, multiplier les points de vue sans effacer les singularités d'une profession, d'un métier ni oublier l'âme singulière de telle ou telle entreprise.

Je partirai donc des mots et concepts les plus courants, m'autorisant parfois à suggérer quelque substitution. Et puisqu'un diction-

naire critique doit être aussi sélectif, j'assignerai à chaque occurrence une notation, conseillant d'éviter ou d'insister, d'adopter ou d'abhorrer.

La forme du lexique ou du dictionnaire me semble en même temps la plus adaptée pour faire le point de dix ans de travaux dans des groupes très divers qui m'ont donné leur confiance. Elle a l'inconvénient d'estomper l'argumentation et le raisonnement suivis qui caractérisent un essai. Mais l'endroit de cet envers correspond assez bien à l'abord que j'ai souvent eu d'entreprises singulières : aucune entreprise ne m'approche jamais en posant une question générale — du style *Quelle est mon âme ?* ou *Quelles sont nos cultures ?* — mais toujours en soumettant un problème ou un concept particuliers qu'il faut explorer, analyser ou décortiquer. À travers ces analyses on découvre progressivement l'entreprise et surtout ce qui, de l'une à l'autre, fait le lien entre des notions ou des mots très différents d'apparence. Et même si l'ordre alphabétique n'est pas l'ordre des choses, en attaquant le lexique par un mot particulier on retrouve, dans les renvois multiples qui les mettent en réseaux, l'entreprise telle qu'en elle-même les textes la structurent et la définissent.

D'autres mots eussent été possibles, dont on pourra déplorer l'absence. Ceux qui figurent ici correspondent à des rencontres et à des travaux effectifs. Il reste beaucoup à découvrir pour amender ou ajouter, c'est le rôle des années comme de l'expérience qui nourrissent la pensée, l'entretiennent et l'infléchissent : la philosophie, comme l'entreprise, se prêtent mal aux démarches de la science-fiction.

Enfin, je voudrais préciser l'origine très empirique de ce projet d'un dictionnaire critique des mots et des concepts à l'usage des entreprises. Au cours de discussions avec des ouvriers, agents de maîtrise, cadres ou dirigeants, j'ai toujours trouvé un extrême souci de la langue. Mes remarques critiques n'ont jamais été subies ni comme des vexations, ni comme des agressions. Au contraire, toute évocation d'une étymologie ou d'une signification radicale éveille quelque plaisir qui tient à l'âme française. Notre peuple est habité par sa langue et regrette de quelquefois l'oublier dans l'urgence de l'action ou la pléthore des messages. Mais cette émotion individuelle éprouve

quelque difficulté à se manifester dans l'expression collective car l'entreprise est un système ou un réseau de pouvoirs.

C'est pourquoi, je l'espère, ces analyses, rectifications ou mises au point seront perçues comme beaucoup plus affectueuses qu'hostiles.

*Pour évaluer sommairement l'importance et la pertinence d'un mot, d'un concept ou d'un usage, on utilisera quatre notations indiquées au début de chaque article :*

↘; ↓ ; ↑ ; ↗

*Chaque terme verra son analyse précédée de trois rubriques : idées reçues, locutions courantes et lieux d'usage courant.*

*Les astérisques (\*) suivant certains mots renvoient à ce mot, classé dans le dictionnaire selon l'ordre alphabétique.*



# A

## Actionnaires ↗

*Idee reçue : Ils existent, je les ai rencontrés.*

*Locution courante : « Satisfaire nos actionnaires. »*

*Lieux privilégiés : Direction générale. Direction financière.*

*Chartes ou projets d'entreprise.*

L'arrivée des actionnaires constitue un grand changement dans l'entreprise française : autrefois négligés, ils sont aujourd'hui l'objet de soins et égards nouveaux. Dans les grands textes déclaratifs que produisent les entreprises, ils ont pris place à côté des clients et des salariés. De son côté, la communication financière est devenue un aspect particulier de la communication\* d'entreprise. On en connaît les raisons : besoins de financements croissants, rôle des marchés boursiers, actionnariat populaire et campagnes de privatisations.

