



## À la rencontre des SIC et de la sémiotique

Le partenariat entre une organisation économique et une organisation  
associative comme espace d'interaction langagière et de médiation  
sociale

**Amaia Errecart**

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3122>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.3122](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3122)

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2011

Pagination : 167-181

ISBN : 978-2-86781-744-1

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Amaia Errecart, « À la rencontre des SIC et de la sémiotique », *Communication et organisation* [En ligne],  
39 | 2011, mis en ligne le 01 juin 2014, consulté le 02 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3122> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.3122](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3122)

---

# À la rencontre des SIC et de la sémiotique

## Le partenariat entre une organisation économique et une organisation associative comme espace d'interaction langagière et de médiation sociale

Amaia Errecart<sup>1</sup>

Depuis une vingtaine d'années, des formes de collaboration entre entreprises et associations et organisations non gouvernementales (ONG) se sont développées. Un dialogue s'est amorcé entre ces acteurs, faisant naître parfois de véritables partenariats, qui consacrent le rapprochement de ces deux « mondes » très éloignés au départ, longtemps animés d'une méfiance réciproque, presque ontologique, dans la mesure où l'un est à but non lucratif alors que l'autre vise à générer des bénéfices. Les partenariats introduisent ainsi une « co-régulation », en associant des parties prenantes aux intérêts divers et parfois contradictoires qui, au travers de leurs confrontations, recherchent des compromis acceptables : entre la logique du don – qu'incarnent les associations et ONG – et la logique commerciale – qu'incarne l'entreprise ; entre la recherche de l'intérêt général et la recherche de l'intérêt particulier ; mais également, en termes weberiens, entre éthique de la conviction et éthique de la responsabilité. Ces partenariats peuvent ainsi être définis comme des formes hybrides de « faire ensemble ». Ils constituent des espaces d'interaction langagière entre acteurs, où se jouent en permanence les conditions du dialogue et de l'accord entre les protagonistes.

Cette perspective, qui suppose de prêter à la communication un pouvoir dialogique, renvoie à l'éthique de la discussion habermassienne, philosophie du langage et de la communication fondée sur la recherche de l'intercompréhension et du consensus, ainsi que sur la production de normes par les individus en situation d'échange verbal (Habermas, 1999), qui constitue le cadre – théorique et idéal – dans lequel nous pouvons inscrire ces démarches innovantes de « faire ensemble ».

1. Maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication. Université Paris 13 Nord. LabSIC (Laboratoire des Sciences de l'Information et de la Communication). amaia.errecart@free.fr

Le présent article, qui s'inscrit en Sciences de l'Information et de la Communication, vise à mettre au jour les logiques discursives et les enjeux communicationnels de l'objet « partenariat », à travers l'analyse d'un partenariat international dans le domaine de l'environnement : le partenariat entre le groupe de matériaux de construction Lafarge et l'ONG environnementale WWF International. Cette étude repose sur l'analyse de discours d'un corpus constitué à la fois de textes produits par les deux organisations elles-mêmes et d'entretiens avec les protagonistes du partenariat. L'ensemble de ce corpus, écrit et oral, s'étend sur la période allant de 2000 à 2005 – soit la première phase de ce partenariat.

Notre objectif est ainsi de mettre en lumière l'apport de cette analyse sémiolinguistique à l'étude de l'objet communicationnel « partenariat », appréhendé successivement en tant qu'espace d'interaction langagière et forme de médiation sociale.

En nous fondant sur l'étude du corpus correspondant au partenariat entre le groupe Lafarge et l'ONG WWF International, nous allons ainsi, dans un premier temps, grâce à une analyse des rhétoriques, nous intéresser aux logiques d'*ethos* (Aristote, éd. 1967) ou « *présentation de soi* » (Goffman, 1973) déployées par les acteurs, puis à l'articulation de l'*ethos* et de la *praxis*. Après cette analyse du partenariat comme espace d'interaction langagière, nous allons, dans un second temps, l'appréhender comme une forme singulière de médiation sociale, en étudiant les modalités de dialogue entre acteurs à partir de la perspective habermassienne. Nous verrons également comment l'irruption d'un tiers au sein du partenariat étudié éclaire d'un jour nouveau la perception de la relation partenariale.

### **Le partenariat comme espace d'interaction langagière**

Nous définissons le partenariat comme une forme hybride de « faire ensemble », dans laquelle se constitue un espace d'interaction langagière entre acteurs. Afin d'entrer plus avant dans l'analyse des productions discursives émanant des acteurs du partenariat entre Lafarge et le WWF, nous allons préciser les contours de l'étude en termes de choix méthodologiques, avant de nous intéresser aux logiques de présentation de soi (*ethos*) déployées par les acteurs dans leurs discours, puis à leur articulation avec la *praxis*.

### **L'analyse de discours comme méthode de traitement du corpus**

Le partenariat entre le groupe de matériaux de construction Lafarge et l'ONG WWF International, signé en 2000 pour une durée initiale de cinq ans, constitue le premier partenariat d'envergure internationale conclu entre une entreprise et une ONG. L'accord de partenariat comporte trois volets : tout d'abord un volet industriel, qui consiste à améliorer les performances environnementales du groupe Lafarge et à mettre en place des indicateurs en la matière ; ensuite, le deuxième volet du partenariat implique un programme

de réhabilitation des carrières en fin de vie et, par conséquent, la définition d'une stratégie de biodiversité pour promouvoir le rétablissement de la valeur écologique des carrières ; enfin, le dernier volet consiste en un soutien financier du groupe au programme « Forest Reborn » mis en place par le WWF pour la reforestation et la préservation de la diversité biologique.

