

When critic challenges the institutionalization of corporate social responsibility:

Analyzing BNP Paribas rhetoric through the donation lens

We consider corporate social responsibility as an ongoing dialogic process of sense making between business and society. We look at how corporations build up a responsible identity through a combination of good practices and public donations. We consider the part played by gift and social critic in this quest of legitimacy. Corporations are in a continuous process of framing the stakeholders they are enrolling to achieve their strategic intent. This process is regularly threatened to be overflowed by critic. Looking at the case of BNP Paribas, we build up a corpus of documents on the bank sustainable development policy and the social actions of its foundation. We analyze the organizational rhetoric of this bank from an efficiency and critical point of view. In parallel, we look at the public controversies on BNP Paribas that were mentioned in the French newspapers, relating them to CSR issues as classified in the ISO 26000 norm. It appears that far from addressing controversial issues mediated by the press, the bank acts in front of social critic on a wider frame range. As reporting on its social and environmental actions in its strategic area appears insufficient to temper social critics, it engages in an entrepreneurial and proactive way in philanthropic actions that aim at confirming that what the bank says about its CSR engagement is true and real. In this case study, CSR appears to induce a rhetorical process to give arguments about the reality of its social and environmental engagements. To make this discourse about the corporation identity more believable, the bank feels the need to initiate philanthropic actions out of its strategic area. These philanthropic actions chosen by the bank management act as trials to confirm by generous actions what is communicated in the CSR scoreboards: Beyond being a responsible economic actor, the corporation acts as a social agent freely investing assets for the common good.

Key words: CSR, rhetoric, philanthropy, critic

Le processus d'institutionnalisation de la RSE face à la critique

Analyse rhétorique du mécénat BNP Paribas

A. Introduction à la question de recherche

1. La RSE à l'épreuve de la critique

De nombreuses institutions intra organisationnelles déployées par les entreprises (responsables ou experts développement durable, auditeurs, comités d'éthique ...), se réfèrent aujourd'hui à la notion de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise définie comme une démarche volontaire d'investissement poursuivant des objectifs explicites en matière de développement durable compatibles avec les normes sociales et légales des territoires d'implantation. C'est le cas des fondations d'entreprises qui se multiplient en France depuis 2003.

Il convient ici de s'interroger sur le processus de légitimation et de justification de ces institutions qui au delà du droit positif des Etats, désignent une responsabilité d'ordre moral de l'entreprise vis-à-vis de la société. Nous cherchons en particulier à mieux comprendre le processus d'institutionnalisation de l'entreprise comme acteur socialement responsable face à la critique. La critique est entendue ici comme ce qui vise la *détermination de ce qui est* et plus particulièrement les opérations de *qualification* auxquelles se livrent les entreprises en fixant les *propriétés* et les *valeurs* dans des normes sociales qui échappent souvent au débat démocratique (Boltanski 2009).

Nous nous attachons à évaluer l'impact du discours du management de l'entreprise sur l'engagement de ses parties prenantes et sur la constitution d'assemblées publiques autour d'enjeux économiques, sociaux et environnementaux (Latour et Weibel 2005). La rhétorique s'attache aux moyens discursifs permettant d'obtenir l'adhésion des esprits et plus particulièrement, aux techniques d'argumentation déployées dans la discussion entre des parties, lorsqu'elles ne sont pas d'accord sur leur portée ou leur interprétation, sur leur valeur ou leur rapport avec les problèmes controversés. (Perelman et Olbrechts 1988). Elle accompagne le processus continu de cadrage/débordement constitutif de l'élaboration de la

stratégie développement durable des entreprises en marché (Callon 1998). La place de la rhétorique, et notamment des récits, dans la création de significations et dans l'institutionnalisation de l'entreprise est rapportée à la critique sociale dont celle-ci fait l'objet. En contrepoint des justifications avancées par le management elle dévoile que l'ordre mis en place par l'entreprise n'est pas conforme, en fait aux valeurs qu'elle se donne en principe et discute les propositions sémantiques du management à l'aune d'autres sphères de justices (Walzer 1983). La critique met en évidence des contradictions au niveau, d'une part de la réalité telle qu'elle est construite face au monde qui la déborde et d'autre part, au niveau de l'incarnation de l'institution par ses porte-paroles que sont les managers.

Appréhender l'entreprise comme une institution socialement responsable pose deux questions principales :

- Quelles opérations de qualification permettent cette appréciation ?
- Quels formats d'épreuves permettent de confirmer ce qu'il en est de ce qui est ?

2. Intérêt de la question de recherche

Les efforts de conceptualisation de la RSE ont été largement marqués par un point de vue économique sur l'entreprise et une analyse instrumentale des stratégies et projets se référant à la RSE dans une perspective d'efficacité. L'approche par les parties prenantes (Freeman 1984, Mitchell, Agle et Wood 1997, Agle 1999) conjuguée à une volonté de soutenir par des arguments empiriques que la performance sociale contribuait à la performance financière témoigne à quel point la recherche sur la RSE a été dominée par des considérations de rationalité économique. Ainsi a fini par se développer un 'business case' pour la RSE dans lequel l'engagement volontaire des entreprises dans les domaines sociaux et environnementaux est considéré comme un investissement au même titre que tout autre attribut d'une offre, comme la qualité, le service, le degré d'innovation. (Vogel 2005) .

Le comportement de l'entreprise est orienté vers le profit, ce qui est légitime tant que celle-ci se conforme aux lois des Etats dans lesquels elle exerce ses activités et qu'elle respecte les règles morales des communautés dans lesquelles elle s'implante. Andreas Georg Scherer et Guido Palazzo montrent dans le contexte de la globalisation toutes les limites d'une telle approche qui fait au final de la 'main invisible' du marché le guide des comportements économiques vers le bien commun. (Scherer et Palazzo 2008)

Pour Scherer et Palazzo il convient de concevoir une nouvelle forme de régulation politique dans laquelle non seulement les institutions nationales et internationales jouent un rôle mais aussi les ONG, les associations, et les entreprises (Palazzo et Scherer 2006). Dans cette perspective nouvelle, les entreprises sont considérées non seulement comme des agents économiques mais aussi comme des acteurs politiques. Elles ont développé une conscience accrue de leurs responsabilités sociales et environnementales et elles participent à la résolution de problèmes politiques en coopérant avec les pouvoirs publics et la société civile. Les entreprises sont amenées de plus en plus à soumettre leurs pouvoirs et leurs engagements sociaux et environnementaux à des processus publics de contrôle et de légitimation. La RSE sera donc appréhendée ici comme un processus de délibération politique visant à instituer et à revoir les règles régissant le comportement des entreprises globalisées. Il ne s'agit plus seulement pour les dirigeants d'entreprise de manager les relations avec les parties prenantes affectées par leurs décisions stratégiques, ce qui est du ressort d'une bonne gestion interne, mais également de projeter l'entreprise dans les défis sociaux et environnementaux propres au développement durable (R.Brown 2007).

Kunal Basu et Guido Palazzo définissent alors la responsabilité sociale de l'entreprise comme « le processus par lequel les managers d'une organisation conçoivent et discutent des relations avec les parties prenantes, de leurs rôles vis-à-vis du bien commun mais aussi des comportements permettant de tenir ces rôles et de s'engager dans une relation pérenne avec les parties prenantes » (Basu et Palazzo 2008). A partir de quoi ils proposent une grille de lecture de la RSE comme processus d'élaboration de sens qui comporte trois volets : cognitif, linguistique et conatif. Ces trois dimensions leur permettent de caractériser comment les managers d'une entreprise pensent et agissent leurs rôles et leurs relations avec les parties prenantes :

- La dimension cognitive indique comment l'entreprise pense ou se construit une représentation du monde. Elle comprend d'une part les tendances fortes de son identité (plus ou moins individuelle, relationnelle ou collectiviste) et d'autre part la façon dont elle fonde sa légitimité sociale (par utilité pratique, par la compréhension des besoins des parties prenantes, ou par la morale et les normes).
- La dimension linguistique consiste à examiner le discours de l'entreprise, particulièrement ce que l'entreprise communique. Elle pourra justifier auprès d'autrui ses actions en construisant son argumentation autour de justifications d'ordre juridiques scientifiques, économiques ou éthiques. De plus ce que

communiqué l'entreprise sera affecté par le niveau de transparence de ses comptes rendus qui soit seront équilibrés en présentant les apports et les limites des actions qu'elle est amenée à réaliser pour la société et l'environnement, soit au contraire seront biaisés et tendront à exagérer ses contributions au bien commun.