Mais cet événement présente aussi quelques dangers. L'actionnaire n'est pas un concept, c'est avant tout du capital. Michel Albert différenciait notre capitalisme du capitalisme anglo-saxon en se fondant sur la différence du rôle des actionnaires. Les temps changent et l'on pourrait craindre que son excellent essai soit bientôt périmé. Mais, là encore, une fois de plus, nous sommes en partie victimes d'une mode venue des États-Unis. Le conseil d'administration n'est plus une chambre d'enregistrement, c'est un lieu de débats. Il était autrefois composé de personnalités qui siégeaient en fonction de leur notoriété, dûment rémunérée par les jetons de présence. Elles enregistraient des informations. Elles émettent aujourd'hui des avis et vont jusqu'à suggérer des dépositions. On n'a jamais vu autant de « managers »\* régulièrement licenciés par leurs actionnaires sourcilieux. Autres temps, autres mœurs.

Que les actionnaires donnent des conseils et s'étonnent d'investissements hasardeux n'a rien qui puisse scandaliser. Qu'ils soient

soucieux d'un bilan trimestriel ou du court terme ne laisse pas d'inquiéter. Or les groupes industriels français qui s'internationalisent en rachetant des entreprises étrangères, notamment américaines, semblent de plus en plus contaminés par les mœurs qui dominent outre-Atlantique. Ce que nous regrettons pour la langue vaut aussi pour le capital. Nous avons notre spécificité ; l'entreprise n'est pas encore pour nous réduite à un bien marchand, il serait dommage que nous nous alignions systématiquement sur les mœurs de ceux que nous acquérons. L'entreprise est faite de deux sociétés. Une société d'hommes et une société de capitaux. La première concourt à la production. La seconde finance la production. Les besoins nouveaux de financement conduisent — hors les modes — à une attention plus grande vis-à-vis des financeurs. Mais notre tradition et nos discours privilégient à juste titre les hommes. Si nous allons au-delà de ce que la direction financière juge comme un impératif de prudence, nous entrons dans une logique nouvelle. Là comme ailleurs, il nous faut sauvegarder notre identité propre.

À y regarder de près, la situation de l'actionnaire, pour paradoxale qu'elle paraissait, demeurerait assez juste. Le philosophe qui pénètre pour la première fois dans une entreprise ou plus généralement dans l'économie est tout surpris de retrouver des concepts sous la forme de mots pris à contresens. En effet, on appelle *action* dans la sphère économique la valeur qui permet de gagner ou de perdre de l'argent sans rien faire. Même si l'on fait l'impasse sur le curieux concept boursier de l'*obligation*, si présent dans des morales bien hétérogènes à ces soucis, on reste interdit devant ces concepts qui constituent le capital d'une société que Marx désignait par le mot définitif de *travail mort*. Mais si les actionnaires *passent à l'action*, il n'est pas certain qu'en se conformant au concept de leur propriété, l'entreprise et ses hommes aient beaucoup à gagner.

Je pressens que nous allons progressivement vers un conflit nouveau, ignoré jusque-là dans notre pays, entre les hommes qui produisent et les actionnaires qui se mettent à agir. Gageons que la raison privilégiera toujours le fait qu'une entreprise est d'abord une société d'hommes, même si le droit des sociétés tend à dire le contraire contre le droit du travail.

## Actions (plan d') ↗

*Idee reçue : À toujours annexer.*

*Locution courante : « Passons au plan d'actions. »*

*Lieux privilégiés : Toutes directions.*

Le plan d'actions fait partie intégrante du langage ordinaire de l'entreprise. Il manifeste bien son essence même qui réside dans les opérations, tout le reste y étant suspendu. Cette exigence est quelquefois difficile pour l'auditeur, le chercheur ou le philosophe. Mais son absence serait contradictoire.