Afin d'analyser ce partenariat, nous avons constitué un corpus de documents caractérisé par une pluralité de sources écrites de nature très différente mais réunies par une identité commune (Delcambre, 2000) : rapports (d'activités et de développement durable), chartes, documents produits par les organisations à visée de communication externe (brochures, plaquettes, communiqués de presse, présentations PowerPoint), journaux produits par les organisations (internes et externes), sites Internet des organisations, articles de presse (nationale et internationale), ouvrages, monographies d'entreprises, compte-rendu de réunions/commissions/colloques/conférences, études universitaires et professionnelles. Nous avons également mené des entretiens semi-directifs auprès des acteurs-clés du partenariat. L'entretien est un discours suscité, sollicité (Blanchet & Gotman, 2006) alors que les documents constituant notre corpus écrit sont des discours non suscités. Cette parole sollicitée nous a donc permis de compléter notre corpus écrit. Le corpus constitué a été traité de manière qualitative ; les entretiens ont été appréhendés et interprétés en tant que discours<sup>2</sup>. Ainsi, notre corpus correspond d'une part à l'ensemble des textes recueillis auprès des différentes organisations étudiées, d'autre part aux entretiens réalisés. L'ensemble de ce corpus, écrit et oral, s'étend sur la période allant de 2000 à 2005<sup>3</sup>.

Nous avons ainsi privilégié l'outil que constitue l'analyse de discours envisagée comme « une démarche fondée sur la linguistique, mais qui fait le lien entre le discours et le social, entre le verbal et l'institutionnel, entre les mots, les figures, les arguments et ceux qui les énoncent, dans leur dimension aussi bien individuelle que collective » (Bonnaïfous, 2006, p. 213).

Cette analyse discursive a été composée de trois paliers successifs : tout d'abord, une analyse thématique et lexicale de l'ensemble du corpus, puis une analyse de la rhétorique des acteurs fondée sur l'exploration des logiques d'*ethos* et des registres de la *praxis*, et enfin une analyse de la présence du tiers dans les discours étudiés.

2. Selon la définition qu'en donne Dominique Maingueneau, le discours, qui suppose une organisation transphrastique, est orienté : il est lié à la visée du locuteur et se développe dans le temps. Il est en outre une forme d'action. Il est interactif et contextualisé, tout en contribuant à définir son contexte qui peut se modifier en cours d'énonciation. Il est régi par des normes et, enfin, il est pris dans un interdiscours. En définitive, « considéré de cette façon, le discours ne délimite pas un domaine qui puisse être étudié par une discipline consistante. C'est davantage une manière d'appréhender le langage. » (Charaudeau & Maingueneau, 2002, p. 190).

3. Le choix de la délimitation temporelle du corpus s'explique par l'objectif poursuivi, qui est de se situer au moment de la rencontre des acteurs et de la construction du partenariat.

Notre approche méthodologique renvoie donc au dialogue récemment établi entre analyse du discours et sciences de l'information et de la communication (Bonnafous, 2006), dans la mesure où nous nous appuyons sur l'outil que constitue l'analyse du discours, conçue comme une analyse des matérialités discursives et de leur sémantisme, selon une approche pragmatique. Loin d'opposer les deux « disciplines du discours » que sont analyse du discours et sémiotique, nous considérons avec Patrick Charaudeau qu'elles partagent « un objet commun, le discours, et des outils d'analyse proches issus d'une même filiation sémiolinguistique » (Charaudeau, 2007).

### **Les logiques de présentation de soi (ethos)**

La mise au jour des rhétoriques est non seulement utile pour décrire la manière dont les acteurs parlent de l'objet partenariat, et ce faisant, construisent leurs référents, leurs discours et leurs postures énonciatives, mais encore pour observer comment ils font pour exister, avoir une visibilité et entrer en relation. Nous nous intéressons aux logiques de « présentation de soi » (Goffman, 1973), d'exposition de soi, et de justification telles qu'elles se manifestent dans les discours des acteurs. Nous convoquons ici la notion d'ethos, ou « image de soi », héritée de la rhétorique (Aristote, éd. 2002) et fréquemment utilisée dans l'analyse du discours politique (Charaudeau, 2005). Cette notion est très liée à celle d'argumentation : les logiques de présentation de soi, qui constituent un enjeu important pour les différents acteurs, sont étroitement liées avec les stratégies argumentatives déployées, dans un but de persuasion et donc d'influence<sup>4</sup>. On peut ainsi dégager un « ethos économique » et un « ethos associatif » et observer leurs évolutions, révélatrices de l'évolution de l'identité des acteurs eux-mêmes.

Cette analyse des logiques d'*ethos* déployées par les protagonistes du partenariat étudié s'appuie sur une analyse thématique menée sur l'ensemble du corpus, qui a pour but de repérer les convergences présentes dans les discours, à travers des thèmes et lexiques communs. L'analyse permet ainsi de mettre en avant, au sein du partenariat entre Lafarge et le WWF, les quatre catégories suivantes, construites en opposition, apparaissant comme caractéristiques de l'identité des deux types d'acteurs étudiés et de leurs *ethos* respectifs : temps court / temps long, échange marchand / don, éthique de la responsabilité / éthique de la conviction, intérêt particulier / intérêt général. Or, si les catégories du temps court, de l'échange marchand, de l'éthique de la responsabilité, et de l'intérêt particulier sont a priori associées à l'entreprise en tant qu'acteur économique, et les catégories antithétiques du temps long, du don, de l'éthique de la conviction, et de l'intérêt général à l'ONG en tant qu'acteur associatif, l'analyse de la présence de ces thèmes dans les discours

4. Nous nous situons ici dans une définition de la rhétorique comme « articulation argumentaire au service de la conviction » (Charaudeau, 2005).

des acteurs révèle des croisements inattendus, dessinant une tendance à l'hybridité.