- La dimension conative s'attache au comportement de l'entreprise et à la façon dont elle s'efforce de produire des effets en matière de développement durable et d'améliorer sa performance globale (économique, sociale et environnementale). Cette dimension comprend d'une part, son attitude défensive ou proactive et son ouverture au dialogue lorsque s'expriment des demandes, des critiques ou se manifestent des attentes de la société civile. Cette dimension comprend d'autre part, la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et ses actions de RSE mais aussi la cohérence de ses actions de RSE entre elles. Enfin l'engagement de l'organisation en faveur du développement durable pourra être de nature instrumentale c'est-à-dire tiré par des motifs qui lui sont extérieurs, ou normative c'est-à-dire issue de considérations morales internes à l'organisation.

Au-delà des responsabilités légales et économiques de l'entreprise nous nous attachons à identifier comment s'articule les responsabilités éthiques et philanthropiques de l'entreprise (Carroll 1991). En particulier à partir de quel point les investissements du management dans les domaines de la régulation et de l'organisation ne suffisent plus à confirmer le caractère socialement responsable d'une entreprise et doivent être complétés par des dons gracieux.

En France, le développement d'une nouvelle philanthropie (Seghers 2009) nous conduit à interroger la vraie nature d'un capitalisme solidaire dans un contexte où la suppression des régulations publiques, jugées trop contraignantes, est couplée à l'invitation non seulement à la moralisation des pratiques de gestion au nom du développement durable (2001 : loi NRE et 2010 : loi Grenelle 2) mais également à la générosité des entreprises pour subvenir aux besoins d'un Etat impécunieux (2003 : loi sur les fondations d'entreprises, 2009 : loi sur les fonds de dotation).

B. Concepts et Théories utiles à la compréhension des résultats

L'entreprise est insérée dans la société et ses décisions économiques sont encadrées dans des structures sociales habilitantes et contraignantes. L'environnement institutionnel et culturel joue un rôle déterminant dans l'intégration du développement durable au management de l'entreprise. L'intérêt des acteurs et les relations sociales se combinent pour expliquer les décisions économiques (Swedberg 2003). Trois piliers constituent et soutiennent les institutions (Scott 2008): la régulation légale, les normes morales, les représentations culturelles et cognitives. Trois démarches de légitimation se conjuguent (Suchman 1995): pragmatique (convaincre les parties prenantes de l'entreprise de l'utilité de ses actions), morale (contribuer à la constitution de normes acceptables avec la participation des parties prenantes), cognitive (alignement des actions de l'entreprise sur les attentes de ses parties prenantes).

Les marchés sur lesquels interviennent les entreprises sont des dispositifs de calcul permettant d'élaborer des compromis sur la nature des biens à produire et sur la valeur à leur attribuer. Le management participe aux processus de cadrages et de débordements successifs qui s'opèrent face à trois types de controverses publiques portant sur la distinction entre humains et non-humains et l'attribution d'une valeur à la nature, sur les compétences des managers d'entreprise pour faire des choix dans l'intérêt général, et sur les exclus du marché dans la mesure où les opérations de cadrage du management créent des laissés pour compte (Callon 1998).

Le management conçoit et met en œuvre en permanence des dispositifs de traduction permettant d'effectuer un travail de médiation entre les faits de nature ou de société (Latour 1997). Face aux sujets de controverse publique relatifs au développement durable le management conçoit et mobilise des outils de gestion qui constituent des points de passage obligés vers leur résolution. Ces dispositifs composés d'humains (les salariés, employés et prestataires) et de non-humains (les outils de gestion et systèmes d'information permettant leur implémentation) peuvent échouer relançant la controverse et obligeant le manager à innover en créant de nouveaux « faitiches » débordant la cadre préexistant (Latour 2009).

Pour pouvoir développer dans la durée des entreprises, les managers doivent non seulement intervenir sur leurs fonctions de coordination (organisation) et de police (administration) mais

également dire ce qu'il en est de ce qui est, c'est-à-dire investir la fonction sémantique de ces institutions (Boltanski, De la critique 2009).

Les données empiriques relatives au cas étudié sont analysées à partir du cadre de la sociologie de la justification (Boltanski et Thévenot 1991) dont nous retenons les points suivants :

- Les formes organisationnelles sont attachées à un équilibre dans lequel ce qui unit et coordonne est plus fort que ce qui divise. Celui-ci s'établit autour d'un principe supérieur commun qui soutient des justifications.
- Toutefois les organisations ne sont pas des entités pleinement unifiées dans un principe d'ordre unique mais sont faites de montages composites au croisement de plusieurs principes d'ordre ou cités¹.
- Les acteurs lorsqu'ils veulent manifester leur désaccord sans recourir à la violence, le font en soulignant l'écart entre la constitution d'un ordre et les actions particulières qui le remette en cause.
- Dans chaque cité les jugements et la validité des justifications sont établis par des épreuves. Toutefois les managers d'une entreprise vont se trouver placés dans différents mondes face à d'autres principes. Les épreuves auxquelles ils se soumettent peuvent être contestées ; l'adaptation de l'épreuve au monde peut être discutée. Une confrontation entre deux « cités » peut avoir lieu avec un conflit sur le principe supérieur commun applicable qui débouche sur une controverse publique.

La formulation de la critique suppose une source d'indignation, premier moment émotif sans lequel aucune critique ne peut prendre forme. Les formes d'indignations qui alimentent la critique de l'entreprise capitaliste sont de quatre ordre : Celle-ci serait source de désenchantement de la vie et d'inauthenticité des objets ; d'oppression sous la domination du marché ; de misère chez les salariés et d'inégalités sociales ; d'opportunisme et d'égoïsme destructeur des liens sociaux et des solidarités. Pour donner de la voix et traduire la souffrance individuelle en des termes faisant référence au bien commun, la critique a besoin d'un appui théorique et d'une rhétorique argumentative qui pour le capitalisme postmoderne de la fin du XXème siècle, sera la critique artiste (Boltanski et Chiapello 1999).

¹ Mondes de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand ou industriel

Les institutions sont des êtres sans corps à qui est délégué une fonction sémantique de dire ce qu'il en est de ce qui est. (Boltanski 2009, 115-121). Pour le gestionnaire, elles fixent à travers les systèmes comptables la référence des objets de l'entreprise dont la valeur importe et dont les prédicats doivent être stabilisés par des définitions relatives à sa responsabilité vis-à-vis du reste de la société. La critique se nourrit d'une double contradiction herméneutique sur le sens donné au monde par cette institution. La première porte sur la question de savoir si les porte-paroles de l'institution, à savoir les managers, traduisent bien la volonté de cet être sans corps qu'est l'entreprise. La seconde porte sur la tension entre la formulation sémantique officielle de l'institution « entreprise » et les situations pragmatiques dans lesquelles les acteurs « managers » doivent s'engager et agir. Au sein des cités indexées sur la question de la justice, le contrôle de gestion économique, social et environnemental ne suffit pas à stopper le conflit entre ces *grandeurs* que sont les principes, les équivalences, les valeurs de référence.

Occupant une place centrale dans la dynamique d'accumulation du capital, les institutions bancaires sont régulièrement soumises à des critiques. Les disputes qui opposent les citoyens aux banques portent à la fois sur les interprétations que les managers font du développement durable et sur l'écart entre le sens donné par la banque à la responsabilité sociale et ses pratiques de gestion. L'exigence de justification est liée à la possibilité permanente de la critique en attente d'une réponse lorsque le caractère injuste d'une situation sera dévoilé. En ce qui concerne le secteur bancaire en France, nous avons relevé autour des trois piliers du développement durable des critiques relatives à :

- Son impact social : La question des conditions et modalités d'accès au crédit est régulièrement portée sur la place publique, tant sur le marché des particuliers que sur celui des professionnels. Sur le premier front, elle porte sur le surendettement des ménages et l'exclusion bancaire. Le surendettement contribue par la contraction du pouvoir d'achat et des revenus disponibles pour la consommation courante à l'accélération des phénomènes de pauvreté et d'exclusion sociale. Sur le second front, elle porte sur le financement de la création et du développement des petites et moyennes entreprises permettant la création et la pérennisation des emplois dans les territoires. La responsabilité des banques dans les défaillances des PME et des entreprises industrielles françaises est souvent invoquée par les faillis.
- Son impact environnemental : La controverse d'empreinte écologique des activités bancaires porte autant sur le premier périmètre qui couvre le fonctionnement de la banque elle-même, ou sur le second périmètre qui concerne ses fournisseurs (énergie

électrique essentiellement), que sur le troisième périmètre. Ce dernier inclut par exemple les émissions de gaz à effets de serre générés par le crédit accordé par la banque à ses clients tout au long du cycle de vie de ses services. Il s'agit notamment d'évaluer les risques climatiques engendrés par les investissements et les financements que la banque consent aux entreprises.

