



32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

**Mutations de l'environnement, mutations
des organisations, mutations de la GRH ?**

L'ANALYSE DES DISCOURS SUR LA RSE

Jean-Jacques pluchart

Professeur émérite à l'Université Paris I

Laboratoire PRISM / pôle Finance

5 rue Sorbonne 75005 PARIS

jean-jacques.pluchart@univ-paris1.fr

Résumé

Cette recherche a pour objectif d'analyser les discours des principaux groupes d'acteurs de la chaîne de création de valeur de l'entreprise socialement responsable. Elle s'efforce d'appliquer aux processus de verbalisation, une approche originale inspirée de « l'algorithme de Lacan » basée sur le triangle « symbole, imaginaire, réel ». Elle porte sur une analyse de discours-types tenus par ces groupes de sujets-acteurs.

Mots-clé

Développement durable, responsabilité sociale et environnemental, discours, psychanalyse des organisations

Synopsis

This research aims to analyze the discourses of the main groups of actors in the value creation chain of socially responsible companies. It tries to apply to these verbalization processes, an original approach inspired by the “algorithm of Lacan”, based on the triangle “symbol-imaginary-real”. The survey focuses on the analysis of standard discourses held by these groups of subject-actors.

Keywords

Sustainable development, social and environmental responsibility, discourse, organizational psychoanalysis

L'ANALYSE DES DISCOURS SUR LA RSE

Depuis les années 1990, les impératifs du Développement Durable (DD) et de la Responsabilité Sociale, sociétale (donc sanitaire) et Environnementale (RSE), se sont progressivement imposés dans la gouvernance des entreprises et le management de ses ressources humaines. Leur mise en œuvre repose sur de nouveaux systèmes de pilotage et de *reporting* des entreprises, dont le sens de l'action n'est plus seulement dicté par les actionnaires et les salariés, mais aussi par l'ensemble des parties prenantes, et notamment par les fournisseurs, les clients, l'Etat, la société civile et les générations futures. Mais cette transformation de l'entreprise est difficilement lisible. Son cours s'accélère en fonction des crises majeures affrontées par l'économie et la société. Elle semble être apparemment conduite à la fois par l'intérêt individuel et par le bien commun, mais sa perception par les managers des ressources humaines est en fait brouillée par les paradoxes et les incohérences qui émaillent les discours des principaux acteurs de cette transformation. Les discours sur le DD et la RSE révèlent de nouveaux ordres symboliques et des productions fantasmatiques de la part des différents groupes sociaux chargés de leur mise en œuvre (Vidaillet, 2013).

Foucault (1979) soutient que « le discours ne doit pas être pris comme l'ensemble des choses que l'on dit, ni comme la manière de les dire. Il est tout autant dans ce qu'on ne dit pas, ou qui se marque par des gestes, des attitudes, des manières d'être, des schémas de comportement, des aménagements spatiaux... ». Les discours s'expriment par des langages, mais affichent en fait des symboles, révèlent des fantasmes et dévoilent des inconscients individuels et collectifs, qui diffèrent selon les acteurs et les groupes d'acteurs de la chaîne de pilotage de l'entreprise : en amont, les dirigeants des entreprises; au centre, les responsables des systèmes d'information et d'aide à la décision ; en aval, les contrôleurs internes et externes.

Cette recherche s'efforce de montrer que les modèles courants d'analyse de discours traitent plus les énoncés explicites (ou institutionnels) qu'implicites (ou émotionnels). Ils ne font que révéler certains biais d'énonciation sans vraiment en expliquer les origines psychiques et intra- psychiques. C'est pourquoi cette recherche tente d'appliquer au verbatim d'entretiens-types avec différents acteurs-sujets d'entreprises socialement responsables, un modèle expérimental d'analyse de discours inspiré de « l'algorithme de Lacan », selon lequel l'inconscient est structuré comme un langage.,

1. Etat de l'art : l'évolution de l'analyse des discours

Le traitement des discours fait appel à de nombreuses méthodologies qui visent à analyser leurs contenus et à interpréter leurs sens, mais aussi, à dévoiler leurs dimensions affectives ou émotionnelles.

1.1. Les modèles fondateurs

L'école de Palo Alto (Austin, 1970 ; Bateson, 1981) distingue le contenu « manifeste » (ou explicite) et le contenu « latent » (ou implicite) du texte du discours. Le premier couvre les thèmes, les concepts et les valeurs énoncés. Le second révèle leurs hiérarchies, leurs absences et leurs incohérences. L'énonciateur parle de « quelque chose » (le « sens »), mais il dit aussi « quelque chose » (le « propos »), selon Ducrot (1980). L'analyse classique du contenu d'un texte vise en priorité à « rechercher les informations qui s'y trouvent, dégager le sens ou les sens de ce qui y est présenté, formuler, classer tout ce que contient ce document ou cette communication » (Mucchielli, 1991). Dans ce but, le texte est décomposé en unités d'analyse (mots, syntagmes, phrases, paragraphes...). Le traitement fait appel à trois principaux types de modèles (Fallery, Rodhain, 2007), :

- L'analyse sémantique structurale, qui tend à cartographier le champ des sens d'un discours.
- L'analyse logico-sémantique, qui analyse les thèmes, leurs fréquences, leurs regroupements en catégories et les jugements du locuteur sur ces thèmes.
- L'analyse logico-esthétique ou stylistique, qui porte sur la structure du texte et ses effets de style.

Ces différents modèles supposent notamment que « la réalité sociale n'est pas une donnée à traduire en langue, mais un chantier en permanente construction » (Ghiglione, 1989, p. 24). Ils reposent sur le postulat selon lequel un discours ne se limite pas à décrire un réel, mais construit une « représentation du réel » que le locuteur souhaite faire partager par son allocutaire. Le discours a ainsi un rôle performatif ; c'est un acte volontariste d'influence : « énoncer un discours, c'est vouloir agir sur autrui » (Bourdieu, 1982). C'est pourquoi « un discours est généralement argumentatif, car il vise à intervenir sur les opinions, attitudes ou comportements d'un interlocuteur ou d'un auditoire en rendant crédible ou acceptable un énoncé » (Adam, 1992, p. 116).

1.2. La seconde génération de modèles

Ces modes de traitement des discours ont évolué depuis les années 1990, afin d'approfondir les analyses des champs sémantiques, des systèmes d'énonciation et des modes d'élocution. Ces avancées « énonciatives » ont permis de mieux observer les façons dont les locuteurs s'impliquent dans leurs discours et y impliquent leurs destinataires (Garric *et al.*, 2013 ; Seignour, 2009). Ces modèles s'efforcent de rechercher la cohérence ou les dissonances du discours (Boudon, 1995, p.560-561). La linguistique de l'énonciation s'est ainsi démarquée de l'approche purement structuraliste de la langue adoptée par Greimas (1966). Les analyses de « l'élocution » visent à distinguer les « figures » des discours, qui sont des moyens de persuasion mais qui révèlent également les personnalités des locuteurs – et donc leurs émotions et leurs affects – comme les figures de sens (métaphores, métonymies, etc.), de mots (jeux sur les sonorités, etc.), de pensée (l'ironie, le paradoxe, etc.) et d'intensité (hyperboles, euphémismes, etc.).