Ces quatre entrées dialectiques se mêlent dans les productions discursives, allant ainsi souvent à l'encontre des représentations traditionnelles de l'« ethos économique » et de l'« ethos associatif ». Ainsi, en mêlant les thèmes, les acteurs mêlent aussi les différents registres. L'« ethos économique » et l'« ethos associatif » n'apparaissent plus comme des catégories aux contours clairement définis, mais comme des catégories complexes, hybrides, empruntant à « l'autre » tout en revendiquant ses caractéristiques propres, traditionnelles.

Toutefois, il est intéressant de préciser que si l'hybridité est particulièrement présente dans les discours sur soi des acteurs, elle est beaucoup moins marquée dans les productions discursives portant sur le partenariat. Les acteurs affichent ainsi leur volonté de conserver leur ethos, autrement dit de ne pas perdre leur identité propre dans ce rapprochement qu'est le partenariat<sup>5</sup>. Ce choix a une dimension stratégique, à la fois pour la perception en interne du partenariat – où des incompréhensions et des inquiétudes peuvent se manifester – et pour la perception en externe – où des critiques peuvent se faire entendre. Dans les deux cas, les organisations partenaires ont compris que, dans ce jeu entre identité et image de soi, se jouait une part essentielle de leur crédibilité.

### L'articulation de l'ethos et de la praxis

Il s'agit ici de poursuivre l'analyse des logiques de présentation de soi, mais cette fois en étudiant leur lien avec la praxis des acteurs. En effet, une des caractéristiques essentielles des discours sur le partenariat réside dans le fait que les discours sur l'ethos y sont presque inséparables des discours sur la praxis. Il s'agit en permanence pour les acteurs de présenter ce qu'ils ont fait, ce qu'ils font ou ce qu'ils vont faire. Les logiques de discours sur soi sont alors intrinsèquement liées au « faire », à la praxis.

Au sein du corpus relatif au partenariat entre Lafarge et le WWF, l'étude des registres de la *praxis* révèle en effet le recours à deux rhétoriques récurrentes : la « rhétorique du pionnier » et la « rhétorique de l'engagement », présentes à la fois dans les discours sur soi des acteurs et dans les discours sur le partenariat<sup>6</sup>. À l'image des corpus consacrés à la notion de développement

5. « Dans un partenariat, on garde sa propre nature, on garde sa personnalité et il ne s'agit pas d'abandonner tout au motif qu'il y a un partenariat », souligne le Directeur Affaires publiques et Environnement du groupe Lafarge. Le Corporate Partnerships Manager du WWF International lui fait écho en déclarant à propos de la démarche partenariale : « Cela ne veut pas dire qu'il y aura des ponts établis ; on est quand même dans deux mondes... ».

6. Nous parlons de « rhétorique du pionnier » en raison du recours commun à la figure du précurseur, du « leader », qui entend montrer la voie et avoir vocation à l'exemplarité : « Lafarge est le leader mondial des matériaux de construction », « leader du secteur », « conserver et renforcer notre position de leader », « assurer un leadership global », « les deux partenaires ont joué un rôle pionnier », « WWF chooses to work with leading companies »... Quant à la « rhétorique de l'engagement », elle transparaît à travers le lexique omniprésent du faire (soulignons notamment la forte récurrence des verbes d'action à l'infinitif : « travailler »,

durable, le corpus ici constitué témoigne d'une grande importance de données et objectifs chiffrés, de tableaux, d'indicateurs. Le discours de la preuve, de la démonstration, est très présent. Les chiffres sont très recherchés car ils apparaissent comme des critères d'évaluation « objectifs » ; la mise en place d'« indicateurs de résultats » permet de rendre les pratiques comparables afin de les évaluer. Ces discours, qui sont autant de « récits de l'engagement » (D'Almeida, 2001), ont par conséquent une forte dimension rhétorique et performative. Par un recours commun à la rhétorique du pionnier et à la rhétorique de l'engagement, les acteurs adoptent un langage commun fondé sur un intérêt et des objectifs partagés, qui leur permet de mettre en scène l'accord entre eux<sup>7</sup>.

Ainsi, la valorisation de la *praxis*, et même son ostension, est une caractéristique du corpus étudié. Nous nous situons dans une conception du langage comme permettant d'impulser des actions, du changement, qui se traduit par une circulation entre les registres normatif et empirique. Il y a un lien fort entre agir commun et langage commun : parce que l'action est présentée comme la finalité du partenariat, c'est bien la *praxis* qui est mise au premier plan par les acteurs, plus que la nécessité de l'échange dialogique.

### **Le partenariat comme forme de médiation sociale**

Si, comme nous venons de le voir, le « faire » occupe une place essentielle dans les discours des organisations partenaires, la problématique du dialogue<sup>8</sup> fait également l'objet d'une exposition particulière dans le corpus étudié. Notre analyse s'oriente ici vers les modalités d'accord et de désaccord, de coopération et de conflit entre les organisations partenaires, à partir de la référence habermassienne à un espace délibératif reposant sur une « éthique de la discussion » (Habermas, 1999).

### **Dialogue, asymétries et compromis**

Ainsi, l'étude des modalités de l'échange au sein du partenariat entre l'entreprise Lafarge et l'ONG WWF révèle que les termes de « dialogue »,

---

« faire évoluer », « avoir un impact », « *changing the way business does business* », « faire changer les choses », « aider les entreprises », « s'engager avec »...), ainsi que le recours aux registres de l'expertise et de l'influence.