- Son impact économique : Le double mouvement de désencadrement du crédit et de désintermédiation financière qui s'est amorcé dans les années 80, l'ouverture des frontières et la mondialisation du modèle libéral, ont vu se succéder une série de crises financières. La crise financière des *subprimes* de 2008, s'est propagée à l'économie « réelle », aux entreprises et aux Etats qui ont mis en œuvre des plans de relance accroissant leur endettement. La bulle immobilière américaine qui a explosé dans la crise des prêts hypothécaires en 2007, a entraîné une crise de liquidités des banques qui en quête de rentabilité avaient non seulement relâché les conditions des prêts mais aussi géraient et investissaient des fonds détenant des créances titrisées. Les pertes croissantes pour les banques, une perte de confiance, la chute des bourses ont conduit à une récession économique profonde sur fond de guerre monétaire.

C. Démarche Méthodologique

Nous nous sommes attachés au cas de la BNP Paribas à partir de la grille de questionnement suivante :

- Quelle est l'objet de la critique sociale qui est adressée à cet établissement bancaire ?
- Dans quelle mesure le discours élaboré par la banque en matière de responsabilité sociale de l'entreprise permet de répondre à ces critiques ?
- Quelle est la contribution des actions de mécénat à ce discours ?

La banque BNP Paribas est la première banque française et 55ème entreprise mondiale en termes de capitalisation boursière.² C'est la première banque française en termes de produit net bancaire et 18ème entreprise mondiale en termes de chiffre d'affaires³. Les engagements de mécénat de la BNP Paribas sont en ce qui concerne la France coordonnés par la Fondation BNP Paribas dont le budget mécénat était de 3.5 millions d'euros en 2009, réparti pour

² FT Global 500 – 2010 (31/03/2010)

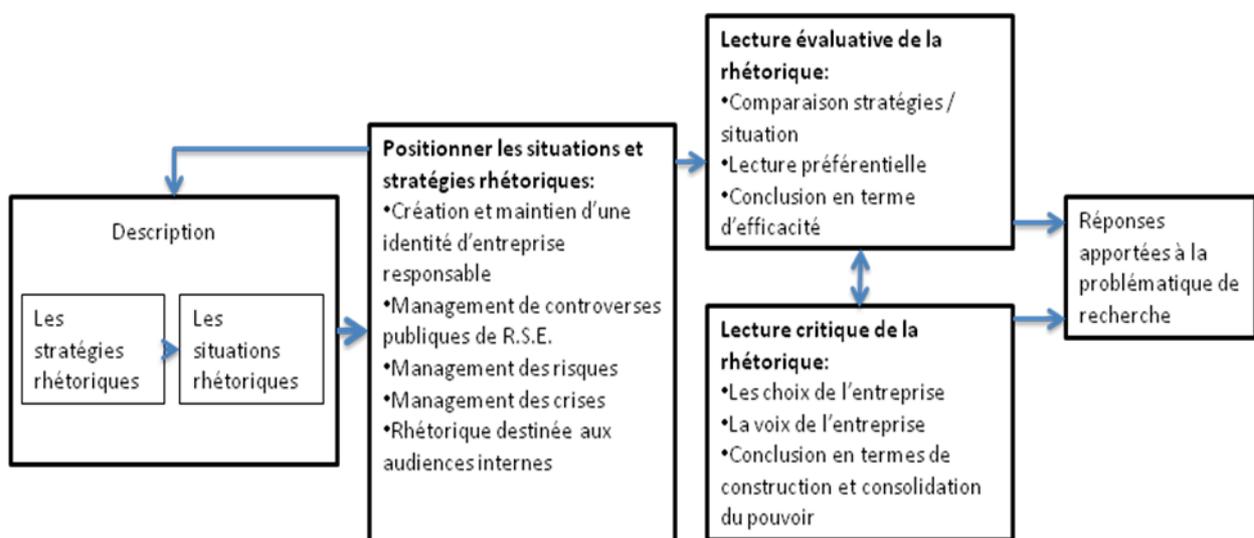
³ Fortune Global 500 – 2010 (26/07/2010)

moitié entre les programmes en faveur de la culture et les programmes en faveur de la solidarité et de la santé. La fondation BNP Paribas est une fondation ancienne, son l'origine remonte à 1984 étant issue de la fondation Paribas et des actions de mécénat de la BNP, de la Compagnie Bancaire et de la BNL. Etablie sous égide de la Fondation de France, elle est rattachée à la direction de la communication de la banque et emploie aujourd'hui 8 personnes.

L'analyse des données à été précédée d'une série d'entretiens semi-directifs avec les responsables de la Fondation BNP Paribas, les responsables ressources humaines de la banque en Rhône-Alpes. Le corpus analysé est constitué du rapport sur la responsabilité sociale et environnementale 2009, du document de référence et du rapport financier annuel 2009, du site internet du groupe ⁴ et du blog *s'engager pour un monde qui change*⁵, d'un ensemble de dix publications fournies par la Fondation BNP Paribas sur ces activités et domaines d'engagement.

1. Analyse rhétorique

La rhétorique organisationnelle déployée dans le corpus de texte est analysée en quatre temps selon la méthodologie développée par Hoffman M.F. et Ford D.J. (Organizational rhetoric: situations and strategies 2010).



Mary F.Hoffman & Debra J. Ford [2010]

⁴ <http://www.bnpparibas.com/fr/developpement-durable/>

⁵ www.pourunmondequichange.com

1.1. Description des stratégies et situations rhétoriques

Cette étape comprend l'identification des stratégies rhétoriques adoptées dans le corpus, en s'attachant à l'identification des procédés les plus fréquemment utilisés suivi d'une description des éléments de la situation pour laquelle la rhétorique a été créée.

1.1.1. Identification des stratégies rhétoriques

En rhétorique ancienne l'*ethos* fait le locuteur et le *pathos* l'auditeur. L'*ethos* consacre les vertus de l'orateur, ce qui suscite la louange, mais aussi le blâme en cas de défaut. Le *pathos* est la disposition de l'auditeur, ce qui l'émeut ou encore ce vers quoi tel ou tel homme tend par disposition naturelle, son état d'esprit. (M. Meyer 1991)

- Ethos :

En rhétorique de l'organisation, l'*ethos* de l'entreprise est son expertise, les compétences qui sont à la source de son autorité. Une organisation fait les preuves de sa capacité à produire et livrer des produits et des services en répondant à une demande sociale standard.

L'*ethos* correspond également aux vertus morales, de bonne conduite, à la confiance que cette entreprise suscite auprès d'une communauté et à ce qui lui confère une autorité

L'analyse s'attache à repérer les appels à la crédibilité de l'organisation qu'elle soit liée à ses compétences et ou conférée par l'autorité qu'elle a auprès d'une communauté.

L'*ethos* correspond aux trois dimensions qui confèrent à une organisation sa légitimité à savoir (Suchman 1995) :

- Cognitive : l'entreprise est acceptée comme nécessaire et inévitable ; son intelligence la rend compréhensible, ses comportements sont prédictibles et plausibles en regard d'un cadre culturel ; son existence va de soit comme inévitable et pérenne,
- Pragmatique : l'entreprise répond aux attentes des parties prenantes ; elle agit selon les intérêts des acteurs avec lesquels elle est en relation ; elle est légitime car elle crée de la valeur économique ou sociale,
- Morale : A partir d'une évaluation normative, la société porte un jugement sur le bien fondé des activités de l'entreprise selon une éthique conséquentialiste, procédurale ou selon la légitimité des structures et des personnes qui la composent.

- Pathos :

En rhétorique des organisations le *pathos* est la source des questions, qui répondent aux intérêts multiples des parties prenantes de l'entreprise, et dont témoignent les émotions ou les opinions.

Une question qui fait l'objet d'une controverse publique, suscite des débats et dessine des alternatives. Le *pathos* comporte « les questions de l'auditoire, les émotions qu'il éprouve devant ces questions et leurs réponses, et les valeurs qui justifient à ses yeux ces réponses sur ces questions » (Meyer 2004, 26).

L'analyse rhétorique s'attachera ici à cerner les besoins existants ou suscités par l'argumentation. Elle repèrera également les valeurs communes mobilisées en confortant des valeurs partagées, en faisant état d'engagements philanthropiques ou en rendant hommage à des figures de personnalités exemplaires qui incarnent les valeurs.

Rapportée à la fois aux attentes et aux valeurs, l'identification est une autre composante du *pathos* en ce qu'elle permet de délimiter des groupes d'auditeurs par affiliation. (Hoffman et Ford 2010, 34-37) . L'identification délimite des groupes d'appartenance qui partagent des fondements communs, des symboles unificateurs, des ennemis communs et se reconnaissant dans un « nous » singulier.

- Logos :

Le *logos* répond à une question en même temps qu'il en soulève d'autres. Les propositions du *logos* sont des réponses qui renvoient à des questions qui ne se posent plus, mais qui, si le besoin s'en faisait sentir, pourraient resurgir sans altérer le sens de la réponse puisqu'elles contribueront à spécifier en quoi elle est réponse. (Meyer 2004, 31). Le syllogisme rhétorique (*enthymème*) permet de traiter d'une problématique à partir de ce qui exclut l'alternative dans l'unicité du discours. L'inférence rhétorique permet d'effacer la problématique soit par une déduction rhétorique qui part de vérités admises au départ et qui ne font plus questions, soit par induction, par exemplification partant d'une conjecture pour aboutir à sa résolution.

