



**HAL**  
open science

# Les mission statements des grandes entreprises cotées en Bourse : un genre particulier de textes dictés par les contextes

Catherine Resche

## ► To cite this version:

Catherine Resche. Les mission statements des grandes entreprises cotées en Bourse : un genre particulier de textes dictés par les contextes. ASp - La revue du GERAS, 2005, 47-48, pp.5-30. 10.4000/asp.622 . hal-04073446

**HAL Id: hal-04073446**

**<https://hal.sorbonne-universite.fr/hal-04073446>**

Submitted on 18 Apr 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Les *mission statements* des grandes entreprises cotées en Bourse : un genre particulier de textes dictés par les contextes**

***Catherine Resche***

*Université Paris 2 – Panthéon-Assas*

Mots-clés : mission statement, DJIA 30, FT 30, genre, contexte.

Résumé : Le but de cette étude préliminaire des déclarations officielles des entreprises quant à leurs valeurs, principes, croyances ou mission principale est de prendre la mesure de l'influence des contextes sur ces textes. Les entreprises retenues entrent dans la composition de deux indices boursiers prestigieux : le Dow Jones Industrial Average (DJIA 30) et le FT 30 (Financial Times). Il s'agit d'abord de déterminer ce qu'il faut entendre par « *mission statement* » et d'examiner s'il y a lieu de parler d'un genre particulier. L'analyse du corpus part de données chiffrées d'ordre lexical, puis replace les éléments du lexique dans leur contexte textuel immédiat pour élargir ensuite l'horizon à d'autres contextes : contexte d'activité, contexte économique, social et idéologique, contexte de la mondialisation. C'est en cherchant au-delà des textes les motivations profondes qui les ont inspirés que l'on parvient à les lire comme la réponse aux préoccupations des citoyens à une époque donnée, d'où la nécessité de considérer les axes diachronique et synchronique.

Key words: mission statement, DJIA 30, FT 30, genre, context.

Abstract: This introductory analysis of corporate statements regarding the values, principles, beliefs or mission of companies is meant to assess the impact of various contexts on these texts. The firms selected here are either part of the DJIA 30 or the FT 30. The notion of mission statement is first discussed, as well as that of genre. The analysis of the corpus is based on lexical data to start with, but it also examines the textual context, and gradually takes into consideration other contexts, such as the business sector of the firms, and the economic, social and ideological contexts. Finally, the impact of globalisation is dealt with. Clearly, corporate statements should be interpreted as a response to the preoccupations of the public at a given time, and studied both from synchronic and diachronic angles.

## **Introduction**

Depuis la nuit des temps, les hommes se sont assigné des missions à titre individuel ou collectif. Ainsi, la *Genèse* nous fournit un premier exemple d'annonce de mission sous la forme « Croissez et multipliez ». Autres temps, autres manifestations ; le Préambule à la Constitution des États-Unis nous offre un deuxième exemple :

We the People of the United States, in order to form a more perfect Union, establish Justice, insure domestic Tranquillity, provide for the common Defence, promote the general Welfare, and secure the Blessings of Liberty to ourselves and our Posterity, do ordain and establish this Constitution for the United States of America.

Enfin, il suffit de lire les frontons de nos édifices publics pour y trouver la déclaration « Liberté, Égalité, Fraternité », qui exprime à la fois les valeurs de la République Française et son but, soulevant ainsi la question de la difficulté de cerner la notion de « mission », qui est au cœur de ce travail.

Comme l'indique le titre de cette étude, l'objet de notre analyse est restreint à un type particulier de textes très répandus dans le monde des entreprises, à savoir ce qu'il est courant de nommer les *mission statements*, ou déclarations par les entreprises de la mission et des valeurs qui sont les leurs. Ce terme, aussi répandu soit-il parmi les professionnels eux-mêmes, est loin de correspondre à une définition claire et précise, au sens étymologique de dé-finition, qui sous-entend, une délimitation de la surface notionnelle, l'établissement de limites, de frontières, de confins.

Notre tâche première sera donc d'essayer de clarifier ce qu'il faut comprendre par *mission statements*. Car, en dépit du flou apparent, il s'avère qu'un certain nombre de textes aux intitulés variés possèdent bien des caractéristiques communes et aisément identifiables qui permettent de penser qu'ils relèvent d'une même catégorie. Après avoir exposé les critères qui ont présidé à l'élaboration du corpus et la méthodologie qui a sous-tendu cette première analyse, il nous appartiendra donc de déterminer, à la lumière de la réflexion théorique menée sur le sujet, s'il est possible de conclure ici à l'existence d'un genre bien particulier. Nous étudierons les aspects lexicaux et discursifs de ces textes, puis nous nous intéresserons aux contextes divers qui ont pu les influencer : contexte de l'entreprise, du secteur d'activité, contexte économique et social, contexte local et mondial. Enfin, un regard critique nous permettra d'évoquer les apports et les limites de ce genre de textes.