7. Les acteurs interrogés semblent en effet parler d'une même voix en adoptant le même registre de l'évaluation et de la preuve qu'ils relient à l'idée de « crédibilité » : « Au départ, quand on a conclu notre partenariat avec le WWF, on a été extrêmement critiqué et le WWF a été très critiqué de son côté aussi. À partir du moment où ce partenariat a permis de faire des choses et de donner des résultats concrets, cela a crédibilisé les deux parties », précise le Directeur Affaires publiques et Environnement de Lafarge ; le Directeur général du WWF International reprend presque les mêmes termes : « Nous sommes d'accord sur des règles claires en termes d'engagements, d'objectifs et d'évaluation des résultats. Ce sont les aspects essentiels de notre « contrat » et en cela ils représentent la garantie de ce partenariat. (...) Pour que cette coopération dure, et reste crédible, c'est ensemble que nous devons relever les défis. ».

8. Précisons que nous entendons le terme de dialogue au sens de discussion, d'échange verbal entre deux parties à la recherche d'un accord.

« concertation », « négociation », « compromis », « désaccord » ont une prégnance particulière dans les discours des acteurs. Le terme de « dialogue » constitue le terme générique, celui de « concertation » s'applique à la sphère locale et celui de « négociation » au niveau international. « Dialogue », « concertation » et « négociation » font l'objet d'un affichage important dans les discours des partenaires. Notons que ces notions sont fortement associées à une rhétorique de la transparence<sup>9</sup>. En effet, « dans sa relation dialectique au secret, la transparence a toujours nourri un discours sur l'éthique de la communication » ; elle apparaît comme une « figure à la fois rhétorique et doxale, dans sa propension à cultiver le lieu commun du discours de proximité, de vérité » (Boutaud, 2005).

Il est important de souligner que la démarche dialogique revêt pour Lafarge une dimension stratégique, perceptible à un double niveau. Il y a tout d'abord celui de la communication du groupe sur le développement durable : il s'agit d'afficher une posture d'ouverture et d'écoute, une propension au débat avec ses différents publics. Mais il y a également celui de la recherche de l'« acceptabilité » de ses activités. En effet, l'activité de Lafarge, le ciment et les matériaux de construction, a obligé l'entreprise, de longue date, à essayer d'établir les meilleures relations possibles avec son environnement. L'obtention de sa *licence to operate* – expression anglo-saxonne que l'on peut traduire littéralement par « permis d'exploiter » – en dépend. Il s'agit donc d'un facteur déterminant de la pérennité d'une entreprise de matériaux de construction comme Lafarge. C'est la raison pour laquelle, s'il y a une part de mise en scène du dialogue entre Lafarge et ses différentes « parties prenantes » dans les supports de communication du groupe, le dialogue y est lié, de manière récurrente, à une *praxis*<sup>10</sup>.

De son côté, lorsque le WWF parle de « dialogue », c'est pour désigner son positionnement et renvoyer à sa philosophie, inspirée des fondateurs et fondée précisément sur le dialogue<sup>11</sup>. Les fondateurs du WWF ont en effet imprimé à l'ONG une forte image de modération dans la prise de décisions, de respect, d'écoute. De fait, par sa culture, elle ne peut pas être une organisation polémique qui a recours à la violence pour se faire entendre. Le WWF a

9. La formule « dialoguer et rendre des comptes en toute transparence », qui apparaît dès l'incipit du premier rapport de développement durable de Lafarge, est ici emblématique ; elle est fréquemment reprise dans les différents supports de communication du groupe.

10. Cette *praxis* dialogique apparaît notamment à travers la concertation menée au niveau local – notons que la notion de « concertation » est toujours associée au niveau local chez Lafarge. Des lieux d'échanges permanents destinés à organiser un dialogue local avec les parties prenantes situées à proximité des usines ou des cimenteries du groupe, appelés « Commissions Locales de Concertation » (CLC), ont été mis en place par le groupe.

11. La philosophie revendiquée de l'ONG est en effet de « rechercher dans le monde entier la concertation pour la mise en œuvre de solutions concrètes et durables. L'organisation a une réelle volonté d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés : communautés locales, entreprises, gouvernements, organisations internationales et non gouvernementales ». [www.wwf.fr](http://www.wwf.fr), rubrique « Les missions du WWF », puis « Qui est le WWF ? ».

également une culture de collaboration avec les entreprises : rappelons que, parmi ses membres fondateurs, figurent de nombreux dirigeants. Les donateurs ne sont donc pas surpris des alliances conclues avec le monde économique.

Toutefois, un certain nombre de désaccords intervient entre les partenaires, montrant que le partenariat n'implique pas nécessairement une communauté de vue sur tous les points. Lafarge et le WWF divergent notamment sur la question du mode de calcul des émissions de CO<sub>2</sub> – question liée à celle de la valorisation des déchets dans les cimenteries<sup>12</sup> – et sur l'ouverture de nouvelles carrières.

Ainsi, si l'on considère le cas du calcul des émissions de CO<sub>2</sub>, on voit apparaître, de manière paradoxale, une véritable publicisation du désaccord : loin de vouloir le dissimuler, les acteurs le mettent en avant. Ils peuvent ainsi souligner qu'ils se sont montrés capables de le surmonter, puisque l'accord global n'a pas été remis en question. Notons que, dans les entretiens réalisés, les acteurs se refusent à minimiser le désaccord portant sur la comptabilisation des émissions de CO<sub>2</sub> et réaffirment leurs positions respectives. Les acteurs exposent la position de leur organisation, puis celle de l'organisation partenaire ; les deux points de vue se trouvent juxtaposés, comme les deux objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans les différents supports de communication<sup>13</sup>.