Un plan\* d'actions est une série d'actions ordonnées pour atteindre un objectif. Ainsi, quand une étude interne ou externe a montré une faiblesse ou analysé un dysfonctionnement, les dirigeants de l'entreprise qui l'ont commandée attendent sa conclusion décisive : le plan d'actions. L'idée de départ est claire : une analyse ne tire sa valeur que des moyens qu'elle propose pour venir à bout des difficultés qu'elle a auscultées. Autrement dit, le plan d'actions doit être intégré dans la démarche même de connaissance\* qui a été initiée.

Un bon plan d'actions doit comprendre quatre séries d'occurrences : la définition d'un objectif par action ; la liste des moyens mis en œuvre ; l'inventaire des obstacles qui s'opposeront logiquement à la réussite de l'opération elle-même ; et enfin le coût estimé de l'ensemble. Si l'analyse ne peut aboutir à une définition précise de ces quatre éléments, elle montre par là même soit qu'elle est incomplète, soit qu'elle n'a été effectuée qu'à des fins de pure spéculation intellectuelle.

Or, dans l'entreprise, une analyse ne peut être dite bonne que si elle est utilisable. On serait tenté de critiquer cet utilitarisme en lui reprochant d'être à courte vue. Mais, là encore, l'objection vient d'une confusion des genres et d'une méconnaissance profonde de l'entreprise : on y sait, par expérience, qu'une excellente analyse dépourvue des moyens de résoudre une difficulté est certainement pire que l'absence d'analyse. En effet, une analyse impuissante déstabilise souvent ses commanditaires ou ceux qui en connaissent les résultats si on ne leur propose pas en même temps les moyens de pal-

lier les défauts constatés. De nombreux chercheurs se sont discrédités dans l'entreprise à force de nier cette exigence intrinsèque à toute étude, mais extrinsèque à toute thèse universitaire.

## Âme (de l'entreprise) ↗

*Idee reçue : À ne pas perdre.*

*Locutions courantes : « L'âme du voyage » (Louis Vuitton). « Ce yaourt a-t-il une âme ? » (Campagne de pub d'une agence de communication pour elle-même).*

*Lieux privilégiés : Direction générale. Agences de communication.*

Le mot *âme* s'entend souvent dans l'entreprise. C'est à la fois un mot et un concept. Un mot d'abord, en ce qu'il est immédiatement compris par tout un chacun. Lorsqu'on évoque à propos d'une maison familiale le fait qu'*elle a une âme*, ou qu'on déplore, d'une triste salle de séminaire, le fait qu'*elle n'a pas d'âme*, tout homme comprend la signification de l'expression. L'entreprise hésite quelquefois devant le grément trop spiritualiste du mot. Mais il n'exprime pas une conviction métaphysique. Il indique avec justesse la dimension immatérielle d'un ensemble ou d'une entité dont on parle d'ordinaire comme d'objets matériels. Les hommes, quelquefois, peinent à définir ce qu'ils ressentent, mais se comprennent dans un mot dont ils partagent l'intuition.

Tel fut le cas de Roger Lesgards lorsque, nouveau patron de La Villette, il déclara qu'il fallait *rendre une âme* à la Cité des sciences ; ou de la CFDT du GAN lorsqu'elle écrivit à son nouveau président en regrettant que le groupe d'assurances *ait perdu son âme*. Cette intelligence intuitive rassemble des ingrédients très divers difficiles à penser et à formuler : la maison qui a une âme est un lieu pénétré de souvenirs, où l'on aime demeurer, qui ne se réduit pas à sa seule fonction de logement. Plus qu'un logement, c'est un lieu *habité*, c'est-à-

dire où l'on aime avoir ses habitudes, comme on disait dans l'Antiquité que *l'âme habite le corps*.