En termes de rhétorique organisationnelle, un raisonnement inductif s'appuiera sur un ensemble de revendications et prétentions qui seront étayées par des preuves. Les preuves prennent la forme de statistiques, de témoignages, ou d'exemples. Un raisonnement déductif quant à lui sera construit à partir de principes communément acceptés par les auditeurs.

Ce qui importe en fin de compte c'est de pouvoir déterminer par un processus résolutoire inductif ou déductif ce qui est en question et de pouvoir tirer les conséquences adéquates de cette détermination. « Cette double démarche n'a d'autre fonction que d'évacuer par la forme et le discours ce qui fait problème en le traitant comme résolu » (M. Meyer 1991, 31).

Outre l'analyse de l'*invention*, c'est-à-dire de la façon dont s'articule l'éthos, le pathos et le logos, nous serons attentifs à l'organisation du texte (disposition), à son style (élocution), à son mode de diffusion (action) et à son mode de mémorisation.

- Stratégie d'organisation du texte :

L'analyse rhétorique organisationnelle s'attachera à comprendre la disposition du discours. Il s'agit de comprendre comment l'auteur attire l'attention de l'auditoire, comment il enchaîne ses arguments et comment il conclue son message. Nous nous attachons ici aux introductions, aux corps des argumentations, aux conclusions, aux modes de navigation entre les différents éléments du discours (matériaux internet)

- Stratégie stylistique :

L'examen portera ici sur le choix du langage, les choix visuels, les marques, les logos, voire les éléments audio-visuels (sites internet). Une attention particulière sera portée aux métaphores qui sont des façons de dire ce qui est problématique tout en avançant des propositions. Elles se situent entre l'ancien, qui n'a plus à être énoncé puisque connu, et le nouveau, qui est irréductible aux données dont on dispose puisque nouveau.

- Stratégie de diffusion :

En rhétorique classique, il s'agirait d'examiner le jeu de l'acteur, la façon dont il pose sa voix et son corps. Pour la rhétorique organisationnelle, il s'agit de la façon dont le locuteur diffuse son message. La façon dont le rhéteur délivre son argumentation rhétorique (communiqué de presse, newsletter, site internet, blog, événement ...) et le choix des médias en fonction du public visé seront particulièrement importants.

- Stratégie de mémorisation :

Le rhéteur peut offrir à son auditoire des moyens de mémorisation de l'argumentation qu'il conduit sur l'entreprise comme des formules faciles à retenir, des slogans ou des mots d'esprit.

1.1.2. Description des situations rhétoriques :

Le contexte dans lequel émerge une argumentation rhétorique doit être analysé afin de situer la stratégie rhétorique adoptée par l'organisation et de comprendre le type de discours qu'elle crée (Hoffman et Ford 2010, 55-75). La description systématique d'une situation rhétorique s'attache au quatre points suivants :

- Exigences : quels sont les éléments de la situation qui apparaissent comme des défis ou des opportunités pour l'organisation ? Il y a-t-il une faille ou une opportunité ? Qu'est ce qui est anticipé et qu'est qui ne l'est pas ? Il y a-t-il un sentiment d'urgence ? Quelles sont les options qui s'offrent aux rhéteurs pour cadrer les éléments ?
- Audiences : quelles sont les types d'audiences qui semblent les cibles les plus appropriées à la situation : habilitantes, fonctionnelles, normatives, diffuses ? Quelles sont les caractéristiques ou les intérêts de ces audiences ?
- Contraintes et atouts : Qu'est ce qui pourrait rendre plus difficile ou au contraire faciliter la réponse aux exigences par l'organisation ? Existe-t-il des croyances préexistantes , des attitudes ou des valeurs, des discours ou des expériences passées qui pourrait affecter la façon dont le message va être interprété par les audiences ?
- Situations récurrentes : la situation rhétorique est elle similaire aux types de situations qui arrivent régulièrement dans une organisation : création et développement d'identité, controverse faisant problématique, risque d'impact négatif, crise menaçant l'organisation, ou management interne ?

1.2. Positionnement des stratégies et situations rhétoriques

Les stratégies et situations rhétoriques se rapportent habituellement à cinq types de configurations type qui apparaissent fréquemment dans les organisations (Hoffman et Ford 2010, 119-232):

- Création et maintien d'une identité d'entreprise socialement responsable (A): L'identité organisationnelle étant prise comme l'ensemble des caractéristiques centrales de l'organisation, qui distingue cette entreprise d'autres entreprises et forment un ensemble cohérent dans la durée.
- Management de controverses publiques relatives aux enjeux de développement durable (B) : Lors d'un débat public autour d'un sujet de controverse économique,

sociale ou environnementale, l'organisation cherche à faire valoir son point de vue et ses arguments dans la discussion.

- Management des risques (C): Efforts que déploient l'organisation pour cadrer un risque et élaborer une argumentation vraisemblable pour convaincre que la probabilité d'occurrence est faible et que les conséquences seront limitées.
- Management des crises (D): Argumentation utilisée par l'entreprise pour faire face à un évènement spécifique, inattendu qui crée un niveau élevé d'incertitude ou menace l'organisation dans ses finalités et priorités
- Rhétorique destinée aux audiences internes (E) : Les investissements rhétoriques des quatre types précédents sont orientés ici principalement vers les collaborateurs de l'entreprise pour renforcer le sentiment d'appartenance, recruter, fidéliser mais également motiver et accompagner le changement.

Les configurations rhétoriques de type A, B, C et D sont essentiellement destinées aux parties prenantes externes de l'entreprise c'est-à-dire aux clients, fournisseurs, actionnaires, pouvoirs publics. L'argumentation déployée dans le management de controverses publiques (B), des risques (C) ou des crises (D) s'appuie systématiquement sur une reprise plus ou moins explicite de la rhétorique sur l'identité de l'entreprise(A).

1.3. Lecture évaluative de la rhétorique

Cette étape consiste à apprécier la capacité d'une configuration rhétorique à atteindre ses objectifs et à décrire les caractéristiques des messages qui permettent le mieux d'atteindre ces objectifs .Elle comprend les étapes suivantes :

- Comparaison des stratégies rhétoriques avec les exigences de la situation rhétorique : Cette analyse tient compte du positionnement des stratégies et situations en regard des cinq types de configurations précédentes : enjeu posé en termes d'identité, de controverse, de risque, de crise, d'audience interne.
- Lecture préférentielle : En se laissant guider par l'auteur du discours, sans résistance à priori, le lecteur cherche à déterminer ce que, compte tenu de ce qu'il sait de la stratégie et de la situation rhétorique, l'auteur veut que ses lecteurs pensent, ressentent, ou croient après la lecture.
- Conclusion en termes d'efficacité :Le lecteur apprécie ensuite dans quelle mesure les stratégies adoptées répondent aux exigences de la situation. Il s'agit

à ce stade de conforter l'évaluation par des informations sur la situation rhétorique et par des exemples de rhétorique.

1.4. Lecture critique de la rhétorique

Il convient ici de considérer que les messages de l'entreprise ne sont pas neutres, que les membres de l'organisation font des choix, que les voix des membres de l'organisation n'ont pas toutes le même poids ni la même influence, et que la voix d'une entreprise n'est pas toujours clairement identifiable. Le rôle du pouvoir nous conduit à regarder avec circonspection les discours de l'entreprise qui sont toujours empreints d'idéologie et dénotent une forme d'hégémonie.

1.4.1. Les choix de l'entreprise :

L'information est-elle présentée de façon à permettre aux lecteurs de prendre des décisions informées ? N'y a-t-il pas des contradictions apparentes qui sont ignorées ou minorées, limitant par là l'information fournie aux lecteurs ? Il y a-t-il des hypothèses sur le pouvoir ou les valeurs communes qui sont tenues pour acquises ? Qu'est-ce qui est passé sous silence dans la rhétorique ? Quelles informations sont-elles omises, et quels sujets ne sont pas traités ?

1.4.2. La voix de l'entreprise :

Qui « parle » ? De quels groupes les intérêts sont-ils mis en avant ? Desquels sont-ils cachés ? Pouvez-vous identifier qui est le rhéteur ? Est-ce que les idées ou les valeurs de quelques parties influentes sont présentées comme les idées ou des valeurs de tout le monde ? Certaines contradictions apparentes ne sont-elles pas évacuées ou recadrées de façon à ce que ceux qui les pointent du doigt soient réduits au silence ? Le discours invite-t-il toutes les parties prenantes à participer ?