Un terme important du point de vue communicationnel est également prononcé par le Directeur Environnement de Lafarge, celui de « *négociation* »<sup>14</sup>, qui donne une véritable clef de compréhension des mécanismes de la discussion au sein du partenariat : chaque acteur est prêt à accepter de perdre quelque chose pour gagner autre chose, et cette tractation est précisément l'objet de la négociation. Pour Lafarge, le gain retiré de la négociation sur la comptabilisation des émissions des CO<sub>2</sub> repose sur la neutralité du

12. Comme il est indiqué dans le contrat de partenariat, Lafarge et le WWF n'utilisent pas la même méthode de calcul des émissions de CO<sub>2</sub> : le WWF tient compte du CO<sub>2</sub> émis par tous les déchets à base fossile, alors que le groupe industriel considère que les déchets brûlés en cimenterie ne génèrent pas d'émissions de CO<sub>2</sub> qui puissent lui être imputables, dans la mesure où l'alternative, qui serait l'incinération, provoquerait autant d'émissions de CO<sub>2</sub>. Le désaccord porte donc sur la prise en compte ou non des déchets dans le calcul des émissions de CO<sub>2</sub>.

13. Le Directeur Affaires publiques et Environnement de Lafarge précise ainsi : « On ne calcule pas les émissions de la même façon (...). Le désaccord porte sur le fait que nous, on considère, quand on brûle des déchets, qu'on n'est pas redevable du CO<sub>2</sub> associé parce que ces déchets auraient été de toute façon brûlés dans un incinérateur donc on évite une double émission de CO<sub>2</sub>. De leur côté, ils disent : oui, mais vous émettez quand même du CO<sub>2</sub>, donc on les compte dans vos émissions. C'est vraiment politique et stratégique, une affaire de positionnement et d'affaires publiques ». Quant au Corporate Partnerships Manager du WWF, il déclare : « C'est un désaccord qui est toujours d'actualité. Nous on considère que s'ils brûlent des déchets, ils vont réémettre du CO<sub>2</sub> en les brûlant. Eux considèrent qu'ils rendent service à la société en la débarrassant de ses déchets, donc qu'il n'y a pas de réémission. C'est idéologique. » Nous ne pouvons que souligner l'effet de parallélisme entre ces deux verbatim, dont la structure est strictement symétrique.

14. « Sur le changement climatique, on a eu une négociation. Dans la négociation, ce qu'on va céder est clair : on va s'engager à faire plus que ce qu'on aurait fait de toute façon. (...) Mais il faut qu'en contrepartie, on identifie quelque chose qu'on va pouvoir gagner, qu'on ait un levier de négociation avec le WWF ».

WWF sur la question controversée des déchets. L'ONG a choisi d'adopter un positionnement qui s'avère relativement ambigu : elle a affiché son désaccord quant au fait de ne pas tenir compte de ces émissions dans le total des émissions du groupe, mais ne s'est pas prononcée contre l'activité de « valorisation » des déchets elle-même. Par conséquent, Lafarge peut se prévaloir de la caution – tacite – du WWF et en retire un avantage indéniable en termes d'image.

L'autre point de divergence intervenant entre les deux partenaires renvoie à la question de l'ouverture de nouvelles carrières. Le cas du site de Rodel sur l'île écossaise de Harris, où le WWF s'oppose avec d'autres ONG à l'ouverture par Lafarge d'une carrière géante, a ainsi une importante visibilité dans les différents discours des acteurs. Or, il est tout à fait intéressant d'observer que la formule oxymorique « *agree to disagree* », « d'accord pour ne pas être d'accord », est reprise comme un leitmotiv dans les entretiens réalisés avec les protagonistes du partenariat, du côté de Lafarge comme du WWF. L'insistance sur cette formule traduit notamment la volonté du WWF d'affirmer son attachement à sa liberté de parole, à son indépendance dans une relation où le financement par l'entreprise crée inévitablement une asymétrie. On peut ainsi comprendre la volonté de médiatisation du différend à propos du site de Rodel.

De plus, il est intéressant de souligner que Lafarge comme le WWF privilégient le terme de « compromis » à la notion habermassienne de « consensus » qui suppose la construction d'un intérêt commun. Or, afin de parvenir à ce compromis, les deux parties ont recours dans leur négociation à la rhétorique, au sens premier du terme, l'art de convaincre, comme l'a souligné le Directeur Environnement de Lafarge en employant le terme de « dialectique »<sup>15</sup>. Ce terme renvoie en droite ligne à la tradition de la rhétorique antique : il s'agit d'emporter l'adhésion de son interlocuteur grâce à la qualité de son argumentation. On retrouve également l'idée de « la force du meilleur argument », chère à Habermas. Soulignons en outre que l'exercice de cette « dialectique » est oral et non écrit ; l'interlocuteur met l'accent sur l'importance des rencontres physiques et de l'échange de parole qu'elles permettent. Nous pouvons relever dans ses propos une contradiction : l'interlocuteur dit chercher à convaincre l'autre par la dialectique, et parle en même temps de relation « gagnant-gagnant » (« *win-win* »). Notons que cette dernière expression est récurrente dans le discours des acteurs, particulièrement dans celui de Lafarge. La relation partenariale serait donc caractérisée par une parfaite symétrie. Or, le financement de l'une des parties par l'autre crée obligatoirement une asymétrie entre les partenaires : peut-on alors parler

15. « Le WWF était complètement opposé à tout ce qui pouvait être permis négociables. Nous, dans notre négociation, on a réussi, par la dialectique, à les convaincre, à leur expliquer que les permis négociables n'étaient pas aussi diaboliques qu'ils le pensaient a priori (...). Dans les discussions qu'on a eues avec eux, on a bien senti un changement de leur position qui était très arbitraire, dogmatique ».

d'un échange entre égaux ? Cette expression, qui met l'accent sur la symétrie supposée du gain pour les deux parties, relève d'une conception stratégique de l'éthique, laquelle peut se résumer par la formule anglo-saxonne : « *good ethics is good business* ». Le raisonnement caractéristique de la conception « gagnant-gagnant » est ainsi « lié à une morale utilitariste, approche qui se heurte à des limites évidentes telles que la nécessité d'arbitrages pas toujours explicités entre efficacité et équité » (Renouard, 2009).