## **1. Corpus, Définitions, et méthodologie**

Notre première préoccupation a été de constituer un corpus homogène, en rassemblant des textes rédigés par des entreprises comparables par leur importance, et il nous est apparu que la meilleure garantie que nous pouvions avoir en la matière était de prendre en compte deux indices boursiers dont les composantes étaient assez semblables en nombre et en secteur d'activité. Notre choix s'est porté sur deux indices reconnus : le DJIA 30 (*Dow Jones Industrial Average*) pour les États-Unis et le FT 30 Index (*Financial Times*) pour la Grande Bretagne. Le Dow Jones Industrial Average a vu le jour le 26 mai 1896, mais il ne comprenait que 12 entreprises à l'époque. Il n'a vraiment pris sa taille actuelle en incluant 30 entreprises qu'à partir du 1<sup>er</sup> octobre 1928. Le FT 30, créé le 1<sup>er</sup> juillet 1935, est l'indice le plus ancien au Royaume-Uni et l'un des plus anciens au monde. La composition de ces indices est réactualisée en fonction des résultats des entreprises, ou des changements dus à des fusions / acquisitions. Les composantes des deux indices pris en compte dans cette étude correspondent aux données réactualisées respectivement le 8 avril 2004 pour le DJIA 30 et le 4 février 2004 pour le FT 30 (Annexe 1).

Si l'on se fie aux nombreux sites en ligne qui prodiguent des conseils sur la façon de concevoir et rédiger un « *mission statement* », et si l'on parcourt les titres des livres parus sur le sujet, on a l'impression que la notion se définit de manière claire. Mais, dès lors que l'on tente de réunir un corpus de textes sur le sujet, on se trouve confronté à un certain nombre de questions et on s'aperçoit que *mission statement* peut se décliner de

différentes façons. Les entreprises qui composent les indices retenus pour cette étude, par exemple, fournissent des documents qui peuvent annoncer leur mission, sans pour autant avoir pour titre *mission statement*, et vice versa. De plus, ce terme se trouve souvent intégré à des intitulés plus longs dans lesquels il cohabite avec d'autres termes : on remarquera par exemple dans le tableau en annexe 2, que l'entreprise Intel fournit un document englobant « *mission, values and objectives* », que Boeing associe « *mission and vision* », que Compass présente l'entreprise sous le titre « *our company – strategy and mission* », que Pfizer précise « *mission statement (our mission, our purpose)* », alors que pour Merck *mission statement* est explicité par « *our mission, our values* ». Il s'ensuit qu'il est difficile, dans un premier temps, de déterminer sur quels critères se fonder pour opérer un choix. Peut-on raisonnablement prendre en compte certains termes lorsqu'ils sont associés à « *mission* » dans un même titre et les ignorer lorsqu'ils sont dissociés, d'autant que les combinaisons peuvent être multiples ? Jeffrey Abrahams (1999 : 13), qui a étudié les *mission statements* des 301 plus grandes entreprises américaines, résume le problème de cette terminologie foisonnante et déstabilisante comme suit :

So, what exactly is a mission statement? And how does it vary from a Vision Statement, Business Philosophy, Objectives, Values, Strategies, Pledge, Tactics, Purpose, Promise, Beliefs, Standards, Code of Ethics, Idea, Call to Action, Guidelines, Direction, Focus, Commitment, Policy, Discipline, Covenant, Standards of Performance, or Credo? Or are all these titles just variations on the same theme?

Pourtant, si l'on se concentre sur la différence entre mission et vision, on s'accordera pour dire que la vision constitue une projection sur l'avenir alors que la mission entretient une relation plus étroite avec le présent. Mais, dès lors que l'on conçoit la mission comme la réponse à la question « pourquoi existons-nous et sommes-nous engagés dans telle activité », on attend en réponse l'explicitation des motivations, des buts, et des intentions qui sont irrémédiablement tournés vers l'avenir. L'annonce d'une mission est un engagement, et implique un ensemble de valeurs et de principes. De manière caractéristique, la plupart des efforts consentis par les uns et les autres pour clarifier la situation renforcent l'idée d'un enchevêtrement de notions difficile à démêler. Ainsi, BOC, entreprise cotée au FT 30, tente d'expliciter les notions de « *corporate values* » et « *corporate responsibility principles* » en suggérant les définitions suivantes :

Corporate values is a high level statement that provides an understanding of 'what the company stands for', 'what you are prepared to be responsible for' and 'what your future goals and objectives for the business are'. Your company may describe 'Corporate Values' as 'Vision and Values', 'Corporate Purposes', 'Mission Statement' or 'Goals and Objectives' etc. - these share a common goal of setting the boundaries by which the company operates. [...]