Les modèles lexicométriques (Baker, 2008), argumentatifs (Galatanu, 2009, p.38) et proximétriques (Cap, 2013, p.293) visent notamment à mieux cartographier les champs

cognitifs et émotionnels sous tendant les textes des discours. Ils s'efforcent de détecter les « nœuds sémantiques », puis de classer les correspondances lexicales, les axes temporels, spatiaux et modaux (ou degrés d'adhésion) des discours (Chilton, 2004, p.57-58). Ils détectent également les postures déitiques internes (le Moi) et externes (le Nous) des locuteurs, et permettent de positionner ces derniers dans des groupes-types de sujets-acteurs, comme les « cités » ou les « mondes » de Boltanski et Thévenot (1987), les « instances » de Lévy-Garboua et Maarek (2007), les « tribus » de Mafessoli (1988) ...

Ces modèles font généralement appel à des traitements automatiques des discours. Les logiciels analysent directement les textes (comme *Alceste*, *CooCS*, *Hyperbase*, *IBM SPSS Text Analytics*, *Lexico*, *Rapid Miner*, etc.) ou les annotations d'unités textuelles (*AQUAD*, *MaxQDA*, *NVivo*, *QDAMiner*, *Qualrus*, *RQDA*, etc.) Des logiciels comme *Tropes*, *wordwith* ou *Iramuteq* sont plus spécialement conçus pour détecter les « marqueurs » ou les « traces » de la présence (ou de l'absence) du sujet énonciateur. Ces modèles approfondis cherchent donc à mieux analyser les contenus implicites des discours et à cerner les « écosphères »¹ des locuteurs ou les « communautés de sens » des groupes d'acteurs (Sarfati, 2014, p.23). Ces logiciels sont principalement appliqués aux discours institutionnels des hommes politiques, des dirigeants d'entreprises et des leaders d'opinion (Krieg-Planque, Oger, 2010).

1.3. Vers une troisième génération d'analyses : l'algorithme de Lacan

Bien que se référant indirectement à l'expérience psychanalytique, les modèles précédents n'exploitent pas ses principales heuristiques, comme « l'algorithme de Lacan » (Assoun, 2009, p.41). Ce dernier est incontournable en matière d'analyse de discours sur des thématiques dont les perceptions et les représentations peuvent présenter des biais cognitifs et/ou émotionnels. Lacan étaye le langage sur la notion d'inconscient. « C'est toute la structure du langage que l'expérience analytique découvre dans l'inconscient », déclare Lacan (1981). Son approche repose sur le triptyque « réel- symbolique- imaginaire », selon lequel « le symbolique dévoilé par le langage structure le registre de l'imaginaire qui travestit le réel » (Arnaud, 2002). Selon Lacan, le sujet est conditionné par « l'ordre symbolique » de son milieu (qualifié d'« Autre »), L'Autre est le « lieu symbolique » de formation de la parole du sujet. L'ordre symbolique est un « algorithme », car « un mot se déchiffre moins par rapport à son signifié que par son renvoi à d'autres mots » dans le cadre d'une « chaîne signifiante ». (Assoun, 2009, p.41). Dans son séminaire sur *l'envers de la psychanalyse*, Lacan distingue cinq types de discours : celui du maître qui impose ; celui de l'université, qui enseigne et contrôle ; celui de l'analyste, qui traduit ; celui de l'hystérique, qui invite au plaisir ; celui du capitaliste, qui entraîne une dynamique (de production, de consommation...).

Cette conception de l'ordre symbolique a été enrichie, pendant trente années dans le cadre de ses Séminaires, par les théories du langage de Saussure, de Jakobson et de Benveniste, et par l'approche structuraliste de Levi-Strauss. Ces « oscillations » de la pensée de Lacan et son écriture hermétique ont parfois obscurci le sens de l'ordre symbolique (Juignet, 2015), mais il est désormais perçu comme un « cadre mental » comportant trois « axes » ou dimensions (spatiale, temporelle, modale) et quatre « places » ou positionnements (de l'agent, de l'autre, de sa relation à l'autre, de la vérité dans la relation). En cas de carence de l'ordre symbolique (le grand A est dit « barré »), le sujet révèle par les incohérences apparentes (ou les biais) de son discours, les figures imaginaires et les constructions fantasmatisques du réel (jugé insaisissable par Lacan), qui témoignent de ses désirs, ses frustrations et ses angoisses (Sihol, 2008).

¹ Ecosystème dans lequel interagissent les acteurs et les facteurs qui influencent un sujet-acteur.

Cette interprétation de « l’algorithme de Lacan » explique pourquoi, en participant aux projets de son organisation, le sujet construit des « scénarios » ou des « fictions » destinés à combler son « manque- à- être », à se motiver et à stimuler son comportement. Il les exprime par un langage qui lui est en partie étranger, qu’il emprunte notamment à son milieu socio-professionnel. Ce langage le rend à la fois captif de « règles sémantiques » ou d’une « éthique du signifiant », qui lui sont partiellement inconnus (Zizek, 2006). Il peut être dans l’incapacité d’exprimer directement la vérité de ses désirs par certains signifiants proscrits par son milieu (Lacan, 1966). Tout au plus est-il capable de « jouer avec les mots », de « confondre les signifiants et les signifiés » (Rorty, 1993), par l’usage d’oxymores, de métaphores, de paradoxes qui trahissent ses désirs inconscients. Mais ces paroles implicites n’en revêtent pas moins une fonction performative. Elles peuvent influencer les décisions et les actions collectives d’un groupe d’acteurs (Parker, 2011). C’est pourquoi un traitement plus structuré des discours est nécessaire car il permet de mieux appréhender leurs effets possibles. Il devrait contribuer à mieux « questionner les évidences » et à « transformer des « paroles vides en paroles pleines », révélatrices des logiques profondes des acteurs du changement organisationnel (Hoedemaekers et Keegan, 2010).

L’approche lacanienne des discours est appliquée dans le cadre d’un nombre croissant de recherches relevant des sciences des organisations (Arnaud et Van Heule, 2013). Diverses « structures narratives de représentation du monde » ont été soutenues par des leaders (Ketz de Vries, 1985) et des « garants ultimes » (Zizek, 2006). « L’entreprise » et « l’entrepreneur » ont donné lieu à divers fantasmes (Jones et Spicer, 2005) parmi leurs acteurs et leurs observateurs. L’algorithme lacanien a donc bien été appliqué aux discours sur les organisations, mais rarement aux discours sur la RSE. Zizek (1989) explique la tolérance des managers aux excès du capitalisme par sa « fausse identification » à certaines valeurs de la RSE. Fotaki (2009) observe que dans les sociétés modernes, le fantasme de la « santé gratuite » repose sur des systèmes plus ou moins pervers. Vidaillet (2013) montre que la crédibilité des actions en faveur de la RSE repose sur le fantasme selon lequel « la jouissance perdue aujourd’hui n’est que différée à demain ».