Il apparaît donc que nous ne sommes pas ici dans un espace délibératif au sens habermassien, dans la mesure où les trois conditions qui constituent le cadre normatif de la discussion – la symétrie, la sincérité et la liberté d'adhésion – ne sont pas entièrement remplies. En effet, la symétrie semble impossible dans la relation contractuelle qui constitue un échange marchand dans la mesure où l'une des parties finance l'autre. L'égalité entre partenaires est biaisée, le financeur ne pouvant être qu'en position de force dans la négociation. C'est la raison pour laquelle il est essentiel pour Lafarge comme pour le WWF d'afficher leurs désaccords, à des fins communes de crédibilité. Lafarge montre ainsi qu'il « n'achète pas » l'ONG, et celle-ci, en mettant en avant sa liberté de parole, entend montrer qu'elle conserve son indépendance et reste capable de s'opposer. Il y a des évitements discursifs de la part des acteurs, qui se traduisent parfois par un contournement du dialogue (« *we are agree to disagree* »). Les acteurs peuvent ainsi conserver, voire renforcer, leurs ethos respectifs. L'accord global de partenariat n'exclut donc pas les désaccords ponctuels, locaux, qui sont en quelque sorte les « zones d'ombre » du partenariat et dont les acteurs semblent s'accommoder sans mal. La clarté n'est pas ici indispensable à l'accord ; il semble même qu'une part d'obscurité soit nécessaire, paradoxalement, à la poursuite du partenariat. La dynamique partenariale apparaît donc ici comme reposant davantage sur des jeux d'acteurs et sur la mobilisation de stratégies rhétoriques que sur la construction d'une authentique praxis dialogique.

### Figure du tiers et médiation

Nous venons de le voir, l'espace communicationnel que constitue le partenariat entre Lafarge et le WWF ne peut être qualifié d'espace authentiquement dialogique.

Or, dans les discours des acteurs que nous étudions se dessine la présence d'un tiers : il convient ici de rechercher les productions discursives portant les marques de ce tiers, ou émises à son intention. Il s'agit également de recenser les formes prises par le tiers dans les productions discursives, les formes d'adresse au tiers qui apparaît comme le garant du partenariat, et de préciser la nature de ce troisième actant, la manière dont il fait intervention, ainsi que sa fonction dans la relation partenariale. Au sein du corpus étudié, le tiers apparaît à plusieurs niveaux : à l'intérieur même du partenariat, à un niveau

« micro », local, et à un niveau « macro », international. Il y a ainsi différentes figures du tiers au sein de la relation partenariale.

Ainsi, si la notion de « faire ensemble » entre Lafarge et le WWF est mise en avant de façon récurrente, les deux organisations ne travaillent pas toujours de manière directe : il y a souvent un intermédiaire. Les partenaires ont recours à l'expertise d'un tiers, qui prend la forme d'un cabinet de conseil spécialisé dans les questions environnementales, pour avancer sur les questions concrètes. On peut souligner que le rôle d'intermédiaire de ce cabinet de conseil est passé sous silence dans les différents supports de communication de Lafarge comme du WWF ; c'est l'expertise du WWF qui est mise en avant. Or, le rôle du WWF se situe à un niveau politique plus qu'opérationnel ; pour les aspects concrets, techniques, pratiques du partenariat, le recours à un cabinet de conseil, avec lequel travaille l'ONG, est donc nécessaire. Une forme de médiation se met en place sur le plan opérationnel, qui ne fait l'objet d'aucune publicisation particulière. En effet, le partenariat concerne officiellement deux acteurs, une entreprise et une ONG ; la mise en avant d'un tiers pourrait semer de la confusion, jeter un trouble.

De plus, une autre figure du tiers se fait jour dans les discours de Lafarge et concerne la sphère locale. Nous avons déjà indiqué l'importance pour le cimentier de ses relations avec l'environnement direct de ses différents sites. L'instauration de relations apaisées avec ces « communautés locales » conditionne l'obtention de la « *licence to operate* », l'autorisation administrative d'exploitation, cruciale pour la poursuite et le développement de ses activités<sup>16</sup>. En outre, à l'échelon international cette fois, Lafarge fait mention de ses « publics », de l'« opinion publique », de ses « parties prenantes » ou « *stakeholders* », du « monde qui l'entoure », de son « audience », dans ses différents supports de communication. Lafarge s'adresse de manière indirecte à cette entité que Jean-Pierre Beaudoin nomme l'« opinion », « ce lieu de l'autre » (Beaudoin, 2001, p. 3)<sup>17</sup> qui regroupe toutes les parties prenantes, et qui peut constituer un véritable « risque » pour les entreprises, dans la mesure où « elle est entrée dans les comptes des entreprises » (Beaudoin, 2001, p. 1). En effet, l'opinion exerce une fonction normative : elle seule peut juger du « *goodwill* » ou capital immatériel d'une entreprise, et de sa crédibilité. Ainsi, lorsque Lafarge signe un partenariat avec une ONG telle que le WWF, l'entreprise sait qu'elle agit, comme pour l'ensemble de ses activités, sous le

16. Lafarge parle, dans ses différents supports de communication de « participer à la vie des communautés au sein desquelles l'entreprise est présente », dit « attacher une importance particulière aux relations des unités opérationnelles et de leurs sites industriels avec les autorités, associations et riverains », considère qu'il « doit non seulement démontrer aux communautés qui l'accueillent l'impact économique local, mais aussi prouver sa capacité à préserver l'environnement ».