*Corporate responsibility principles* relate to the overarching principles through which a company plans to operate its business activities in a responsible way. They may be termed 'business principles', 'code of conduct', 'guiding principles' or 'statement of principles'. <[www.bitc.org.uk/crindex](http://www.bitc.org.uk/crindex)>

Il suffit de s'arrêter aux termes que nous avons fait figurer en italiques pour se rendre compte que ces définitions ne permettent pas d'isoler les notions, mais au contraire multiplient les parallèles ou passerelles. Devant cette constatation, nous avons donc cherché à consulter des sources expertes, parmi lesquelles Peter Senge, de la Sloan

School of Management qui relève du Massachusetts Institute of Technology. L'analyse fournie par un passage de *The Fifth Discipline* (1994 : 223) intitulé « *anchoring vision in a set of governing ideas* » nous a semblé digne d'intérêt, en ce qu'elle insiste sur une approche plus globale qui permet de rassembler les notions déjà passées en revue en un tout cohérent :

Building shared vision is actually only one piece of a larger activity: developing the 'governing ideas' for the enterprise, its vision, purpose or mission, and core values. [...] These governing ideas answer three critical questions: « what? » « Why? » and « How? »

- Vision is the « What? » - the picture of the future we seek to create.
- Purpose (or "mission") is the "Why"? the organization's answer to the question "Why do we exist?" Great organisations have a larger sense of purpose that transcends providing for the needs of shareholders and employees. They seek to contribute to the world in some unique way, to add a distinctive source of value.
- Core values answer the question "how do we want to act, consistent with our mission, along the path toward achieving our vision?"

Taken as a unit, all three governing ideas answer the question, "What do we believe in?"

Nous avons ici, de même que chez Johnson et Scholes (2002 : 239-241), la confirmation de l'interdépendance entre vision, mission, but recherché, et valeurs ou croyances, en d'autres termes, le « quoi », le « pourquoi », le « pour quoi » et le « comment ». Ceci nous a conduit à prendre la décision d'incorporer dans le corpus de textes à réunir l'ensemble des documents dont l'intitulé correspondait à l'un des termes évoqués dans les définitions ci-dessus. Cette tâche n'a pas posé de problèmes dans la mesure où les sites en ligne des différentes entreprises composant les deux indices mettent désormais tous ces documents à la disposition du public.

La question de la réunion d'un ensemble cohérent de textes était toutefois subordonnée à la possibilité de considérer que ces textes relèvent d'un genre bien particulier. De manière traditionnelle, on considérait qu'un genre, et particulièrement un genre littéraire était caractérisé par une forme assez figée, mais la théorie actuelle met l'accent sur le côté dynamique d'un genre, que ce soit au niveau de la forme ou du fond. Une redéfinition moderne de la notion consiste à l'envisager sous l'angle des buts poursuivis. Ainsi, pour John Swales (1990 : 46),

The principal criterial feature that turns a collection of communicative events into a genre is some shared set of communicative purposes.

Daniel Chandler (2000) ajoute à ce critère une autre considération qui nous intéresse ici, à savoir qu'il est important de prendre en compte les auteurs des textes et ceux qui les interprètent. La relation qui est établie entre les auteurs, émetteurs d'un message et le public, destinataire du message, peut donc, au plan sémiotique, s'apparenter à un code. Gunther Kress (1988 : 107) résume ainsi cette idée :

Each written text provides a 'reading position' for readers, a position constructed by the writer for the 'ideal reader' of the text.

Christine Gledhill (1985 : 63) souligne également que certains auteurs des textes relevant d'un genre donné peuvent prendre quelque liberté avec les conventions

génériques, se montrer plus créatifs et ajouter une touche personnelle et originale, sans pour autant remettre en cause l'existence du genre en question.

En fonction de ces différentes remarques, il nous semble donc possible d'avancer l'existence d'un genre auquel nous pouvons, comme l'a fait Abrahams (1999 : 13), attribuer la dénomination générique « *mission statements* ». En effet, tous ces textes, qu'ils soient rédigés par une seule personne, un comité restreint, ou une commission plus large, émanent des entreprises. Ils ont pour point commun d'annoncer la philosophie, les valeurs de l'entreprise, d'indiquer une direction à suivre, un engagement pour l'avenir, et s'adressent aux mêmes groupes, à savoir les différents partenaires de l'entreprise, qu'il s'agisse des employés, des fournisseurs, des actionnaires, des consommateurs. Ils prennent donc en compte un public large. Ils s'efforcent de répondre aux questions que se pose chacun de ces groupes et sont inmanquablement conçus pour stimuler, persuader, rassurer, rassembler. Ce faisceau de points communs à ces textes, à savoir leur origine, le but visé, le contenu du message et le public envisagé, permet de considérer que nous avons affaire à un genre bien particulier.