2. Le terrain de la recherche

Le Développement Durable (DD) et la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) introduisent de nouveaux langages entre les acteurs de l’entreprise et leurs parties prenantes. Ils génèrent de nouveaux défis mobilisateurs et engendrent des discours positifs en faveur de la préservation des espèces et de l’espace (Igalens, 2007). La RSE fait appel à une certaine « pensée magique », par la générosité et l’universalité de ses ambitions. Les « construits psychiques de groupe », les « Moins idéaux communs », les « illusions groupales » suscités par le DD et la RSE, viennent renouveler les idéaux fondés sur la quête de performance et la doxa managériale conventionnelle (Arnaud, 2002). Par leur quête de perfection et d’absolu, les actions en faveur du DD et de la RSE se prêtent à la construction d’ordres symboliques et de scénarios imaginaires exprimés par des discours de nature à révéler certains désirs refoulés ou certaines frustrations de leurs locuteurs.

Cette recherche s’inscrit dans une étude plus générale sur le pilotage des performances financières et extra-financières de l’entreprise. Elle s’efforce de montrer que la chaîne de pilotage recouvre des réseaux complexes d’interdépendances entre trois principaux acteurs internes et externes aux entreprises, dont les actions sont animées par des logiques et des référentiels en partie différentes:

- Les émetteurs (Directions générales ou DG, directions Développement Durable...) et les utilisateurs des systèmes de pilotage suivent, avec leurs parties prenantes, des logiques dominantes plutôt stratégiques et managériales, axées sur la création de valeur financière et extra-financière, sur les notions de « performance globale » et de « résultat intégré ».
- Les responsables des systèmes d'information (DSI) poursuivent, avec leurs réseaux d'experts, une logique plutôt technologique et systémique, centrée sur la « qualité des données » et sur « l'agilité des systèmes », enrichis par l'Intelligence Artificielle, le *big data*, le *cloud computing* et la *blockchain*.
- Les vérificateurs (contrôleurs de gestion, commissaires aux comptes ou CAC) du *reporting sociétal* et de la conformité inscrivent leurs diligences et leurs discours dans une logique plutôt institutionnelle, orientée vers « la prévention des risques sociaux, sociétaux et environnementaux » et la « conformité aux lois et aux normes ».

Les logiques et les ressources de la chaîne sont apparemment perçues différemment par les représentants de ses maillons. Leurs langages reflètent des ordres symboliques, des illusions groupales et des énergies actives différentes, bien qu'au service d'une même finalité.

3. La méthodologie de la recherche

Kaes (1981) a observé que la psychanalyse organisationnelle (ou socioanalyse) permet, sans faire appel à une démarche d'analyse clinique, d'approfondir l'étude des processus de changement organisationnel et culturel. Parmi les méthodologies de recherche qualitative, l'analyse des discours basée sur des modèles d'inspiration psychanalytique permet de mieux détecter les ordres symboliques et les constructions imaginaires des différents groupes d'acteurs (de Swarte, 2010).

Dans cette recherche, l'heuristique lacanienne a été utilisée comme grille d'analyse des discours des trois principaux groupes d'acteurs chargés de la mise en œuvre de la RSE dans leurs entreprises. Cette démarche a permis de distinguer les différences – ou les incohérences – entre leurs modes respectifs de pensée et d'action. Elle a été appliquée aux *verbatim* recueillis dans le cadre d'une enquête par entretien semi-directif répondant aux critères de validité scientifique. Les discours ont été recueillis dans le cadre d'entretiens semi-directifs en présentiel et en distanciel administrés entre le 3 et le 30 juin 2020, avec des acteurs représentatifs exerçant dans chacun des trois maillons de la chaîne de valeur de trois ETI: trois directeurs généraux (DG), trois développeurs et opérateurs des systèmes d'information (DSI), trois commissaires aux comptes (CAC). Ces enquêtés sont membres des associations des directeurs financiers et des contrôleurs de gestion (DFCG) ainsi que des contrôleurs et experts financiers (CCEF).

Le questionnaire de l'enquête a été construit à partir d'une étude préalable sur la mise en œuvre de la RSE par les entreprises. Il a été testé auprès d'un représentant de chaque maillon. Les questions ont été centrées sur les mots les plus fréquents relevés dans les *verbatim* de l'étude préalable. Les quatre questions suivantes ont ainsi été posées : Quels sont les avantages concurrentiels d'une « entreprise socialement responsable » ? Comment définir sa « performance globale » ? Comment « intégrer » le pilotage des performances ? Comment assurer la « conformité » de ce pilotage ? Une analyse de contenu à l'aide d'une grille thématique originale (construite à partir de « l'algorithme de Lacan ») a été ensuite pratiquée sur les *verbatim* de l'enquête. Cette grille permet de relever les mots ou locutions qui s'inscrivent respectivement dans le registre symbolique et dans le registre imaginaire (tels que structurés par Lacan).

Cette méthodologie expérimentale comporte plusieurs biais qui en limitent la validité. Les concepts difficiles mais fertiles forgés par Lacan donnent lieu à diverses interprétations. L'analyse de la chaîne de pilotage de la RSE mobilise plusieurs champs de connaissances et convoque diverses théories relatives au DD et à la RSE, mais aussi, à la sociologie des organisations et à la psychologie des acteurs en situation de travail. La chaîne de valeur est contingente notamment à la taille, au métier et à l'écosystème de l'entreprise. L'hétérogénéité et l'instabilité du terrain limitent la taille, la représentativité et la pérennité de l'échantillon consultable d'acteurs impliqués dans la chaîne. Le caractère sensible de certaines problématiques abordées (relatives notamment à l'éthique managériale, au *green washing*, à la diligence *comply or explain...*) est favorable aux biais cognitifs et émotionnels ainsi qu'aux effets de sélection adverse parmi les enquêtés. Pour toutes ces raisons, l'application d'un modèle classique d'analyse de contenu aux discours sur la RSE, semble difficile sinon contre productif.

4. Les verbatim analysés

Les principaux **extraits** des verbatim des trois groupes d'acteurs sont d'abord restitués puis analysés à l'aide d'une grille inspirée de l'heuristique lacanienne.

4.1. L'exposé des verbatim

Les extraits les plus significatifs des réponses aux quatre questions posées respectivement aux DG, DSI et CAC, sont restituées comme suit. Une phrase de synthèse (soulignée) conclut chaque réponse.