17. Selon Jean-Pierre Beaudoin, « l'opinion est le lieu d'un débat entre des positions diverses, pas nécessairement contradictoires, mais dont chacune reflète les intérêts ou les convictions d'un groupe qui lui peut être décrit, donc d'un interlocuteur potentiel dans l'opinion. »

regard de ses publics<sup>18</sup>. Ceux-ci vont donc constituer le tiers du partenariat, non pas acteur mais actant du point de vue sémiotique. Or, il en va de même pour le WWF qui doit prouver qu'il conserve son indépendance et, par conséquent, sa crédibilité en tant qu'ONG environnementale dans le partenariat avec Lafarge. Les « publics » à qui il doit rendre des comptes sont constitués en premier lieu de l'ensemble des donateurs et des bénévoles et des autres ONG qui peuvent critiquer le WWF pour son positionnement et même dénoncer le partenariat<sup>19</sup>. Le terme de « *greenwashing* » – ou « verdissement d'image » – utilisé par les acteurs, qui renvoie à une accusation de non-performativité du dire, menace aussi bien la crédibilité du WWF que de Lafarge : un accord de partenariat non suivi de faits (et d'effets) ôterait tout crédit au groupe cimentier comme à l'ONG de protection de l'environnement – d'où la notion récurrente dans les discours des acteurs de « prise de risque partagée ».

On comprend ainsi l'accent mis par les protagonistes du partenariat sur leur praxis et sur la conservation de leurs ethos respectifs. Ils agissent sous le regard d'un tiers, qui constitue un arbitre social de la norme, et qui peut, à ce titre, mettre en péril leur réputation. La présence de ce tiers-référent (Charaudeau, 2004) nous place par conséquent dans une dynamique de mise en relation et de médiation (Lamizet, 1998). Le partenariat suppose la construction d'un espace symbolique et axiologique par les acteurs, espace communicationnel qui est une construction sociale. Doté d'une fonction normative et de légitimation, le tiers est ce qui met en relation les acteurs par la médiation symbolique qu'il réalise. Le concept de médiation invite ici à penser conjointement les dimensions sociale et sémiotique. Il s'agit de s'intéresser à cet espace de l'entre-deux, à cette dynamique où les transformations s'opèrent : il apparaît que le partenariat constitue davantage un espace communicationnel de médiation qu'un authentique espace dialogique.

## Conclusion

À l'issue de cette analyse sémiодiscursive menée sur le corpus relatif au partenariat entre l'entreprise Lafarge et l'ONG WWF International, au cours de laquelle nous avons appréhendé successivement ce partenariat comme

18. Des verbatim expriment la conscience qu'ont les acteurs de cette présence surplombante dotée d'une fonction normative : « Au moins ce qu'on a obtenu, c'est que le WWF ne soit pas, contrairement à d'autres associations de protection de l'environnement, opposé à notre activité de brûler les déchets. Le fait qu'ils ne nous attaquent pas peut être interprété plus ou moins par le public comme le fait qu'ils nous soutiennent », précise le Directeur Environnement de Lafarge. Quant au Directeur Affaires publiques et Environnement, elle déclare : « Il peut y avoir un décalage entre notre propre perception de notre activité et la perception qu'en ont les autres. Dans un monde où la communication est partout, on ne peut pas se permettre de donner une image fausse ».

19. « Nous avons eu énormément de débats, et certains militants nous ont quittés, car ils trouvaient inacceptable que le WWF conclue un partenariat avec une entreprise aussi polluante (...). On n'est pas dans du mécénat, on n'est pas dans de la philanthropie. Sinon, on considérerait que pour une entreprise ultra polluante telle que Lafarge, c'est du *greenwashing*. Ce serait très dangereux pour notre image », reconnaît le Corporate Partnerships Manager du WWF International.

espace d'interaction langagière et comme forme de médiation sociale, nous sommes amenée à revenir sur la définition de la notion même de partenariat, et notamment sur l'imaginaire, les représentations idéologiques dont elle est porteuse – la formule « gagnant-gagnant » en étant emblématique. Au-delà de la conception stratégique et conciliatrice de l'éthique que nous avons soulignée, on peut se demander si le terme même de partenariat ne relève pas de la représentation de pacification des rapports sociaux qui tend à se généraliser (Gauchet, 1998). Le terme de partenariat peut en cela être rapproché du terme de « gouvernance »<sup>20</sup>. Les partenariats, comme les espaces de gouvernance, dessinent de nouveaux espaces de coopération et de coordination entre acteurs économiques, sociaux et politiques, où domine une représentation irénique des relations entre ces acteurs, « un idéal de société réconciliée – ou débarrassée du conflit » (Jeanneret, 2008, p. 122). Est-il ainsi à craindre, comme le souligne Bernard Eme (Eme, 2003, p. 171), que la délibération critique ne fasse place à l'agir stratégique et que la pacification n'occulte la « mésentente » (Rancière, 1995), l'accord se fondant alors sur « l'acceptation de rapports sociaux asymétriques » ?



## BIBLIOGRAPHIE

Aristote, *Rhétorique*, Paris, Les Belles Lettres, « Collection des Universités de France », Tome I, Livre I, 1967, 143 p. ; Tome II, Livre II, 1991, 135 p. ; Tome III, Livre III, 1973, 173 p. (Texte établi et traduit par M. DUFOUR et A. WARTELE).

BEAUDOIN J.-P., *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, Paris, Editions d'Organisation, 2001, 205 p.