Nous avons cherché à étudier ce genre en disséquant les textes : nous sommes partie de l'observation d'unités minimales par le biais du lexique, pour envisager ensuite ces unités en contextes de plus en plus larges : contexte textuel, discursif, sans oublier les contextes extra-textuels, à savoir le contexte des entreprises, et le contexte plus large, social, économique, mondial.

## **2. Analyse des résultats**

Si nous avons choisi de nous concentrer, dans un premier temps, sur les aspects lexicaux, c'était pour pouvoir nous appuyer sur des données chiffrées, aisément observables. Nous avons conscience du risque qu'il y a à extraire de la phrase tel ou tel vocable, puisque nous perdons ainsi tout repère quant au sens à donner à tel nom, verbe ou adjectif non explicitement univoque, mais nous avons jugé que ces données brutes pouvaient nous fournir un certain nombre d'indices qui pourraient ensuite être confirmés ou infirmés par l'analyse plus large du contexte textuel et du discours. Notre première tâche a donc consisté à répertorier les noms, adjectifs et verbes contenus dans les textes du corpus afin d'établir un classement par ordre de fréquence d'emploi (annexe 3). Notre propos était de voir si les résultats pouvaient faire ressortir des différences ou ressemblances entre les deux indices et nous permettre d'émettre des hypothèses. Dans un ouvrage présentant un échantillon beaucoup plus large de *mission statements* des 310 plus grandes entreprises américaines, Jeffrey Abrahams (1999) mentionne une liste du lexique le plus communément utilisé ; n'étant pas linguiste, il ne s'est pas livré à une analyse très poussée du lexique par catégorie grammaticale, de sorte que cette liste est restreinte, mais elle nous a offert un premier élément de comparaison et permis de constater une première évolution avant même de pousser plus avant notre analyse.

Le tableau récapitulatif (annexe 3) qui a été établi à partir de la seule fréquence lexicale ne prend en compte que les vocables les plus couramment employés. Ces listes sont tirées de listes beaucoup plus complètes : nous avons en effet dénombré 277 noms, 155 adjectifs et 180 verbes différents pour le DJIA 30 et 294 noms, 158 adjectifs et 165 verbes pour le FT 30. Le tableau récapitulatif fait ressortir de manière assez parlante un parallèle très fort au niveau des quatre premiers noms les plus souvent employés par les

entreprises composant l'un et l'autre indice. La colonne de droite qui sert de témoin d'une autre décennie fait état de choix sensiblement différents, mais il est intéressant de noter que les trois colonnes font apparaître en première place le consommateur, qui semble logiquement au cœur des préoccupations de toutes les entreprises. Sans lui, point de ventes, point de profit, point de dividendes, point d'investissement possible et point d'avenir. Il faut d'ailleurs préciser, à la lumière des études actuelles dans le domaine, que ce consommateur devient proactif, partenaire encore plus précieux quant aux choix stratégiques à faire en matière de recherche et développement, et de marketing. Le terme « *prosumer* », créé par Alvin Toffler (1980) à partir de *producer* et *consumer*, et qui circule à nouveau actuellement, fera-t-il une percée dans une prochaine génération de « *corporate statements* » ? Seul l'avenir le dira.

Si l'on considère les quatre noms en tête de la liste établie en 1999, on est frappé par le fait que seul le premier fait référence à un groupe humain, alors que les listes très récentes accordent une place prépondérante aux hommes. La nette remontée de « *employees* » et de « *communities* » dans le classement des deux indices étudiés par rapport à l'étude de 1999, et l'entrée de « *people* » et de « *world* », absents de la liste de 1999, pourraient constituer un premier indice de l'influence du contexte économique et social, interne et externe. On peut y lire en filigrane les changements intervenus dans l'importance donnée aux « *knowledge workers* », au « capital humain », la place plus grande qui est faite aux êtres, aux partenaires, aux valeurs. Les scandales des entreprises comme Enron, Tyco, Worldcom, ne sont sans doute pas étrangers au fait que « *integrity* » arrive en cinquième position pour les entreprises cotées au DJIA. Il appartient, en effet, aux entreprises, de rassurer le public et les employés et de mettre en avant ce souci de mener les affaires de manière irréprochable et fiable. La notion de communautés, potentiellement assez large, devra être précisée par l'étude du contexte textuel, car elle peut faire référence aux équipes à l'intérieur des entreprises, aussi bien qu'aux nouveaux groupes à prendre en compte à la suite des délocalisations ; elle traduit de toute façon l'élargissement des horizons, comme semble l'indiquer la fréquence plus grande de « *world* ». On notera avec intérêt que « *values* » est désormais prioritaire par rapport à « *value* », contrairement à ce qui ressort de la liste de 1999 ; indéniablement, il y a un regain d'intérêt pour une gestion respectueuse de certains principes et une activité soucieuse de l'environnement humain aussi bien que naturel : « *Environment* », absent de la liste de 1999, est en sixième et septième places dans les deux indices. De la même manière, on notera que, contrairement aux listes des deux indices, la liste de 1999 ne fait pas état du vocable « *responsibility* ».