- **Quels sont les avantages concurrentiels d'une « entreprise socialement responsable » (ESR) ?**

DG : *« Depuis les années 2000, les impératifs du DD, de la RSE, du business & society...se sont imposés dans la stratégie, la gouvernance et le management des entreprises, notamment cotées en bourse [...] Ils contribuent à modifier la nature même de l'entreprise, qui devient « à mission », « à raison d'être », à « impact ». Ils constituent une source de création de valeur grâce à une plus grande différenciation des produits et dans certains cas, à une réduction de leurs coûts [...] Ils contribuent à légitimer l'entreprise et à promouvoir son image auprès de ses parties prenantes [...] Mais ils exigent des investissements à long terme et un engagement durable des investisseurs dans les entreprises [...] La rentabilité des « investissements verts » est difficilement évaluable, car elle doit mesurer et intégrer les flux des empreintes positives et négatives des activités de l'entreprise, ainsi que la valeur de ses actifs, principalement incorporels. Cette incertitude constitue le principal facteur de résistance ou d'indifférence de nombreux acteurs de l'entreprise aux enjeux du DD. La construction d'avantages concurrentiels durables exige notamment des projections d'empreintes à long terme : 2030 pour les actions de décarbonation, 10 à 20 ans pour la contribution à la mise en œuvre d'infrastructures locales, plusieurs décennies pour bénéficier des effets d'un mécénat ...».*

Les avantages concurrentiels de la RSE sont difficilement valorisables

DSI : *« L'ESR ne peut construire des avantages concurrentiels durables sans mettre en place des systèmes d'information et d'aide au pilotage performants, fiables et flexibles [...] Le pilotage de performances à la fois économiques, sociales, sociétales et environnementales est complexe ; il implique la mise en œuvre des nouvelles technologies de l'information et de la communication, comme l'IA (Intelligence Artificielle), la BI (Business Intelligence), le cloud*

computing (traitement à distance), la blockchain... [...] Ces technologies permettent de traiter des données internes et externes à l'entreprise, plus fiables et plus massives. Elles permettent ainsi « d'augmenter » les capacités des managers et de phygitaliser² les processus. Le choix des systèmes et de leur architecture constitue une décision stratégique, qui conditionne la robustesse et la soutenabilité de l'avantage concurrentiel de l'entreprise ».

Les SI constituent des leviers des avantages concurrentiels.

CAC : « Les auditeurs légaux exercent un rôle essentiel de tiers de confiance auprès des entreprises et de la société civile [...] Ils contribuent à légitimer et à crédibiliser les actions des entreprises [...] Ils rendent ainsi plus robustes et durables les avantages concurrentiels des ESR [...] Mais leurs fonctions de vérification des comptes et de la conformité aux lois et aux règlements, se complexifient en raison de la multiplication des points de vigilance relatifs à la DD et à la RSE [...] Les CAC se heurtent à un foisonnement de référentiels inégalement adaptés aux métiers des entreprises contrôlées [...] Ils sont confrontés à un nombre croissant de lois, règlements, référentiels, normes et guides, de plus en plus complexes et instables. Ces textes sont plus ou moins directifs et donnent parfois lieu à plusieurs options ou interprétations [...] Les cabinets d'expertise comptable et/ou de commissariat aux comptes s'efforcent de standardiser ou de « commoditiser » leurs diligences courantes, tout en personnalisant leurs services de conseil stratégique et organisationnel ».

Les CAC renforcent la confiance dans la construction des avantages concurrentiels.

- Comment définir la « performance globale » d'une ESR ?

DG : « La notion de performance globale a plusieurs sens. Elle n'est pas encadrée par un référentiel unique [...] Elle mesure l'efficacité ou l'efficacités des actions de nature économique, sociale, sociétale et environnementale, engagées par l'entreprise [...] Son évaluation repose sur l'application de divers indicateurs et méthodologies [...] Elle inclut les empreintes positives et négatives sur les activités de ses parties prenantes. Elle est de nature plutôt « locale », car elle résulte d'activités locales et globales. Elle dépend de l'efficacité des personnels, de l'organisation et des équipements de l'entreprise, mais aussi de l'efficacité de ses ressources financières, matérielles et immatérielles, ainsi que de son effectivité après des parties prenantes [...] Elle diffère selon le positionnement de l'entreprise dans son écosystème, mais également selon les fonctions des parties prenantes : le dirigeant- stratège lui attribue des rôles fédérateur et mobilisateur ; l'actionnaire de base privilégie la performance financière ; l'investisseur socialement responsable surpondère le social, le sociétal ou l'environnemental; le manager de terrain la perçoit plutôt comme un instrument de pilotage ou comme une obligation réglementaire [...] Pour évaluer la performance globale, chaque acteur se réfère aux principes et aux outils de sa discipline de référence ou à son courant de pensée, plus ou moins orienté vers le DD et la RSE [...] L'activation dans le temps de la notion de performance globale soulève également des questionnements. L'unité de temps de la comptabilité et du budget est l'année ; celle du plan est triennale, quinquennale ou décennale. Le temps s'est ainsi démultiplié »

La notion de performance globale n'est pas encore fixée.

DSI : « La notion de performance globale est une abstraction. Sa mesure repose sur la gestion de ses données internes et externes [...] Le data management consiste à extraire les données (data mining), vérifier (data analysing) et représenter (data vizing), afin de les transformer en informations exploitables [...] Leur transmission doit être opérée par des

² Conjuguer les compétences humaines et les capacités des machines.

systèmes de workflows adaptés et leur interopérabilité doit être assurée par des interfaces de programmation d'application (API) spécifiques [...] Chacune de ces fonctionnalités doit suivre un cycle spécifique [...] Les données doivent être déclinées en fonction des différents leviers de création de valeur du business model de l'entreprise [...] Le data management doit donc faire appel à de nouvelles compétences : chief data officers (responsables), data owners (propriétaires), data scientists (experts), data engineers (ingénieurs), data miners (extracteurs ou requêteurs), data wranglers (préparateurs), data cleansers (correcteurs), data vizers (designers) ... ».

« Mais dans la pratique, les données ne sont encore que partiellement déclinées à partir des business models de l'entreprise [...] Les sources et les statuts des données ne sont pas toujours précisés : internes ou externes, transversales inter-métiers (master data) ou verticales intra-métiers, structurées ou non structurées, monétisées ou non, répertoriées dans un référentiel ou non ? [...] Les master data portent plutôt sur des données sociales et les third party data sur des données sociétales et environnementales [...] Des fichiers distincts de données sont généralement constitués afin de répondre aux multiples réglementations (déclaration de performance extra-financière, protection des données personnelles, luttes anti-fraude et anti blanchiment, notations ESG, labels verts...), imposées aux sociétés cotées en bourse».

La mesure de la performance globale dépend de la gestion des données.

CAC : La notion de résultat global n'a pas de statut comptable. Les vérificateurs sont d'abord des « praticiens du chiffre ». Ils contrôlent la validité des indicateurs normalisés du reporting intégré et de la déclaration de performances extra-financières. [...] Les pratiques du DD et de la RSE contribuent à améliorer la « performance globale » de l'entreprise, en lui permettant de mieux maîtriser les risques de toutes natures (notamment juridiques) auxquels elle est exposée [...] La notion de performance globale est alors mesurée par la somme du résultat comptable de l'entreprise et de la valeur créée ou détruite par ses activités, sur l'environnement, son personnel, son écosystème et la société civile [...] La performance sociétale est la plus difficilement mesurable car elle est fondée sur le bien commun, le commerce équitable, la citoyenneté, la défense des droits de l'homme...».

Le contrôle de la performance globale reste à organiser.

- Comment assurer le « pilotage intégré » d'une ESR ?