1.4.3. La construction et la consolidation du pouvoir :

Qu'est-ce qui semble le plus important à l'entreprise ? Qu'est-ce qui lui semble moins important ? Quels sont les groupes de personnes qui semblent importants pour l'entreprise et ceux qui paraissent moins importants ? Quelles sont les implications possibles de cette idéologie pour la société ? Cette idéologie n'élargit-elle pas ou ne restreint-elle pas les

opportunités offertes à certains groupes de personnes ? Ne reflète-t-elle pas une tendance à se focaliser étroitement sur les intérêts de l'organisation, ou à prendre un point de vue plus large ?

2. Analyse des controverses publiques

Plutôt que de conduire une analyse de la réception de ce discours auprès des parties prenantes et parallèlement à l'analyse de la rhétorique produite par la BNP Paribas et sa fondation, nous nous sommes attachés à repérer ce qui retenait l'attention des médias autour de l'impact de cette entreprise en termes de développement durable.

Nous analysons d'une part les sujets de controverse publique dans lesquels BNP Paribas est impliquée et d'autre part les initiatives de cette banque en terme de mécénat. Les données relatives aux controverses publiques ont été recueillies à partir d'un corpus d'articles de la presse généraliste et économique française, établi sur deux ans entre novembre 2008 et novembre 2010. Une typologie des sujets de critique a été constituée à partir des sept questions centrales et domaines d'action de la responsabilité sociétale de la Norme internationale d'application volontaire, ISO 26000-2010 : Gouvernance de l'organisation, Droits de l'homme, Relations et conditions de travail, Environnement, Loyauté des pratiques, Questions relatives aux consommateurs, Communautés et développement local.

D. Analyse des données recueillies sur BNP Paribas

1. Analyse rhétorique

1.1. Situation rhétorique

- Exigences : La demande d'utilité sociale, de conformité et d'éthique s'est accrue pour les banques avec la crise financière.

La banque a plutôt mieux résisté à la crise que ses concurrentes, le rachat de Fortis lui ayant permis de doper ses résultats.

Les rhéteurs ne peuvent pas faire uniquement référence aux notations extra-financières, ni aux certifications obtenues qui ne sont que partielles (ISO 14 001 pour le réseau d'agences) , label diversité . Ils font l'objet d'attaques régulières sur le financement apportés par la BNP à des

projets impactant négativement l'environnement, notamment dans le secteur des industries extractives et de l'énergie (www.lesamisdela terre.org et www.banktrack.org).

L'ancrage de la banque dans le tissu social doit être affirmé :

- Il faut montrer que les salariés de BNP sont capables d'un engagement de solidarité (Coup de Pouce aux projets du personnel)
- La crise des banlieues de décembre 2005 a agi comme déclencheur de projets en faveur de l'emploi et de l'intégration (création d'entreprises par le microcrédit)
- La BNP Paribas doit se faire accepter comme établissement bancaire dans les pays étrangers d'implantation (Maghreb, Italie, Europe de l'Est, Egypte, Etats-Unis)

Elle vise à constituer des lieux d'initiatives, locales et globales, et un laboratoire d'innovation en matière de responsabilité sociale.

- Audiences : Les audiences habilitantes sont les gouvernements des pays d'implantation. Sur la période étudiée, il s'agit des gouvernements belges et luxembourgeois qui ont consenti à des efforts importants lors du rachat de Fortis et de la commission européenne qui a été consultée sur le rachat de Fortis.

Les audiences fonctionnelles sont les salariés et les retraités de la banque qui au delà de leurs liens contractuels actuels ou passés, s'engagent dans du bénévolat de compétence, mais également dans la collecte de dons : il s'agit de donner un motif de fierté au personnel de la banque, pour attirer les talents et motiver les salariés. Les étudiants mobilisés dans le projet banlieue par l'AFEV, sont de futurs clients ou collaborateurs de la banque (élargir et fidéliser la clientèle). Les médecins et chercheurs dans le domaine de la santé sont des clients actuels ou potentiels (élargir et fidéliser la clientèle).

En ce qui concerne les audiences normatives, la BNP Paribas joue un rôle éminent au sein des instances françaises de la profession bancaire. Baudouin Prot son Administrateur-Directeur Général est également président de l'AFB et président de la Fédération Bancaire Française. La banque a un devoir d'exemplarité dans la promotion de l'activité bancaire et financière sur les marchés français, européens et internationaux, et la définition des positions et propositions de la profession vis-à-vis des pouvoirs publics et des autorités du domaine économique et financier.

- Contraintes et atouts : Qu'est ce qui pourrait rendre plus difficile ou au contraire faciliter la réponse aux exigences par l'organisation ? Existe-t-il des croyances préexistantes , des attitudes ou des valeurs, des discours ou des expériences passées qui pourrait affecter le façon dont le message va être interprété par les audiences ?

Suite à sa privatisation en 1999, l'histoire de la BNP Paribas est issue de deux traditions distinctes celle de la banque d'affaire et de la banque de dépôt. La faible visibilité de la Banque Paribas, avec laquelle la banque BNP Paribas a fusionné en 2000, auprès du public a du être surmontée. Une pratique historique du sponsoring sportif (Tennis, Roland Garros) a fortement marqué l'identité de la BNP dans le public. L'organisation du réseau en France reste fortement centralisée, ses implantations demeurent essentiellement en milieu urbain. Les structures régionales ne font que décliner localement une politique de RSE et de mécénat définie au niveau national.

Un certain mélange des genres apparaît dans le discours entre ce qui relève du don et ce qui relève soit des activités bancaires (financement d'institution de microcrédit) soit d'obligations légales (versement de la taxe professionnelle) voire de management des ressources humaines (stages, contrats apprentissage, recrutement de personnel local à l'étranger...).

Les dirigeants actuels Michel Pébereau et Baudouin Prot sont d'anciens inspecteurs des finances qui ont débuté leur carrière dans la haute fonction publique d'Etat jusqu'à l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981 où ils se sont réorientés vers le secteur bancaire. La notion de service à rendre au public reste très présente dans la représentation de leur mission et de leur responsabilité de dirigeants.

- Situations récurrentes : Si après 10 ans, la fusion BNP Paribas est maintenant absorbée, il n'en reste pas moins qu'elle inaugurerait une dynamique de croissance soutenue qui en fera en 2002 la première banque de la zone euro. Les années 2000 ont été marquées par la poursuite d'une stratégie de croissance externe avec notamment l'acquisition de la BNL (Italie) en 2006, et des rachats majeurs au Maroc, en Turquie en Ukraine qui consacrent la banque comme un acteur mondial de premier plan. L'enjeu du discours du groupe reste encore aujourd'hui celui du développement d'une identité d'organisation internationale accompagnant les initiatives et la création d'activité.

La controverse sur l'utilité de la finance au service de l'économie réelle apparaît comme centrale dans les propos de l'année 2009.

Le management des hommes en faisant participer les salariés aux actions de mécénat devrait permettre de mieux enraciner la banque dans ses territoires.

1.2. Stratégie rhétorique

- Ethos : Il s'appuie sur légitimité de l'entreprise accordée par la compétence de ses collaborateurs en matière économique, la fiabilité et la robustesse de ses méthodes et de son expérience acquise en matière de mécénat.
- Pathos : L'identification des besoins créés ou mobilisés dans la société civile est restée longtemps problématique elle a nécessité une redéfinition des principes d'action de la fondation BNP Paribas autour de la recherche, de la culture et de la solidarité. Carrefour d'échanges et de découvertes, la fondation exprime sur un autre registre les valeurs de BNP Paribas : l'ambition, l'engagement, la créativité et la réactivité. La fondation BNP Paribas s'efforce de mettre en évidence son rôle actif pour impulser des initiatives de mécénat auprès des différentes entités du groupe et son imagination.
- Plaidoyer pour les valeurs : le discours sur les activités philanthropiques est cohérent avec les valeurs du groupe : réactivité, créativité, engagement et ambition. Il ne fait pas d'éloge des personnes qui incarnent les valeurs y compris parmi des artistes soutenus mais privilégie les acteurs collectifs (compagnie de cirque ou ballets, équipe de recherche...).
- Logos : Les revendications et prétentions à la proximité et l'insertion dans les problématiques sociales des territoires sont clairement affirmées. Des preuves sont fournies par le biais de statistiques (essentiellement sur la France), des témoignages directs d'acteurs (collaborateurs, partenaires ou membres d'associations.) , sur le blog *TV s'engager pour un monde qui change* avec de multiples exemples à l'international, sans prétendre pour autant être exhaustif. Le raisonnement est essentiellement déductif en rappelant le cadre et les objectifs dans lesquels s'inscrivent les actions avant de présenter des réalisations. Ceci est cohérent avec la position de leadership établie par la BNP Paribas lui permettant d'énoncer ses principes directeur de gestion.
- Stratégie d'organisation du texte : Les actions de mécénat sont imbriquées dans un chapitre consacré à l'ancrage dans le tissu social. Des références explicites au site internet « espace d'échange entre collaborateurs, partenaires et internautes investis » sont faites pour inciter à sa consultation: <http://www.pourunmondequichange.com/>
L'introduction du chapitre est faite par le thème de la micro finance en précisant qu'elles

sont « subtilement accompagnées par la Fondation BNP Paribas ». Le corps de l'argumentation est assez linéaire laissant la conclusion ouverte au lecteur.