Quelques théoriciens ont tenté de penser l'âme d'une organisation. Le principal d'entre eux est sans conteste Montesquieu dont les analyses peuvent nous aider à mieux penser le mot pour en faire un concept. Dans *l'Esprit des lois*, il refuse les typologies classiques qui distribuaient les organisations politiques en fonction de leur seul type de gouvernement, c'est-à-dire en les définissant à partir de la quantité d'hommes qui y exercent le pouvoir — ce qu'il nomme la *nature* d'un gouvernement. Il considérait que la république ou la monarchie se définissent autant par leur principe que par leur nature ; il allait jusqu'à penser qu'un gouvernement ne persévérerait dans son être que dans la cohérence entre la nature et le principe. Mais il avait trois autres mots pour définir ce principe : le *ressort*, la *passion dominante* et enfin *l'âme*. Ainsi pouvait-il affirmer que « l'âme de la république, c'est la vertu ».

Relevons cette analyse. L'âme est pour Montesquieu une sorte d'intégrale qui synthétise des éléments très divers, matériels et spirituels, tels que le climat, le relief, le commerce, les mœurs, la religion, l'étendue, etc. Il en est de même pour l'entreprise. Son âme est le résultat d'une alchimie complexe difficile à connaître, mais qui mérite d'être analysée. Cette âme s'éprouve assez rapidement dès qu'on pénètre dans une entreprise ou un établissement ; elle se perçoit dans les lieux mais surtout dans les hommes qui parlent et la disent quelquefois en toute inconscience.

L'âme d'une entreprise se communique sans supports. Elle intègre les nouveaux salariés qui doivent s'y assimiler. Elle circule dans les dialogues, dans les relations, dans les corps. À force d'obstination, on parvient parfois à saisir ce qu'est l'âme de telle ou telle entreprise. Chez Michelin, c'est quelque chose qui se joue entre les collaborateurs, la Maison, le Patron et les clients. Chez Castorama, l'âme s'entretient de nombreuses rencontres et conventions par lesquelles les hommes échangent leurs expériences, leurs succès et leurs échecs ; on écrit peu chez Casto, mais on se parle ; on travaille les prix mais on est prêt à dépenser ce qu'il faut pour une convention régionale qui rassemble les chefs de rayon. Dans les usines Vuitton, les

femmes sont « imprégnées », comme elles disent, de l'odeur du cuir et de l'esprit de perfection.

L'âme est d'abord éprouvée, mais il est souvent utile qu'elle soit connue et même bien connue. Comme son concept l'indique, c'est elle qui doit *animer* la communication interne et externe et donner vie à une organisation dont elle ne constitue pas la finalité. Elle peut se transmettre par des procédures discrètes, lors des séminaires d'accueil des nouveaux salariés, lors des formations qui font découvrir l'entreprise, voire quelquefois au moment même du recrutement si l'entreprise a l'intelligence de mettre en face du candidat un homme qui la porte en lui.

Comme les concepts de culture\* et d'identité\* — ils sont de la même famille intellectuelle —, la notion d'âme dans l'entreprise porte en elle quatre significations essentielles.

1. D'abord, elle indique que *l'actif principal d'une entreprise est en grande partie immatériel*. Les financiers peinent à l'évaluer, mais toute réalité n'est pas quantifiable. L'essentiel n'est sans doute pas quantifiable.

2. Ensuite, elle insiste sur une notion première sans laquelle aucune entreprise ne peut être comprise, c'est-à-dire sur la *singularité* de l'entreprise. L'entreprise qui a une âme se plie mal aux modèles abstraits venus d'ailleurs, de même qu'elle n'a pas de goût pour les modes multiples qui font leur chemin dans la déshérence des esprits.

3. Dire qu'une entreprise a une âme, c'est aussi constater que les hommes n'y sont pas des mercenaires, toujours prêts à se vendre au plus offrant. Certes, les salariés sont là pour y gagner leur vie mais ils résistent aux sirènes des chasseurs de tête ou de bras. La fierté, corollaire de l'âme, détourne des séductions purement financières.