DG : «L'intégration du pilotage de l'entreprise s'inscrit dans un processus dynamique d'alignement de la vision, du business model, de l'organisation, des systèmes d'information et des indicateurs de l'entreprise dans son écosystème [...] La logique d'intégration du processus est en principe alignée sur le référentiel international de l'IIRC³.. Ce référentiel est centré sur la gestion des risques, mais il requiert une vision claire des objectifs stratégiques, une carte des parties prenantes, une matrice de matérialité des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux et une grille d'indicateurs -clés de pilotage ».

« La structure du reporting intégré doit être cohérente avec celle du système d'aide à la décision des managers [...] Le pilotage et le reporting exigent de hiérarchiser les enjeux stratégiques ou opérationnels, externes ou internes, transnationaux ou locaux, en fonction des risques pour les parties prenantes et des impacts des projets sur les performances et la valeur de l'entreprise [...] Les parties prenantes de l'entreprise sont elle-mêmes hiérarchisés en fonction de critères comme leur engagement dans les activités de l'entreprise, leur sphère d'influence et/ou de leur contribution à la création de valeur de l'entreprise, et surtout, des

³ International Integrated Reporting Committee

risques que leur font courir les activités de l'entreprise ou qu'ils peuvent faire courir à cette dernière [...] Les sociétés faisant appel à l'épargne publique ciblent plus particulièrement les investisseurs socialement responsables et les agences de notation».

L'intégration du pilotage de l'entreprise implique l'alignement de sa stratégie, de ses processus et du reporting des performances.

DSI : « Les entreprises disposent de SI qui ne répondent pas, pour environ les deux tiers d'entre elles, aux standards exigés pour assurer intégration suffisante de leur chaîne de valeur [...] Un bon niveau de qualité repose sur des SI intégrés, agiles, fiables et sécurisés [...] Les entreprises soumises à l'obligation de déclaration des performances extra-financière doivent intégrer « leurs processus de collecte des données, leurs référentiels, leurs procédures de reporting, leurs descriptions des risques et leurs mesures préventives ».

« Les SI comportent généralement trois niveaux de fonctionnalités, plus ou moins intégrés selon les entreprises: la classification (grâce à une nomenclature) et le recueil de données externes et internes (transférées par des systèmes de workflow et des API) qui sont parfois stockées dans des bases de données transitoires (datalakes) ; le retraitement automatique ou à la demande (peer to peer) de ces données par des applicatifs d'IA (data mining, data analysing, data cleansing...) et leur stockage dans des data warehouses structurées; le transfert de ces données dans des suites de logiciels intégrés (ERP) ou dédiées, et leur transformation en indicateurs de pilotage et de reporting (KPI's) [...] Les briques, logiciels, solutions, applicatifs...des SI doivent être relativement homogènes et régulièrement mis à jour ».

« Le machine learning (système de traitement automatique) et le deep learning (système « apprenant »), devraient en principe permettre de mieux intégrer le pilotage [...] Les systèmes « élargis » - à Base de Connaissances (SBC)- constituent également des modèles décisionnels utiles qui intègrent des données variées (y compris graphiques) et des heuristiques simulant les processus opérationnels. Mais leur développement comporte certains biais de représentation des routines des métiers, d'actualisation des données, de codage des programmes, de mise en cohérence des couches « connaissances », « logiques » et « systèmes d'exploitation » des SBC [...] Les avancées du deep learning devraient permettre de surmonter ces difficultés ».

L'intégration du pilotage de l'entreprise dépend des nouveaux SI.

CAC : « Le vérificateur doit s'assurer que le processus de reporting est bien intégré et qu'il est centré sur la gestion des risques encourus par l'entreprise. Le processus d'intégration permet d'assurer une meilleure traçabilité des données comptables et des indicateurs extra-comptables. Il permet de signaler les maillons manquants de la chaîne de valeur, et de détecter les biais éventuels dans les systèmes et les algorithmes. Mais il ne permet pas de signaler toutes les fraudes comptables et de limiter la comptabilité créative [...] L'entreprise est par ailleurs soumise au principe du « comply or explain » (appliquer ou expliquer), lorsqu'elle ne peut justifier la validité d'une donnée ou l'identité d'une source [...] Elle doit également éviter toute désinformation ou green washing ».

Le CAC s'assure en priorité de la bonne intégration du pilotage de l'entreprise.

- **Comment assurer la « conformité » du pilotage de l'ESR ?**

DG : « La compliance des activités, des procédures et des comportements de l'entreprise, aux différents textes qui régissent la lutte contre la corruption, la fraude, le blanchiment et la protection des données personnelles, impliquent de définir un code de conduite, de mettre en place un dispositif d'alerte destiné à signaler les manquements, une cartographie des risques

d'exposition de l'entreprise, une procédure d'évaluation des procédures de contrôles comptables et statistiques, un dispositif de formation des personnels exposés aux risques [...] Cette procédure se met en place progressivement dans toutes les grandes sociétés. Elle est appelée à évoluer en fonction des retours d'expérience [...] La mise en conformité de l'entreprise nécessite de nouvelles fonctions de coordination, d'assistance et de formation, avec la désignation de responsables du DD ou de la RSE, de la conformité, de la lutte contre le blanchiment et de la protection des données, rattachés selon le cas, aux directions générales (DG), stratégie, administratives et financières (DAF), ressources humaines (DRH), juridiques (DJ), risques et/ou qualité [...] Ces nouvelles unités disposent de correspondants et de lanceurs d'alertes dans les business units (unités opérationnelles) et parmi certaines parties prenantes [...] Cette structure fonctionne en réseau et selon les cas, en mode projet [...] Des groupes de travail transversaux – encourageant l'«integrated thinking» - et un nouveau regard sur le reporting extra-financier, ont été mis en place dans certains groupes ».

La mise en conformité de l'entreprise nécessite la création de nouvelles fonctions.

DSI : « Les directions informatiques des entreprises et leurs sociétés de services numériques, parmi lesquelles de plus en plus de start'up, ont des rôles de plus en plus importants dans les dispositifs de mise en conformité. Ils doivent développer et exploiter des systèmes de plus en plus sophistiqués de management et de traitement des données [...] Certaines actions de veille technologique et concurrentielle mobilisent des plates-formes digitales (comparateurs, simulateurs...) pour vérifier la pertinence et la fiabilité des indicateurs externes, des outils de KYC(Know Your Customer) pour mieux connaître ses clients, ses prospects et ses stakeholders, ainsi et des moteurs de recherche pour positionner l'entreprise sur son marché ? [...] Les apports des outils digitaux comme le machine learning, le deep learning et le big data, sont actuellement testés dans les grandes entreprises, avec l'assistance des réseaux internationaux d'audit conseil».

La mise en conformité de l'entreprise repose sur les nouveaux SI.