- Stratégies stylistiques : Un style factuel et descriptif met plus en valeur les organisations soutenues par le mécénat de la banque et leurs réalisations que les destinées personnelles. Les visuels mettent en scène des salariés ou des bénéficiaires en actions, ainsi que des réalisations notamment dans le domaine culturel (spectacle vivant, valorisation du patrimoine).
- Stratégie de diffusion : Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale accessible sur internet soit en téléchargement (PDF) soit en visualisation (flash). L'entreprise dispose d'un mini-site internet où l'on retrouve les éléments du rapport RSE au sein du rapport annuel d'activité. Le document RSE et le blog citoyen de BNP Paribas *s'engager pour un monde qui change*, sont complétés par de multiples supports de diffusion, notamment des ouvrages édités à compte d'auteur tel celui Anne Dhoquois avec IMS Entreprendre pour la cité, *Quand les entreprises s'engagent en banlieue*, Editions Autrement, 2008 ou des publications maisons sans ISBN destinées à l'interne : *Coup de pouce- des salariés s'engagent*[2009], *Portraits de chercheurs- la quête de science* [2006].
- Stratégie de mémorisation : Reprise du slogan « La banque d'un monde qui change » en couverture et permanence de la couleur verte

1.3. Lecture évaluative de la rhétorique

Le management désire illustrer les valeurs d'ambition, l'engagement, la créativité et la réactivité en rendant compte des programmes conduits par la Fondation BNP Paribas dans le domaine de la culture, de la solidarité et de la santé. Les auteurs souhaitent montrer qu'au-delà d'un simple appui financier, la Fondation accompagne ses partenaires comme la banque accompagne ses clients : en fonction des aspirations de chacun, elle propose une aide sur mesure, apporte ses conseils et développe ses programmes en liaison avec l'ensemble de ses réseaux, en France comme à l'étranger.

Sur 3.5 millions de budget de la fondation, la moitié est consacrée à la culture, la part de mécénat restant étant dédiée à la santé et à la solidarité. Les actions en faveur de l'insertion des populations en difficulté ne représentent qu'une petite partie de l'effort de la fondation en France en regard des prétentions affichées.

Une iconographie spéculaire montre le matériel utilisé et les témoignages insistent sur les moyens déployés plus que sur les résultats obtenus dont l'évaluation n'est jamais mentionnée.

1.4. Lecture critique de la rhétorique

1.4.1. Les choix de l'entreprise :

Les valeurs affirmées de réactivité, de créativité, d'engagement et d'ambition semblent vouloir dire beaucoup mais en fait sont tout à fait contestables car elles peuvent induire une vision à très court terme, opportuniste et prédatrice. Le pouvoir des banques et de la BNP en particulier sur l'économie est conçu comme déterminant voir dominant. Qu'en est-il alors des autres entreprises acteurs de l'économie, mais également de l'Etat et de la société civile ? La banque dit ne pas s'inscrire dans une démarche philanthropique, pour mieux affirmer sa volonté de cadrage de la RSE : « mettre en ligne l'entreprise, ses salariés et son environnement » et de maîtrise totale par « une cartographie systématique des enjeux relatifs aux impacts sociaux et environnementaux ». La question des inégalités de richesses, de la désaffiliation et de la pauvreté est passée sous silence. La question de la conditionnalité de la distribution des aides n'est jamais directement traitée laissant dans l'ombre du secret les critères de mérite et les modalités de choix de tel ou tel projet. Malgré les dispositifs de gouvernance de la fondation, les choix ne sont pas soumis à un débat public démocratique et restent dans la sphère du bon vouloir d' « entre-soi » privé. Une forte insistance est portée sur les dispositifs organisationnels et techniques mis en place plutôt que sur les engagements humains des personnes. L'implication des banques internationales et particulièrement de BNP Paribas dans l'industrie nucléaire est régulièrement posée par les associations de défenses de l'environnement. Pour les Amis de la terre⁶ cette banque devrait cesser tout soutien à l'énergie nucléaire et plutôt participer à la lutte contre les changements climatiques en finançant en priorité l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables. Ces questions ne sont pas évoquées.

1.4.2. La voix de l'entreprise :

Il s'agit explicitement du discours du président et du directeur général qui parlent d'une même voix. Suite à la crise de 2008, les pouvoirs publics restent plus que jamais les interlocuteurs

⁶ <http://www.amisdelaterre.org/BNP-Paribas-la-banque-la-plus>

privilegiés des rhéteurs qui en connaissent bien les rouages. Les intérêts des clients ou des salariés ne sont pas mis en avant dans le message des dirigeants. La banque souhaite mieux « s’ancrer dans le tissu social », ce qui la met dans une position surplombante quelque peu éloignée de la question sociale et de ses manifestations en France. Face à l’effritement de la société salariale et au développement de la précarité dont elle a bien conscience, la banque fait valoir son engagement dans les territoires les plus en difficulté : « BNP Paribas 1^{er} employeur privé en Seine-Saint-Denis »

1.4.3. La construction et la consolidation du pouvoir :

La banque souhaite conforter sa position d’acteur de référence de la finance que se soit sur le marché des particuliers (gestion de patrimoine) ou sur celui des entreprises (activités de financement, conseil en fusions-acquisitions). Les salariés doivent continuer à être fiers de leur appartenance à ce groupe bancaire, aussi les actions de mécénat contribuent-elles à la consolidation de leur attachement à l’entreprise. D’inspiration libérale, la stratégie de responsabilité sociale de l’entreprise n’en reste pas moins marquée par le souci de l’intérêt général de dirigeants ayant fait une partie de leur carrière dans la fonction publique d’Etat. Malgré l’internationalisation de ses activités BNP Paribas s’inscrit encore dans la tradition du capitalisme français marquée par la forte présence des pouvoirs publics dans l’activité économique.

2. Analyse des controverses publiques

Les sujets de controverses dont la presse française s’est fait le plus fréquemment l’écho à propos de BNP Paribas en 2009 et 2010 ont été identifiés en regard des enjeux de responsabilité sociale de l’entreprise. Pour cela un décompte a été effectué en prenant le nombre d’articles parus dans Le Monde, L’Humanité, Le Figaro, Les Echos et La Tribune entre décembre 2008 et décembre 2010 et mentionnant le banque BNP Paribas en regard des huit questions centrales et des 37 domaines d’action R.S.E. de la norme ISO 26000 v 2010-11. La rémunération des dirigeants, l’évasion fiscale, la rémunération des traders et les discriminations envers les femmes sont les premiers lieux d’exercice de la critique véhiculée par ces médias (29 citations sur 58). La catégorie des questions relatives aux relations et aux conditions de travail (14 citations sur 58) est celle qui fait l’objet du plus grand nombre de d’articles, plus de deux fois plus que celles relatives à l’environnement (6 citations sur 58) L’ensemble des questions relatives aux consommateurs (3 citations sur 58) et celles portant

sur les communautés et le développement local (3 citations sur 58) sont les moins fréquemment soulevées dans la presse.

Les actions philanthropiques de la banque ne font que ponctuellement l'objet de critique (2 citations) ; c'est le cas seulement du partenariat entre la fondation BNP Paribas et Conseil Général de Seine Saint Denis. Réciproquement aucune des actions de mécénat de la banque ne sont orientées vers le traitement de la critique sociale. Le mécénat porte l'action de la banque sur des domaines où elle n'est pas attendue par la nature de ses activités de financement et d'assurance.

Par ailleurs les questions relatives à la rémunération des dirigeants et à la rémunération des traders sont des sujets de controverses largement publicisés par les médias français. Elles concernent autant les autres établissements financiers et entreprises que cet établissement bancaire en particulier.

E. Les résultats

L'analyse rhétorique du discours de BNP Paribas en matière de mécénat permet de dégager qu'à partir d'une identité dont l'*éthos* est construit autour des notions de qualité de fiabilité, de robustesse et de leadership, la banque vise à répondre aux attentes d'un public dont le *pathos* a pour ambition la créativité, la réactivité. Elle développe pour cela son argumentation par un *logos* démontrant que ses engagements dans la culture, la solidarité et la santé font l'objet d'une prise de risque calculée.

Cette argumentation s'appuie sur des récits mettant en scènes les bénéficiaires du mécénat comme c'est le cas notamment dans le domaine de la recherche médicale⁷.