4. Enfin, l'affirmation et le constat de cette âme enveloppent une exigence de connaissance\* ou de re-connaissance. L'âme circule dans la communication des hommes à la condition que les dirigeants ne perdent pas le plain-pied qui garantit l'unité de l'entreprise, ce qui suppose une bonne connaissance des hommes, de leurs soucis au fur et à mesure qu'ils se renouvellent et que les conditions de production et de compétition transforment la vie même de l'entreprise.

Les entreprises dont l'âme est forte sont aussi celles qu'il est le plus difficile de quitter. C'est tout le drame des plans sociaux chez Michelin ou Peugeot par exemple. Tandis qu'il en est d'autres qu'on abandonne avec indifférence, seulement soucieux de l'emploi qu'il faut retrouver. On remarquera d'ailleurs que ces entreprises dotées d'une âme partagée par tous ont souvent un aspect totalitaire qui est comme l'envers de leur endroit. Elles éprouvent quelques difficultés à intégrer l'idée qu'il puisse y avoir des conflits sociaux. À proprement parler, le conflit leur est souvent presque inintelligible : elles ne le comprennent pas tant il leur semble en contradiction avec tout ce qui, depuis des lustres, les fait persévérer dans leur être.

Enfin, il convient de souligner que l'âme d'une entreprise apparaît le plus souvent au travers de questions très concrètes soulevées en termes d'*animation*. La question de l'*animation* ou de la *réanimation* se pose souvent aux dirigeants qui reprennent un sous-traitant en difficulté ou rachètent un concurrent très différent. Elle ne peut être traitée qu'au cas par cas, chaque situation étant différente par essence. Mais les réponses passent toujours par la gestion des hommes, leur mobilité et mille petits actes qui relèvent moins de la communication événementielle que de la communication personnelle.

## Appartenance ↗

*Idee reçue : À développer.*

*Locutions courantes : « Les salariés ont un fort sentiment d'appartenance. » « Les difficultés ont accru le sentiment d'appartenance. »*

*Lieux privilégiés : Direction générale. Direction des ressources humaines. Direction de la communication.*

L'appartenance est un concept. Il définit pour un individu le fait d'appartenir à une collectivité. Nous savons que nos sociétés se développent dans le sens d'une poly-appartenance. C'est un phénomène

culturel classique — on appartient à une nation, à une région, à un village, à une famille — qui se transforme avec l'emboîtement des poupées russes\* qui caractérise la structure des groupes industriels modernes. C'est dire que, à côté des multiples appartenances géographiques et culturelles, s'accroissent le nombre des appartenances liées au travail lui-même.

En soi, le concept semble aliénant. On se souvient du refrain de Jacques Higelin : « N'appartiens jamais à personne ! ». Mais l'appartenance dont il est ici question n'induit pas une relation avec une autre personne mais avec un ensemble. C'est toute la différence entre la propriété ou la possession d'une part et l'appartenance d'autre part. L'appartenance est un facteur d'identité\*. Elle aide à vivre plutôt qu'elle ne contrarie la vie. Certes elle suppose un attachement, mais toute notre vie est faite d'attachements divers qui l'organisent, et multiplient ses joies comme ses peines.

Le sentiment d'appartenance englobe l'idée d'une fierté qui définit l'identité. Je suis fier d'être basque comme d'être lillois, comme d'être français. C'est précisément cette fierté qui se propage à ma langue et qui me fait me battre pour elle. Car le sentiment d'appartenance mène directement au combat. Il suggère des efforts et des résistances. Lutte contre les barbares et contre les barbarismes : même combat !