CAC : « Les vérifications des CAC suivent une démarche centrée sur la qualité de la gestion des risques et du management des données, sur la pertinence du référentiel normatif, sur la cohérence de la procédure de reporting et sur les mesures préventives prises par l'entreprise [...] Les contrôles portent en priorité sur les dispositifs mis en place dans les entreprises afin de se conformer aux nombreux règlements comptables et extra-comptables [...] Les contrôles ne portent pas sur la pertinence de la stratégie de création de valeur ni sur le périmètre et l'équité de la répartition de cette valeur entre les parties prenantes [...] La démarche des CAC respecte les procédures définies par les lois (notamment Sapin2 et Pacte) et les guides prescrits principalement par la Compagnie des commissaires aux Comptes et par l'Autorité des Marchés Financiers ».

« Le recours à des outils d'Intelligence Artificielle et notamment à des contrôles paramétriques et à des smart contracts (contrats intelligents) pourraient contribuer à mieux détecter les risques de manquement aux différentes réglementations en faveur du DD et de la RSE [...] Les smart contracts définissent les objectifs des vérifications, les classes de risques, les types de contrôle paramétrique et les niveaux de certification. Ils impliquent des analyses systématiques des données internes et externes recueillies dans l'écosystème des entreprises auditées, ainsi que l'utilisation d'«algorithmes éthiques» (sans biais) éventuellement labellisés [...] Ces outils rendraient les contrôles plus rapides, plus efficaces et moins coûteux, mais leur conception exigerait de renforcer le dialogue entre les CAC, les DSI et les

*fintech... [...] Le développement de ces systèmes basés sur des **zero-knowledge proofs** (attestations automatiques) pourraient rendre possible à plus ou moins long terme les vérifications automatiques des mises en conformité, réduisant le rôle des auditeurs légaux à celui de « tiers de confiance digital ».*

Le contrôle de la mise en conformité exige le recours à des outils d'Intelligence Artificielle.

4.2. L'analyse des verbatim

Les ordres symboliques sous-jacents aux discours des locuteurs sont analysés suivant trois axes, respectivement Spatial : quel cadre d'action ? Temporel : quelle unité de temps pour l'action ? et Modal : quel moyen d'action ?, et suivant quatre « places » de l'Agent (quel locuteur ?), des autres (quels allocataires ?), de la production (quel mode ?), de la vérité (quelle source ?).

Ainsi, les dirigeants fixent à long terme des objectifs à l'ensemble des acteurs de l'entreprise, en motivant ces derniers par divers indicateurs de performance intégrée. Les développeurs et gestionnaires des systèmes d'information adaptent rapidement leurs applications afin d'assurer leur efficacité. Les commissaires aux comptes exercent avec régularité leurs missions d'analyse et de contrôle.

Les « axes » des ordres symboliques varient selon les groupes d'agents :

-au plan spatial, les DG s'expriment dans le cadre de leurs entreprises, les DSI de leurs projets et les CAC de leurs missions ;

-au plan temporel, les DG se projettent à long terme, les DS à court terme, et les CAC suivent un rythme annuel ;

-au plan modal, les objets, les unités et les critères de mesure diffèrent selon les groupes d'agents.

Les « places » ou positionnements sont collectives (« nous ») pour tous les agents, mais se distinguent suivant leurs cibles (les « autres ») : les parties prenantes pour les DG, les managers pour les DSI, les institutions pour les CAC. Les modes de production sont disparates : les DG projettent des actions, les DSI lancent des traitements, les CAC engagent des diligences. Les discours varient également selon leurs modèles de vérité, fondés sur la cohérence du discours pour les DG, sur la validité de leurs données et de leurs logiciels pour les DSI, sur la conformité de leurs attestations pour les CAC.

Tableau 1. Les ordres symboliques des sujets-acteurs

<i>signifiants</i>	DG	DSI	CAC
AXES spatial <i>(cadre d'action)</i>	entreprise, organisation	projet, application	mission,, vérification
temporel <i>(horizon de l'action)</i>	investissements à long terme, engagement durable, temps démultiplié	action immédiate, accélérée, instantanée	action régulière, normalisée
modal <i>objets de la mesure</i> <i>Unité de mesure</i> <i>Critère de mesure</i>	performance indicateur matérialité (enjeux)	efficacité donnée validité	légitimité attestation confiance

<i>PLACES</i> <i>agent (détitique)</i> <i>autres</i> <i>production</i> <i>vérité (fondée sur)</i>	nous parties prenantes projection cohérence	nous managers opération validité	nous institutions diligence conformité
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------	-------------------------------------------	-------------------------------------------------

Ces ordres symboliques engendrent des productions imaginaires qui recouvrent des illusions groupales et des figures fantasmatisques, révélées notamment par certains oxymores (ou doubles contraintes au sens de Bateson), par des métaphores et des mots-tabous.

Ainsi, l'idéal de « l'entrepreneur éthique » (maître des valeurs) pour le DG devient un « manager augmenté » (maître des systèmes) pour le DSI et un « tiers de confiance digital » (maîtres des données) pour le CAC. Le DG fantasme sur « l'entreprise à mission », tandis que le DSI rêve de « systèmes apprenants » (*deep learning*) et que le CAC imagine de nouveaux « contrats intelligents ». Ces représentations plus ou moins inconscientes sont également révélées par diverses « traces » sous formes :

-de métaphores : « l'entreprise verte » pour le DG, la « machine apprenante » pour le DSI, le « contrat intelligent » pour le CAC ;

-d'oxymores (conjuguant deux signifiants ou contraintes opposés) : la « performance globale » pour le DG, le « phigital » pour le DSI, le « *reporting* sociétal » pour le CAC ;

-de mots-tabous, comme « *social* ou *green washing* » pour le DG, « biais algorithmique » pour le DSI, « comptabilité créative » pour le CAC.

Tableau 2. Les illusions groupales et les figures fantasmatisques des sujets-acteurs

<i>figures/ exemples</i>	DG	DSI	CAC
<i>illusions groupales</i>	entrepreneur « éthique »	manager « augmenté » **	tiers de confiance « digital »
<i>figures fantasmatisques</i>	entreprise à mission, à raison d'être, à impact	système « apprenant » *** organisation <i>data driven</i> * machine apprenante,	attestation automatique foisonnement de référentiels comptabilité verte, contrat intelligent
<i>métaphores (objets du désir)</i>	entreprise verte, empreinte positive	organisation phigitale*****	<i>reporting</i> sociétal
<i>oxymores (doubles contraintes)</i>	performance globale, <i>business & society</i>	biais algorithmique	fraude, comptabilité créative
<i>mots tabous**** (angoisses)</i>	<i>greenwashing</i> *****		
<i>type de discours (au sens de Lacan)</i>	capitaliste / maître/	maître/université	université/analyste

*gérée par ses données ** par l'IA, la BI, la *blockchain*... *** grâce au *deep learning*

**** mots absents des verbatim des DG et des DSI *****désinformation

*****associant homme et machine

Les discours des groupes de sujets relèvent ainsi de catégories différentes au sens de Lacan : les DG guident et suscitent des émotions (selon le cas, discours de maître ou de capitaliste); les DSI performant et renseignent (discours de maître ou d'universitaire); les CAC accompagnent et analysent (discours d'universitaire ou d'analyste).