Pour ce qui concerne les adjectifs, nous ne possédons malheureusement pas pour 1999 de liste témoin suffisamment longue pour nous livrer à une comparaison significative. Néanmoins, il est intéressant de constater que la première position revient pour le DJIA 30 comme pour la liste des 301 entreprises américaines au superlatif « *best* » et que l'on retrouve également « *dedicated* » et « *unique* ». Il reste à savoir, là encore, quel sens donner à « *unique* » en fonction du contexte : est-ce l'entreprise qui se targue d'être inégalée et inimitable, irremplaçable ou s'engage-t-elle à traiter chacun de ses partenaires comme s'il était un individu à part ? Il en va de même pour « *dedicated* », qui peut traduire l'engagement que l'entreprise prend vis-à-vis du public, des actionnaires, des clients, de la qualité de ses produits et services, de la protection de l'environnement, etc., ou de l'engagement qu'elle attend des uns et des autres. Quoi qu'il en soit, cette notion d'engagement est visiblement importante dans le nouveau contexte des entreprises ; d'ailleurs, la généralisation des *mission statements* pourrait

être interprétée comme une preuve parmi d'autres. La comparaison avec les adjectifs privilégiés dans la liste du FT 30 semblerait indiquer que les entreprises britanniques font une place plus grande aux considérations éthiques, au respect de l'environnement naturel et à la notion d'entreprise responsable. Pour les deux indices, les indications fournies par la lecture de la liste des noms sont avantageusement complétées par les listes des adjectifs. Il est, par exemple, intéressant, de constater que « *communities* », « *world* » et « *individual* » ou « *people* » peuvent être mises en parallèle avec les adjectifs « *global* » et « *unique* » d'une part (DJIA), et « *international* » et « *local* », d'autre part (FT), lesquels sont d'ailleurs utilisés avec la même fréquence. On mesure mieux le sens de ces choix quand on sait, par ailleurs, que les notions de « glocalité » et de « customisation » sont maintenant intégrées à la terminologie des entreprises, tous secteurs confondus. Non seulement les entreprises sont présentes et actives au-delà de leurs frontières d'origine, mais l'actionnariat est international, de la même manière que les employés sont de cultures et nationalités différentes, comme le sont les consommateurs. Il convient donc d'ouvrir l'entreprise plus largement sur l'extérieur, de prendre en compte la notion de diversité et de faire face à une concurrence accrue : « *diverse* » est présent dans les deux listes et « *innovative* » se trouve dans les quatre adjectifs les plus fréquemment utilisés par les entreprises cotées au DJIA ou au FT 30. La nécessité de viser l'excellence, les plus hauts degrés de la réussite, est reflétée par la priorité donnée aux superlatifs « *best* » et « *highest* ». Les considérations morales exprimées dans la liste des noms trouvent leur écho dans l'adjectif « *ethical* », qui fait partie des cinq premiers adjectifs dans les deux cas.

Les trois verbes relevés par J. Abrahams n'autorisent pas la comparaison, même s'il est possible de lire dans « *empower* » et « *communicate* » le reflet de tendances de l'époque qui se sont confirmées par la suite. En revanche, les listes des verbes relevés dans les deux indices sont assez parlantes, si l'on considère, selon l'ordre de fréquence dans lequel ils apparaissent, qu'il y a 13 verbes communs aux deux indices sur 19 verbes de part et d'autre : *provide, operate, believe, improve, achieve, deliver, recognize, respect, create, build, commit, maintain* et *act*. Cette convergence nous engage à réfléchir sur le sens de ces choix et à envisager des recoupements pour tenter de mieux lire le message, en gardant à l'esprit les données précédentes sur la fréquence des noms et des adjectifs. Dans un premier temps, nous pouvons considérer que « *provide* », « *deliver* », et « *commit* » viennent renforcer la place prépondérante accordée au consommateur/client, mais également l'idée que les entreprises s'engagent à tenir leurs promesses, à apporter une aide, à se montrer à la hauteur des demandes, à répondre aux attentes de tous leurs partenaires, fournisseurs, clients, actionnaires, employés. Parmi ces engagements, il va de soi que la réussite tient une place importante aux yeux des différents partenaires (« *achieve* »), et qu'elle passe par un effort constant d'agir (« *act* »), de conserver (« *maintain* ») une certaine qualité et une certaine cohérence dans les décisions et actions, de progresser (« *improve* »), et de construire une entreprise solide (« *build* »), en mesure de fonctionner (« *operate* ») correctement. Quant à « *believe* » et « *respect* », ils confirment une fois de plus les aspects moraux, éthiques, déjà évoqués. Enfin, savoir admettre ses erreurs, ou reconnaître (« *recognize* ») les apports bénéfiques de tel ou tel membre, fait aussi partie des qualités dont doit faire preuve l'entreprise moderne.