BLANCHET A., GOTMAN A., *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Armand Colin, 2006, 127 p.

BONNAFOUS S., JOST Fr., « Analyse de discours, sémiologie et tournant communicationnel », *Réseaux*, 2000, n° 100 : « Communiquer à l'ère des réseaux », CNET/Hermès Science Publication, p. 524-545.

BONNAFOUS S., « L'analyse du discours », dans O. STÉPHANE (dir.), *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, « Collection La Communication en plus », 2006, p. 213-228.

BOUTAUD J.-J., « La transparence, nouveau régime visible », *Médiation et Information*, 2005, n° 22 : « Transparence et communication », Paris, L'Harmattan, p. 1-7.

CHARAUDEAU P., MAINGUENEAU D. (dir.), *Dictionnaire d'analyse du discours*, Paris, Editions du Seuil, 2002, 661 p.

CHARAUDEAU P., MONTES R. (dir.), *La voix cachée du tiers. Des non-dits du discours*, Paris, L'Harmattan, 2004, 235 p.

CHARAUDEAU P. *Le discours politique. Les masques du pouvoir*, Paris, Vuibert, 2005, 256 p.

20. Notons que les deux termes ont en commun d'être d'apparition récente et d'être issus du lexique économique.

CHARAUDEAU P., « Analyse du discours et communication. L'un dans l'autre ou l'autre dans l'un ? », *Semen*, 2007, n° 23 : « Sémiotique et communication. Etat des lieux et perspectives d'un dialogue ».

D'ALMEIDA N., *Les promesses de la communication*, Paris, Presses Universitaires de France, 2001, 264 p.

DELCAMBRE P., « Quels corpus pour la recherche sur les pratiques de communication dans les entreprises et les organisations ? », *Sciences de la Société*, mai-octobre 2000, n° 50/51, Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, p. 69-86.

EME B., « Agir solidaire et publicité des conflits », *Hermès*, 2003, n° 36 : « Economie solidaire et démocratie », p. 165-173.

GAUCHET M., « Essai de psychologie contemporaine. Un nouvel âge de la personnalité », *Le Débat*, 1998, n° 99.

GOFFMAN E., *La mise en scène de la vie quotidienne. 1 : La présentation de soi*, Paris, Editions de Minuit, « Collection Le Sens commun », 1973, 251 p.

HABERMAS J., *Morale et Communication. Conscience morale et activité communicationnelle* (Traduit de l'allemand par Ch. BOUCHINDHOMME), Paris, Flammarion, « Collection Champs », 1999, 212 p.

HABERMAS J., *De l'éthique de la discussion* (Traduit de l'allemand par Mark Hunyadi), Paris, Flammarion, « Collection Champs », 1999, 202 p.

JÉANNERET Y., *Penser la trivialité. Volume 1 : La vie triviale des êtres culturels*, Paris, Lavoisier : Hermès-science, 2008, 267 p.

LAMIZET B., *La médiation politique*, Paris, L'Harmattan, « Collection Communication et Civilisation », 1998, 416 p.

RANCIÈRE J., *La mécontente. Politique et philosophie*, Paris, Galilée, 1995, 187 p.

RENOUARD C., « L'éthique et les déclarations déontologiques des entreprises », *Problèmes économiques*, 8 juillet 2009, n° 2975, Paris, La Documentation Française, p. 43-48.

**Résumé :** Cet article, qui s'inscrit en Sciences de l'Information et de la Communication, vise à mettre au jour les logiques discursives et les enjeux communicationnels de l'objet « partenariat », à travers l'analyse d'un partenariat international dans le domaine de l'environnement : celui entre le groupe de matériaux de construction Lafarge et l'ONG environnementale WWF International. Cette étude repose sur l'analyse de discours d'un corpus constitué à la fois de textes produits par les deux organisations elles-mêmes et d'entretiens avec les protagonistes du partenariat. Notre objectif est ainsi de mettre en lumière l'apport de cette analyse sémiolinguistique à l'étude de l'objet communicationnel « partenariat », appréhendé successivement en tant qu'espace d'interaction langagière et forme de médiation sociale. Grâce à une analyse des rhétoriques, nous nous intéressons, dans un premier temps, aux logiques d'ethos ou « présentation de soi » déployées par les acteurs, puis à l'articulation de l'ethos et de la praxis ; nous étudions, dans un second temps, les modalités de dialogue entre acteurs à partir de la perspective habermassienne de l'éthique de la discussion, avant d'analyser comment l'irruption d'un tiers au sein du partenariat étudié éclaire d'un jour nouveau la perception de la relation partenariale.

**Mots-clefs** : partenariat, entreprise, organisation non gouvernementale (ONG), analyse sémiodiscursive, médiation sociale.

**Abstract** : *This paper, which comes within Information and Communication Sciences, intends to show the discourse logics and communication stakes of the object “partnership”, through the analysis of an environmental and international partnership : the partnership between building materials group Lafarge and the environmental NGO WWF International. This study is based on the discourse analysis of a corpus composed of texts, produced by both organizations, and interviews with the partnership protagonists. Our purpose is to highlight the contribution of this semio-discursive analysis to the study of the communicational object “partnership”, which is successively examined as a language interaction space and as a social mediation form. Thanks to an analysis of the rhetoric, in a first time, we focus on the logics of ethos or “presentation of self” which are shown by the actors, and on the articulation of ethos and praxis. In a second time, we study the dialogue forms between actors, making reference to the Habermas perspective of discussion ethics, before analysing how the appearance of a third party within this partnership sheds new light on the perception of the partnership relation.*

**Keywords** : *partnership, firm, non governmental organization (NGO), semiodiscursive analysis, social mediation.*