Depuis sa création en 1984, la Fondation BNP Paribas accompagne des chercheurs et médecins œuvrant sur le double front de la recherche médicale et de ses applications cliniques. En s'aidant de l'expertise d'organismes reconnus par la communauté scientifique (Institut Pasteur), elle soutient le plus souvent des équipes nouvellement implantées, sur plusieurs années, en France et à l'étranger. Depuis la mise en place de ce programme, ce sont 19 équipes de recherche et près de 200 boursiers qui ont ainsi été soutenus. Autant d'aventures

⁷ <http://mecenat.bnpparibas.com/fr/recherche-medicale/>

remarquables tant au plan humain que scientifique ou médical, mises en récit par la Fondation qui les accompagne. Ainsi l'ouvrage *Portraits de chercheurs* publié par la fondation BNP Paribas peut-il être lu comme la narration de projets incarnant l'*éthos* de la banque (Boudès et Christian 2000)

Récit	Projet
Une quête	La BNP n'est pas qu'un simple bailleur de fonds, elle accompagne ses bénéficiaires dans leurs vies en particulier la quête incessante des chercheurs tournée vers les autres, orientée vers le mieux-être, le mieux vivre.
Un paysage	Le monde de la recherche médicale : l'extrême isolement des chercheurs, leur réflexion, leur matière grise et leur générosité.
Des personnages	11 chercheurs appartenant à différents laboratoires ; des malades, des cellules, des protéines, des gènes, des virus, des bactéries ...
Du suspens et des rebondissements	La dynamique moléculaire des interactions lymphocytaires et la lutte contre les maladies infectieuses et contre les tumeurs ; Le virus de l'hépatite C qui guette dans étapes précoces de l'infection ; Les aiguilleurs du cholestérol ...
Un déploiement d'épisodes dans un temps borné	Le temps des bio films qui en deux semaines envahissent les cathéters ; le mouvement du cytosquelette et de la membrane
Des lecteurs qui interprètent et donnent du sens	Les parties prenantes de la banque ; la communauté scientifique

Face aux exigences du *pathos* des parties prenantes, la banque se soumet à travers ses actions de mécénat à des épreuves de confirmation fondées sur son *éthos*. BNP Paribas est dans une situation rhétorique dont l'objectif est de créer et de maintenir l'identité d'une entreprise socialement responsable et de prévenir les controverses publiques qui pourraient l'affecter

plus particulièrement en regard de ses activités propres notamment le financement de projets à forts impacts environnemental dans le domaine de l'énergie.

Trois types d'épreuves sont particulièrement recherchés pour elles-mêmes par les actions de mécénat de la banque. Elles lui permettant de s'acheminer vers une reconnaissance progressive et publique de son éthos :

- Les épreuves de vérité sont des instances de confirmation qui dévoilent un univers de signes sur la banque en le déployant dans sa complétude et sa cohérence. Elles rendent manifeste l'éthos de la banque, donnent de l'éclat et inspirent le respect. Ces épreuves fonctionnent comme des tautologies (Boltanski, De la critique 2009, p 157) qui donnent à voir la relation entre l'ordre de la proposition symbolique et l'ordre des états de choses dont elles sont l'image. Non seulement elles renforcent le cadrage de la réalité opéré par l'entreprise, le font accepter, mais encore la font aimer sans pour autant qu'elle soit mise à l'épreuve de la critique.
- Les épreuves de réalité qui sont mises en œuvre pour faire face à la critique dans une situation de dispute toujours susceptible de conduire à la violence. Elles testent la réalité des prétentions de l'entreprise en les confrontant à sa capacité de satisfaire les exigences correspondantes. Ces épreuves fonctionnent comme des dispositifs argumentatifs qui posent un différentiel entre le devoir-être et l'être, entre le jugement de valeur et le jugement de fait (Boltanski, De la critique 2009, p 159). Elles dévoilent par des actes, les puissances cachées de la banque, pour que le traitement que les parties prenantes leur accordent soit en cohérence avec ce qu'elle est vraiment, la justesse fait alors corps avec la justice.
- Les épreuves existentielles qui n'ont pas fait l'objet d'un processus d'institutionnalisation au sein de l'entreprise mais qui pointent vers le vécu de la souffrance vers ce qui affecte. Elles se situent en marge du cadrage de la réalité opéré par l'entreprise et à partir de l'indignation ouvrent un chemin vers un autre monde conduisant à la critique radicale. Face au spectacle du malheureux souffrant au loin, le spectateur condamné à l'inaction, mais moralement bien disposé est indigné. Dans l'indignation sa pitié ne demeure pas impuissante mais est transformée en colère qui simule l'engagement dans une situation où elle pourrait s'accomplir en actes violents. (Boltanski, La souffrance à distance 2007, p 114-146) En dévoilant l'incomplétude et la contingence des engagements de responsabilité sociale de l'entreprise, l'épreuve

existentielle puise dans le flux de la vie des exemples qui mettent en cause la validité des parties prenantes qu'elle a enrôlée et vise celles qu'elle a exclues.

Les actions de mécénat de la fondation BNP Paribas peuvent être classées en 5 domaines :

- Culture :

C1 préserver et faire connaître les richesses des musées ; C2 encourager des créateurs et des interprètes dans des disciplines peu aidées par le mécénat d'entreprise comme le cirque, la danse contemporaine ou le jazz.

- Solidarité :

S1 Favoriser des actions d'insertion et d'éducation dans des ZUS (Projet Banlieues) ; S2 Soutenir les associations dans lesquelles des collaborateurs de la banque sont impliqués à titre personnel (Coup de pouce aux projets du personnel)

- Recherche :

R1 Financer des programmes de recherche médicale dans des secteurs de pointe

Chacun de ces domaines correspond à un type d'épreuve de confirmation et à une situation rhétorique.

Actions de mécénat de la Fondation BNP Paribas	Création et maintien d'une identité d'entreprise responsable	Management de controverses publiques de R.S.E.	Management des risques	Management des crises	Audiences internes
Epreuves existentielles					S2
Epreuves de réalité	C2	S1			
Epreuves de vérité	C1, R1				

Il apparaît que les actions de mécénat de la banque sont mobilisées essentiellement pour compléter les autres dispositifs de justification de la responsabilité sociale de l'entreprise

lorsqu'ils pourraient apparaître comme insuffisants. Elles soumettent l'entreprise à des épreuves de vérité et de réalité envers l'environnement social de l'entreprise visant à :

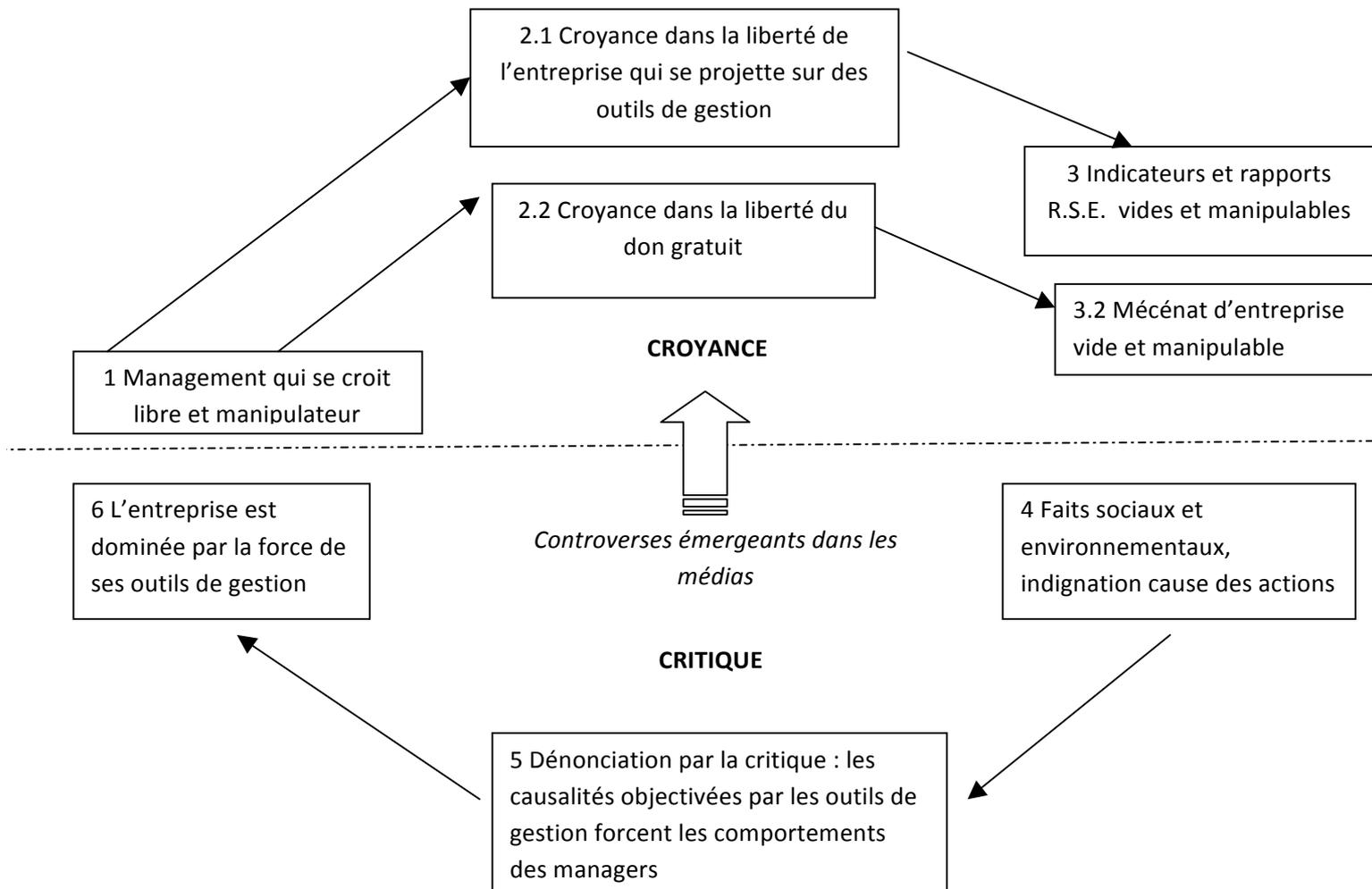
- Conforter l'identité d'une entreprise dont l'histoire récente est faite d'une succession de rachats en illustrant les valeurs clé de diversité, de prise de risque dans l'innovation et de capacité d'engagement à moyen terme.
- Contribuer à prévenir les risques de tension sociale en s'engageant pour la diversité et l'égalité des chances dans les quartiers sensibles de la périphérie des grandes agglomérations françaises où travaillent et vivent une partie de ses employés.