Si les aspects lexicaux sont un premier pas dans l'étude de ce genre, il serait vain de tirer des conclusions définitives à partir du simple constat de la fréquence de tel ou tel nom, adjectif ou verbe. Il convient d'abord de replacer les éléments isolés dans leur contexte textuel pour vérifier les hypothèses.

### 3. L'impact des contextes sur les textes

#### 3.1 Contexte immédiat : le contexte textuel

Le cadre de cette étude étant forcément restreint, nous limiterons nos exemples à l'investigation du sens de « *communities* » et des adjectifs « *unique* » et « *dedicated* » qui nous posaient problème hors-contexte. De manière très consensuelle, les textes définissent « *communities* » comme un groupe plus restreint que « *country* », « *nation* » et « *society* » et l'accompagnent souvent de l'adjectif « *local* ». Dans la rubrique « *communities* », qui fait partie des valeurs auxquelles Pfizer est attachée, l'entreprise précise :

We play an active role in making every country and *community* in which we operate a better place to live and work, knowing that the ongoing vitality of our host nations and *local communities* has a direct impact on the long-term health of our business.

Les contextes dans lesquels le terme apparaît de manière régulière sont, outre la déclaration des valeurs qui sont celles de l'entreprise, la déclaration d'intention pour satisfaire les besoins des différentes parties (*stakeholders*), et les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement. American Express, par exemple, souligne ce souci d'agir en citoyen du monde respectueux de l'environnement humain et naturel en déclarant : *We are good citizens in the communities in which we live and work.* Cadbury Schweppes énumère ses obligations de la manière suivante :

We have clear obligations to consumers, customers, suppliers, to our colleagues and to the society, *communities* and natural environment in which we operate.

On notera au passage dans ces quelques citations les semi figements, expressions que l'on retrouve comme un leitmotiv dans quasiment tous les documents des entreprises : *the communities in which we (work and / live and) operate.*

L'examen des contextes dans lesquels les adjectifs *unique* et *dedicated* se rencontrent permet également de répondre aux interrogations qui demeuraient à l'issue de la seule prise en compte des aspects lexicaux. Il apparaît bien que « *unique* » se rencontre, à parts égales, avec deux sens différents. En premier lieu, il permet de souligner ce qui différencie l'entreprise de ses concurrents : Citigroup se décrit comme « *a great institution with a unique and proud history* ». Wal-Mart et Coca-Cola utilisent cet adjectif dans le même but :

At the heart of Wal-Mart's growth is the *unique* culture that "Mr. Sam" [Walton] built. (Wal-Mart)

We will bring to full life the *unique* spirit of Coca Cola and our People. (Coca Cola)

En second lieu, *unique* fait référence à un changement d'attitude vis-à-vis du marché et des consommateurs chez Coca Cola, par exemple, et à une démarche encore plus affirmée dans le sens de la prise en compte des individus chez Hewlett Packard :

In an era that is increasingly international and interconnected, we must pioneer a movement from a homogeneous global approach to a highly tailored approach reflecting the *unique* character of our markets. (Coca Cola)

Diversity is the existence of many *unique* individuals in the workplace, marketplace and community. This includes men and women from different nations, cultures, ethnic groups, generations, backgrounds, skills, abilities, and all the other *unique* differences that make each of us who we are. (HP)

Enfin, *dedicated* décrit, au premier abord, l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de ses différents partenaires, y compris ses employés. Ainsi General Electric reconnaît ses responsabilités en ces termes :

[...] *dedicated* to taking the responsibility to do the right thing – for our customers, employees, investors, the environment, and the communities where we live and work.

De nombreux contextes expriment également ce souci de s'impliquer et d'offrir le meilleur service, mais une lecture plus attentive, dans un deuxième temps, permet de faire ressortir une intention plus subtile : en vantant l'implication des équipes et des employés, et en leur promettant un profil de carrière intéressant, les entreprises trahissent ce qu'elles attendent de leurs employés, comme s'il allait de soi qu'en acceptant de travailler pour elles, ces derniers s'engagent pleinement à les servir au mieux :

Compass Group companies specialise in meeting the needs of their clients through *dedicated* teams experienced in the particular demands of specific market sectors. [...] We remain in no doubt that our success comes from the contribution to overall performance made by our people. Reliable and *dedicated* to their work they know Compass group provides exceptional opportunities for them to develop their careers and their full potential.

Outre la possibilité de lever des ambiguïtés potentielles, la prise en compte de l'environnement textuel permet d'analyser les convergences et divergences entre les textes, au niveau de la forme et du fond.