L'appartenance est un enjeu fondamental pour l'entreprise. Elle conditionne ses investissements. Aucune entreprise ne peut sérieusement investir dans les hommes, c'est-à-dire dans la formation\*, dans la gestion des carrières, dans le recrutement\* si elle n'a en son sein que des mercenaires. Il serait illusoire de reconnaître dans le mercenaire l'âme d'un esprit libre ou d'une personne humaine qui affirme son individualité. L'homme qui va au plus offrant est un traître en puissance. L'entreprise qui joue ce jeu n'a pas d'âme\*. Celui qui a trahi hier trahira demain.

Certes il faut que l'entreprise mérite cet attachement, qu'elle ait une âme, c'est-à-dire qu'elle ait mis en place toutes les procédures et tous les moyens qui satisfont les hommes. C'est une partie qui ne se joue pas seul. Les responsabilités\* sont partagées : tout est question d'échange et de reconnaissance mutuelle. Mais l'homme qui a vu son



ALAIN ETCHEGOYEN

## LE POUVOIR DES MOTS

DICTIONNAIRE CRITIQUE DE L'ENTREPRISE CONTEMPORAINE

Que représentent dans l'entreprise contemporaine la *qualité*, le *client*, l'*éthique*, la *productivité*, la *mobilité*, les *ressources humaines*, le *management* ? Ces mots et concepts ont-ils le pouvoir de changer l'entreprise en profondeur ? Recouvrent-ils des actes ou relèvent-ils du discours incantatoire ?

Après dix années d'études menées dans des entreprises de tout secteur, Alain Etchegoyen analyse le sens, la valeur et la pertinence de notions qui constituent le vocabulaire courant de l'entreprise. À travers elles, il se livre à un examen attentif de la pensée en vigueur dans les sociétés. Il recommande d'utiliser ou d'éviter des termes selon qu'ils contribuent à la clarté et à l'efficacité de l'action, ou qu'ils sèment la confusion et engendrent les quiproquos.

Cet ouvrage, qui se présente sous la forme d'un dictionnaire critique, sera consulté en fonction des besoins de chacun : mieux comprendre les enjeux liés à des concepts nouveaux, bien saisir les évolutions de la vie des entreprises, éviter l'utilisation de termes incorrects ou pervertis.

À l'heure où des modes éphémères troublent l'expression et obscurcissent la pensée, il est plus que jamais nécessaire d'être rigoureux dans l'utilisation des mots et des concepts pour être cohérent dans ses discours comme dans ses actes. Car la maîtrise de la langue est une condition essentielle de l'action.

**Alain Etchegoyen**, normalien, agrégé de philosophie, enseigne au Lycée Louis-le-Grand et dirige un cabinet d'études et conseil auprès de grandes entreprises. Il est l'auteur de *Les Entreprises ont-elles une âme ?* et de *Le Temps des responsables*. Il a obtenu le prix Médicis de l'essai pour *La Valse des éthiques* et le grand prix de l'essai de l'Académie française pour *La Démocratie malade du mensonge*.



Code 042323  
ISBN 2 10 002323 3

BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE



3 7502 00343853 0

Participant d'une démarche de transmission de fictions ou de savoirs rendus difficiles d'accès par le temps, cette édition numérique redonne vie à une œuvre existant jusqu'alors uniquement sur un support imprimé, conformément à la loi n° 2012-287 du 1<sup>er</sup> mars 2012 relative à l'exploitation des Livres Indisponibles du XX<sup>e</sup> siècle.

Cette édition numérique a été réalisée à partir d'un support physique parfois ancien conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal. Elle peut donc reproduire, au-delà du texte lui-même, des éléments propres à l'exemplaire qui a servi à la numérisation.

Cette édition numérique a été fabriquée par la société FeniXX au format PDF.

La couverture reproduit celle du livre original conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal.

\*

La société FeniXX diffuse cette édition numérique en accord avec l'éditeur du livre original, qui dispose d'une licence exclusive confiée par la Sofia – Société Française des Intérêts des Auteurs de l'Écrit – dans le cadre de la loi n° 2012-287 du 1<sup>er</sup> mars 2012.

Avec le soutien du