Elles contiennent l'indignation des employés de la banque face au spectacle de la souffrance proche ou distante (problèmes de handicap ; énormes écarts de niveau de vie sur notre planète ; situations d'exclusion, de pauvreté, d'abandon et de solitude près de chez soi) en accompagnant leurs exigences de bienfaisance pour éviter d'avoir à s'engager sur leurs attentes en termes de la justice. En encourageant l'engagement de ses salariés qui font don de leur temps et de leur énergie en faveur de causes solidaires et humanitaires en France et dans le monde, la fondation contribue à soumettre la BNP Paribas à des épreuves existentielles dont elle fixe les règles et le cadre réduisant les risques de débordement par une montée de la critique interne.

F. Conclusion et discussion

L'étude du cas de la banque BNP Paribas met en évidence que le processus d'institutionnalisation de la RSE repose sur le double mouvement de la croyance et de la critique. Le management conçoit et met en place une stratégie de développement durable dont il rend compte à travers des discours destinés à répondre aux attentes perçues de ses parties prenantes. Ces comptes rendus apparaissent pourtant insuffisants face au mouvement de la critique qui se manifeste à l'occasion d'évènements qui échappent à son contrôle. Une petite partie de ces évènements est repris dans la presse, sans pour autant influencer la rhétorique organisationnelle dans la mesure où ils ne présentent pas de caractère de risque ou de crise. Ces évènements suscitent l'indignation en dévoilant des écarts entre les faits sociaux et environnementaux et ce qui en est promis par une rhétorique managériale confinée à un ensemble de tableaux de bord et de *contes rendus* peu à peu vidés de sens. Le mouvement de la critique porte sur les enjeux de société et d'environnement qui débordent du cadre des outils de *reporting* développement durable de l'entreprise centrés sur ses activités et ses relations avec les parties prenantes qu'elle s'est choisie. Pour contenir le mouvement de la

critique qui la déborde sans cesse, l'entreprise tente une nouvelle action de cadrage en se soumettant, à travers différentes formes de don, à un ensemble d'épreuves permettant à travers le mouvement de la reconnaissance des donateurs de confirmer sa véritable identité d'acteur contribuant au bien commun de la société civile dans laquelle elle déploie ses activités



Il apparaît que les investissements philanthropiques de la banque étudiée ne correspondent pas aux critiques formulées dans la presse mais s'inscrivent dans un horizon de temps plus lointain. Face à la critique, le choix des actions de mécénat relève ici d'une logique proactive anticipatrice des controverses publiques fondamentales et non pas réactive aux controverses ponctuelles qui émergent dans les médias. Elle résulte de la combinaison d'une veille sociale interne et externe et d'une démarche entrepreneuriale d'innovation résolument prospective. La fondation BNP Paribas prend le risque d'épreuves sociales choisies par ses soins pour éviter à la banque d'avoir à traiter d'objet de controverse publique qu'elle ne peut choisir.

L'étude de ce cas permet de mettre en évidence un comportement organisationnel dans lequel la reconnaissance de l'identité socialement responsable d'une entreprise passe non seulement par la communication de preuves mais aussi par une mise à l'épreuve du don qui déborde le cadre initial de ses domaines d'activités stratégiques. Cette analyse souligne l'importance de la critique non seulement dans les dimensions linguistiques, mais également conatives et cognitives du processus de construction de sens qu'est la responsabilité sociale de l'entreprise. Elle devra faire l'objet d'une analyse confirmatoire à partir de l'étude du cas d'autres entreprises ayant développée une politique de mécénat intégrée dans leurs actions de RSE. Le cas d'entreprises faisant face à une crise majeure devra être notamment étudié pour comprendre comment elles mobilisent les ressources de signification créées préalablement par leurs actions de mécénat. Cette analyse devrait permettre aux praticiens de s'interroger sur l'opportunité du choix de leurs actions de mécénat en regard de la critique sociale pour renforcer et confirmer une identité d'entreprise socialement responsable.

Bibliographie

Agle, B.R., Mitchell, R.K., and Sonnenfeld, J.A. "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO Values." *Academy of management journal*, 42, 1999: 507-525.

Basu, Kunal, and Guido Palazzo. "Corporate social responsibility: a process model of sensemaking." *Academy of management review*, 2008.

Boltanski, Luc. *De la critique*. Paris: Gallimard, 2009.

—. *La souffrance à distance*. Paris: Gallimard, 2007.

Boltanski, Luc, and Eve Chiapello. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard, 1999.

Boltanski, Luc, and Laurent Thévenot. *De la justification- Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard, 1991.

Boudès, T., and D. Christian. "Du reporting au raconting dans la conduite des projets." *Annale des Mines*, Mars 2000.

Callon, Michel. *The laws of the market*. Oxford: Blackwell publisher, 1998.

Carroll, A.B. "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders." *Business Horizons*, 34, July-Aug., 1991: 39-48.

Freeman, R.E. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston MA: Pitman, 1984.

Hoffman, Mary F., and Debra J. Ford. *Organizational rhetoric: situations and strategies*. Thousand Oaks: Sage, 2010.

Latour, Bruno. *Nous n'avons jamais été modernes- Essai d'anthropologie symétrique*. Paris: La découverte, 1997.

— . *Sur le culte moderne des dieux faitiches*. Paris: La découverte, 2009.

Latour, Bruno, and Peter Weibel. *Making things public: Atmospheres of democracy*. Karlsruhe/ Cambridge (MA): ZKM / MIT Press , 2005.

Meyer. *La rhétorique*. Paris : PUF, 2004.

Meyer, Michel. "Aristote et les principes de la rhétorique contemporaine." In *Rhétorique*, by Aristote, 5-70. Paris: Librairie Générale Française, 1991.

Mitchell, R.K., B.R. Agle, and D.J. Wood. "Toward a theory of staholders identification and salience:Defining the principle of who and what really counts." *Academy of Management Review*, 1997, N°4, 853-886 ed.

Palazzo, Guido, and Andreas Georg, Scherer. "Corporate Legitimacy as Deliberation : A communicative framework' ." *Journal of business ethics*, 2006.

Perelman, C., and L. Olbrechts. *Traité de l'argumentation. La nouvelle rhétorique*. Bruxelles: Editions de l'Université de Bruxelles, 1988.

R.Brown, Lester. *Le Plan B, Pour un pacte écologique mondial*. Paris: Calmann Levy, 2007.

Scherer, Andreas Georg, and Guido Palazzo. "Globalization and corporate social responsibility." In *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, by Andrew Crane, Abigail Mc Williams, Dirk Matten, Jeremy Moon and Donald Siegel, 413-431. Oxford: Oxford University Press, 2008.

Scott, W. Richard. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage, 2008.

Seghers, Virginie. *La nouvelle philanthropie*. Paris: Autrement, 2009.

Suchman, Mark C. "Managing legitimacy : strategic and institutional approaches." *Academy of Management Review*, 1995 : Vol 20 N°3 571-610.

Swedberg, Richard. *Principles of economic sociology*. Princeton : Princeton University Press, 2003.

Vogel, D.J. "Is there a market for virtue ? The business case for corporate social responsibility." *California management review*, 2005: 47,summer,19-45.

Walzer, Michael. *Spheres of justice : A defense of pluralism and equality*,. Basic Books, 1983.