### **3.2 *Forme et fond***

Conformément à ce que nous avons dit de l'acception large de *mission statement*, appellation générique, il fallait s'attendre à trouver des textes de formats différents, dont les titres sont parfois trompeurs et dont le découpage en rubriques diverses n'est pas figé, comme l'indique le tableau en annexe 2. Il s'ensuit que les textes peuvent être plus ou moins longs, et s'adresser à un public large, surtout à l'heure de l'Internet, tout en envoyant un message clair à un groupe plus particulier. C'est le cas, par exemple, de Wal-Mart qui présente ainsi son groupe, ses équipes et son objectif :

We are a group of dedicated, hardworking ordinary people who have teamed together to accomplish extraordinary things.

Très habilement, en à peine deux lignes, l'entreprise est présentée à l'extérieur en insistant sur son efficacité, mais, en interne, les employés sont stimulés, fiers d'accomplir des choses extraordinaires, encouragés à resserrer les rangs des équipes et flattés de voir leur dévouement et leur courage reconnus. Le « nous », le plus souvent

utilisé désormais (« *our people* », « *our values* », « *our mission* », « *we believe* », « *we seek* ») insiste sur le travail de groupe, sur l'idée d'une famille, et General Electric n'hésite pas à choisir ce mot : « *the GE family is committed to the communities in which we live and work* ». De manière caractéristique, la communauté des employés d'un groupe peut être rassemblée sous un nom dérivé du nom de l'entreprise, certainement pour créer un ciment entre les différents membres de la famille-entreprise (*Alcoans* pour Alcoa, *3Mers* pour 3M), ce qui suggère une culture d'entreprise affirmée et une plus grande identification au groupe.

Au cours de l'examen du contexte textuel, notre attention a été attirée par la présence de formes négatives dans la mesure où nous étions en droit d'attendre essentiellement des déclarations d'intentions positives. Un examen approfondi et un décompte précis a toutefois fait ressortir une très faible proportion de telles formes. Sur les 1751 verbes conjugués, nous n'avons répertorié que 30 formes négatives, soit 1,7% du total. À ce résultat, peuvent s'ajouter 11 occurrences de termes à sens négatif, ce qui porte le total à 2,3%. Les quatre exemples suivants permettront aisément d'illustrer ce qu'il faut entendre par « termes à sens négatif » :

[Our] code of conduct [...] *prohibits illegal, corrupt or unethical practices* (British Petroleum)

We have *zero tolerance* for discrimination or harassment of any kind (Alcoa).

ICI has *no wish* to influence people in their personal beliefs (ICI)

We have a healthy *dissatisfaction* with the status quo (Procter & Gamble).

Non seulement ces formes négatives ou assimilées sont peu fréquentes dans le corpus, mais, paradoxalement, elles ont inmanquablement pour effet de transmettre un message positif, puisqu'elles permettent d'affirmer la condamnation de pratiques douteuses, et de souligner ainsi l'engagement des entreprises en termes de moralité, de respect de l'autre, et d'efforts pour se remettre en cause et continuer à progresser.

Selon James Collins et Jerry Porras (2000), la plupart des entreprises expriment leur vision en mettant l'accent sur l'une des quatre catégories suivantes : un but à atteindre, exprimé en termes quantitatifs ou qualitatifs, un « ennemi » à abattre en le dépassant, un modèle à suivre, dans un autre secteur d'activité (être le « Nike de la bicyclette »), ou une transformation à réussir, à la suite d'une fusion, etc. Nous avons appliqué cette grille possible de lecture à notre corpus de textes et n'avons trouvé aucune entreprise qui définisse clairement son ennemi, ni qui fasse allusion à un modèle à suivre. En revanche, la plupart annoncent un ou plusieurs buts à atteindre et certaines un tournant à négocier pour s'adapter à une nouvelle activité du groupe. Certaines entreprises pourraient d'ailleurs relever de deux catégories, puisque, tout en taisant le nom de leur ennemi, elles expriment leur désir de dominer leur secteur d'activité (« *the leading systems company* » pour BAE Systems, « *the best financial services company* » pour Lloyds TSB.). Marks & Spencer déclare clairement son ambition de devenir « la » référence dans son secteur « *Our vision : to be the standard against which all others are measured.* »

Nous avons, par ailleurs, été frappée par la grande uniformité du contenu des déclarations annoncées comme « vision », et assez surprise de constater que ces

déclarations pourraient très bien être celles d'autres entreprises du même secteur, lorsque celui-ci est indiqué explicitement, ou d'un tout autre secteur d'activité. Par exemple, en lisant « *creating value for customers to earn their lifetime loyalty* », on se dit que cette déclaration pourrait être attribuée à n'importe quelle entreprise : qui, en effet, n'a pas envie de fidéliser sa clientèle en la satisfaisant ? Il s'agit en réalité de Tesco ici. On ne peut même pas attribuer l'universalité de cette déclaration à sa brièveté, car des déclarations plus longues peuvent s'avérer tout aussi vagues :

Our vision is to make Lloyds TSB the best financial services company, firstly in the United Kingdom, and then on a global scale. We will develop our relationship management skills in each of our businesses, so we better understand and meet our customers' needs, and create more value for them than our competitors can. This includes providing highly competitive products and superior customer service.