5. La discussion des résultats : les apports de l'algorithme de Lacan dans l'analyse des discours

Les observations suivantes peuvent être tirées de l'analyse précédente.

- Les discours recouvrent des productions spécifiques à chaque groupe d'acteurs. Ils comportant des termes communs mais aussi des termes différents en fonction des milieux des groupes socio-professionnels. La notion classique de discours repose sur un signifiant, matérialisé par des mots et des phrases, et un signifié, ayant un ou plusieurs sens. L'analyse montre que les discours sur le DD et la RSE, marqués par de nombreux nouveaux assemblages de signifiants, contribuent à relativiser la concordance entre signifiant et signifié.
- Les locuteurs font inégalement appel à des procédés de langage empruntés au « nov⁷ langue », théorisé notamment par Orwell (1984) et développé par les recherches sur le développement personnel. Ils mobilisent des lexiques relevant de trois classes :
 - les locutions performatives, exprimant leurs capacités de décision, de traitement ou de contrôle, comme « impératif », « exigence » pour les DG, « implication » et « devoir être » pour les DSI, « contrôle » et « pouvoir » pour les CAC ;
 - les signifiants interchangeable du management, comme ceux « d'agilité », de « flexibilité », de « mobilité », ou pour la RSE, comme ceux de « responsabilité », « d'équité », de « solidarité », de « soutenabilité »... ;
 - le *techno- langage*, dominé par des termes anglo-saxons, comme *business model* ou *smart contract* pour les DG, *proof of concept* ou *data management* pour les DSI, *reporting* pour les CAC. La multiplication de formules anglo-saxonnes trahit l'angoisse des agents de perdre la maîtrise de leurs domaines de compétences, avec l'apparition de responsables du DD, de la RSE, de la *compliance* ... pour les DG, des *fintech*, *data miners*, *data analysers*, *data cleaners*..., pour les DSI, et de *smart contracts*, *du machine learning* ou *du deep learning*..., pour les CAC.
- La répétition de termes génériques (assimilables à des « formules nodales ») vise à favoriser les traductions entre les langages de l'agent et de ses « autres », ainsi qu'à engendrer des synergies entre leurs actions, comme ceux de « performance globale », de « chaîne intégrée de valeur », de « responsabilité collective », de « bien commun »... Ces répétitions révèlent la formation de « contrats ou de pactes narcissiques » (Kaes, 1993) par lesquels les sujets renoncent à satisfaire leurs pulsions dans leurs groupes respectifs, car ils doivent se conformer à leurs « mythes générateurs », afin d'y être reconnus. Les discours sur le DD et la RSE limitent les possibilités de transgression de ses locuteurs.
- Les manifestations de fantasmes sous certaines formules paradoxales, oxymores ou métaphores, comme celles « d'entreprise à mission, à raison d'être, à impact », qui impriment une dimension ontologique à l'entreprise, de « management éthique » ou de « comptabilité verte », qui contribuent à moraliser des systèmes, de « performance globale », de « pilotage intégré », de « responsabilité sociétale », qui dévoilent une « volonté de comblement radical » d'un « manque -à- être » collectif. Ces figures permettent de combler certains

manques des acteurs de l'entreprise (Fotaki, 2009), et de faire mieux adhérer les acteurs à ses symboles (Zizek, 2006).

- L'absence ou quasi-absence dans les discours de termes trahissant des « pratiques transgressives des managers confrontés au réel » (Fotaki 2009), comme la non-information (le non-respect de la règle du *comply or explain*), la désinformation (comme le *green washing* ou le *social bashing*), la dénonciation (comme le *whistle blowing*), le « suivisme » (ou comportement mimétique).

- Les références au *big data* et à l'Intelligence Artificielle laissent apparaître une substitution de la notion de « Grand Autre » par celle de « *Big Other* », comme observé par Zuboff (2015). Le *Big Other* est un des leviers de la « société de surveillance » par lequel les discours et les comportements des sujets sont influencés par les technologies de l'information et transformés en anticipations auto-réalisatrices dans le cadre d'un « management prédictif ».

Les discours des trois groupes d'enquêtés guident les actions respectives de pilotage, de digitalisation et de contrôle, propres à leurs métiers respectifs de managers, de développeurs de systèmes et de vérificateurs. Mais ils sont sous tendus par des ordres symboliques complexes, qui révèlent des finalités, des approches du réel différentes (comme observé par Goffman, 1983), et qui dévoilent la diversité des fantasmes engendrés par la RSE.

Conclusion : le discours révélateur de « sujets pluriels »

Cette relecture des discours managériaux sur le DD et la RSE, suivant une grille librement inspirée de l'algorithme lacanien, montre que, derrière les apparences d'une nouvelle *doxa* et d'un langage universel partagé, chacun des groupes de sujets-acteurs lutte pour imposer sa « logique collective », son « Moi idéal commun », son propre scénario imaginaire, sa « vision de l'organisation et son sens de l'action » (Anzieu, 1971). Cette relecture montre notamment que les cadres théorique, institutionnel et pratique de la RSE font l'objet d'interprétations parfois différentes entre les acteurs. Elle révèle les spécificités des langages pratiqués par les différents groupes d'acteurs engagés dans un processus de responsabilisation des activités de leurs entreprises et des comportements de leurs parties prenantes. L'enquête vient donc confirmer la perception de foisonnement et d'instabilité des symboles et des fantasmes – des signifiants et des signifiés - sous-jacents aux pratiques du pilotage des organisations.

Une lecture superficielle du *verbatim* permet de percevoir la vision dominante de l'organisation, conçue comme une structure logique de traitement de la décision et de l'information, elle-même fondée sur des représentations rationnelles de l'action collective. Mais cette vision positive occulte la nature complexe, mouvante et incertaine des organisations confrontées à un réel insaisissable. Cet exemple d'analyse de contenu des discours par une heuristique psychanalytique – et non par un logiciel standard d'analyse de discours - révèle une forme de pratique managériale responsable, fondée sur de nouvelles dynamiques cognitives et énonciatrices. La « pratique signifiante » de ces langages leur insuffle une énergie active que la GRH doit impérativement maîtriser. Le décryptage du discours implique de questionner le sujet de l'inconscient. Les discours sur le DD et la RSE contribuent à replacer l'imaginaire dans la vie au travail et à questionner les ordres symboliques structurant les langages des acteurs de l'entreprise. « Les actes qu'ils impliquent ne sont plus seulement des actes d'entendement, il sont aussi un sujet pluriel que seule jusqu'à ce jour la psychanalyse a pu approcher » (Barthes, 1985).

Références

- Adam J.M. (2005), *La linguistique textuelle. Introduction à l'analyse textuelle des discours*, Paris, A. Colin, coll. « Coursus ».
- Areni C., « Modèle propositionnel probabiliste de la structure de l'argument et de l'acceptation du message », *Recherche et applications en Marketing*, vol. 18, n° 1, 2005, p. 95-121.
- Austin J.L., *Quand dire c'est faire*, Paris, Éditions du Seuil, 1970.
- Anzieu D.(1971), « L'illusion groupale », *La nouvelle revue de psychanalyse* 4, p.73-93.
- Arnaud G. (2002), « The organization and the symbolic : Organization as dynamic viewed from a lacanian perspective », *Human relation*, 55(6), p.691-716.
- Arnaud G., Van Heule S., (2013), « Lacania psychoanalysis and management research : on the possibilities and limits of convergence », *Management decision*, 51(8), p.1664-1677.
- Assoun P-L. (2009), « La théorie du signifiant », in *Lacan*, PUF, p.38-47.
- Baker P., 2006, *Using Corpora in Discourse Analysis*, Londres, Continuum.
- Boudon R. (1995), *Le juste et le vrai*, Paris, Fayard, p.560-561.
- Barthes R (1985)., *L'Aventure sémiologique*, Eds Seuil.
- Bateson G. et al .(1981), *La nouvelle communication*, Eds Seuil.
- Benveniste E. (1966), « Remarques sur la fonction du langage dans la découverte freudienne », in *Éléments de linguistique générale*, Gallimard.
- Boltanski L. Thévenot L. (1987), *Les économies de la grandeur*, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, Paris, PUF.
- Bourdieu P., *Ce que parler veut dire*, Eds Fayard, 1982.
- Brunet E., « Navigation dans les rafales », Conférence plénière, Colloque du JADT, Besançon, 2006.
- Boissinot A., *Les textes argumentatifs*, CRDP Toulouse, 1992.
- Cap P. (2013), « Proximization theory and critical discourse studies: a promising connection? », *International Review of Pragmatics*, n° 5/2, p. 293-317.
- Chilton P. (2004), *Analysing Political Discourse. Theory and Practice*, Londres, Routledge.
- Clero J-P. (2003), *Concepts lacaniens*, Cités /4, n°16, p.145-158.
- Coutu A., Driver M., Jones C. (2010) ? « Jacques Lacan with organizational studies, *Organization Studies*, 27 (12), p.1769-1782.
- Ducrot O. (1980)., *Dire et ne pas dire, principes de sémantique linguistique*, Paris, Éditions Hermann.
- Fallery B., Rodhain F. (2007), « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive et thématique », *Congrès de l'AIMS, XVI^e Conférence internationale de management stratégique*, Montréal.
- Fotaki M. (2009), « Maintening the illusion of free health care in post-socialism », *Journal of organizational change of management*, 22(2), p.703-720.
- Foucault M. (1979), *Dits et écrits II*, Gallimard, p.724-818.
- Galatanu O.(2009), « L'analyse du discours dans la perspective de la sémantique des possibles argumentatifs : les mécanismes sémantico-discursifs de construction du sens et de reconstruction de la signification lexicale », dans N. Garric et J. Longhi éd., op cit, p. 19-38.
- Garric N., Longhi J., (2013), « Atteindre l'inter-discours par la circulation des discours et du sens », *Langage et société*, n° 144/2, p. 65-83.
- Goffman I. (1983), «The interaction order» *American Sociological Review*, 48 (1): 1-17.
- Ghiglione R. (1998), *L'analyse automatique des contenus*, Paris, Dunod.
- Greimas A.-J.(1966), *Sémantique structurale*, Dunod, Paris, 1966.
- Hoedemaekers C, Keegan A. (2010), « Performance pinned down : studyng subjectivity and the language of performance », *Organization studies*, 31(8), p.1021-1044.
- Igalens J. (2007), « L'analyse du discours de la RSE à travers les rapports de développement durable », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, p. 129-155.
- Jakobson R. (1956), « Two Aspects of Language and Two Types of Aphasia Disturbances », in *Fundamentals of Language*, La Haye, Mouton.
- Jones C.et Spicer A. (2005), « The sublime object of entrepreneurship », *Organization*, 12(2), p.223-246.
- Juignet P. (2015), « Lacan, le symbolique et le signifiant », in : *Philosophie, science et société* 2015.
- Kaes R. (1993), *Le groupe et le sujet du groupe. Eléments pour une théorie psychanalytique du groupe*, Eds Dunod.

- Kets de Vries M. et Miller D. (1985), *L'entreprise névrosée*, Eds Mc Graw Hill.
- Kerbrat-Orecchioni C., *L'énonciation de la subjectivité dans le langage*, Paris, Colin, 1980.
- Krieg-Planque, Oger C. (2010) « Discours institutionnels. Perspectives pour les sciences de la communication », *Mots. Les langages du politique*, n° 94, p. 91-97.
- Lacan J. (1966), *Ecrits*, Eds Le Seuil.
- Lacan J. (1981), *le Séminaire, livre 3 : les psychoses*, Eds Le Seuil.
- Levy-Garboua V., Maarek G. (2007), *MacroPsychanalyse*, PUF, p.135.
- Maffesoli M. (1988), *Le temps des tribus, le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Eds Persée.
- Maillat D. (2013), « Constraining context selection: on the pragmatic inevitability of manipulation », *Journal of Pragmatics*, n° 59/2, p. 190-199.
- Naccache L. (2006), *Le nouvel inconscient*, O.Jacob.
- Orwell G. (1949), *1984*, Eds Gallimard.
- Parker I. (2011), *Lacanian psychoanalytics : revolution in subjectivity*, Eds Routledge.
- Pluchart J-J. (2020), *Les nouveaux systèmes de pilotage des entreprises*, Eds Eska.
- Rorty R. (1993), *Contingence, ironie et solidarité*, trad. P.-E. Dauzat, Eds Armand Colin.
- Sarfati G.-E. (2014), « L'emprise du sens : note sur les conditions théoriques et les enjeux de l'analyse du discours institutionnel », dans *Les discours institutionnels en confrontation. Contribution à l'analyse des discours institutionnels et politiques*, J. Longhi et G.-E. Sarfati éd., Paris, L'Harmattan, p. 13-46.
- Seignour A. (2009), « Proposition d'analyse des discours : analyse de l'allocation d'un dirigeant d'entreprise », *Congrès de l'AGRH*, Toulouse, 9-11 septembre 2009.
- Silhol R. (2008), « Mais qu'est-ce que l'Ordre Symbolique selon Lacan », *Centre d'anthropologie littéraire, Université de Paris 7-Denis Diderot*.
- de Swarte T. (1998), « Psychoanalysis and management » : the strange meeting of two concepts », *Journal of Management psychology*, 13(7), p.459-468.
- Vidaillet B. (2013), « Review on Lacan and organization », *Organization : the critical journal of organization. Theory and society*, 20, p.324-7.
- Vidaillet B. (2013), « Fantasm et RSE », dans Postel L. et Sobel R., *Dictionnaire critique de la RSE*, PUF.
- Zizek S. (1989), « The sublime object of ideology », *Critical Quarterly*, 39(é), p.39-59.
- Zizek S. (2006), *How to read Lacan*, Eds Norton.
- Zuboff S. (2015), « Big Other : surveillance capitalism and the prospects of an information civilization », *Journal of Information technology*, vol.30, n°1.
- Maffesoli M. (1988), *Le temps des tribus, le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Eds Persée.