Il suffirait de soustraire le nom de Lloyds, la mention de son activité et de laisser un blanc à la place de United Kingdom pour permettre à n'importe quelle entreprise de réutiliser ce modèle. Une seule déclaration de vision se distingue de l'ensemble, ce qui n'est pas étonnant puisqu'elle met en avant la notion de diversité, c'est celle de Hewlett Packard, qui n'hésite pas à avoir recours à la métaphore pour inspirer ses troupes et se distinguer des autres entreprises :

At HP, we believe diversity is a key driver of our success. Putting all our differences to work across the world is *a continuous journey fueled* by personal leadership from everyone in our company. Our aspiration is that the behaviours and actions that support diversity and inclusion will come from the conviction of every HP employee – making diversity and inclusion a conscious part of how we run our business throughout the world. Diversity and inclusion are *woven into the fabric* of our company. They are an intrinsic part of our nature and key to fulfilling our vision for HP: to be “a winning e-company *with a shining soul*”, to lead in our Internet age, to invent for the common good. (Les italiques sont de notre fait)

Assurément, ce genre d'engagement reflète une culture d'entreprise bien particulière, et représente l'exception plutôt que la règle dans les textes passés en revue. La tendance actuelle des entreprises à multiplier les documents qu'elles mettent à la disposition du public pourrait traduire un désir de compenser les déclarations vagues des missions et visions par des informations plus ciblées et précises, sans doute dans l'espoir de se singulariser. C'est, du moins, l'hypothèse intermédiaire que nous avancerons.

Pour Christopher Bart (1998), parmi toutes les rubriques que peut comprendre, au sens large, la déclaration de mission, il y a 6 points qui sont incontournables, parce que, selon l'étude qu'il a menée, il est possible de vérifier une nette corrélation entre leur présence dans le document officiel et les résultats des entreprises :

Based on my research, the following items are associated consistently with firm performance:

- a statement of purpose or general, nonfinancial goals
- a statement of values (such as integrity, trust, and teamwork)
- specification of behavioural standards
- identification of the organisation's competitive strategy
- a statement of vision: a big, bold, audacious, compelling, overarching, long-term goal

- an expression of intent to satisfy the needs and expectations of multiple stakeholder groups, such as customers, employees, shareholders, suppliers, and the community.

Vérification faite, toutes les entreprises cotées au FT 30 et au DJIA 30 répondent à ces exigences, que ce soit au sein d'un même document ou à travers différents écrits officiels, ce qui n'est guère étonnant dans la mesure où leur inclusion dans les indices est la reconnaissance d'une vitalité certaine et d'une bonne santé financière, signe de leur réussite.

Si la forme n'est pas normée au point que l'on puisse retrouver exactement les mêmes rubriques à la même place, on garde quand même l'impression de « déjà lu » au fur et à mesure que l'on analyse les documents. L'on conçoit qu'il n'est pas aisé de faire preuve d'originalité si l'on considère que, par leur nature et leur fonction, toutes les entreprises ont envie de réaliser des bénéfices, de motiver leurs employés, de répondre aux attentes de leurs clients, leurs actionnaires et il est naturel de voir apparaître dans les documents fournis ces préoccupations et les divers engagements envers les parties impliquées. Il convient alors de déterminer si des différences se font jour d'un secteur à un autre, afin d'évaluer l'impact éventuel du contexte propre à telle ou telle branche d'activités.

### **3.3 Le contexte du secteur d'activité**

D'un indice à l'autre, et à l'intérieur de chaque indice, il a été aisé de regrouper les différentes entreprises par secteurs d'activité, dans l'espoir de pouvoir tirer de ces comparaisons des conclusions dignes d'intérêt. Nous limiterons notre compte rendu à l'exemple du secteur pharmaceutique, représenté par Johnson & Johnson, Merck, Pfizer et GlaxoSmith Kline.

Parmi les quatre représentants du secteur pharmaceutique, Johnson & Johnson fait figure de référence en matière de *mission statement*. En effet, dès 1935, le général Robert Wood Johnson, fondateur de ce qui était à l'époque une petite entreprise familiale, créée à partir de ses capitaux personnels, s'adressait aux industriels dans un pamphlet intitulé « *Try Reality* » pour les presser d'adopter une nouvelle philosophie, qu'il définissait comme la responsabilité de toute entreprise envers ses clients, employés, la communauté et ses actionnaires. Huit ans plus tard, en 1943, il rédigeait et publiait le fameux Credo de Johnson & Johnson, document d'une page qui a peu changé aujourd'hui, si ce n'est qu'il s'est enrichi de considérations sur l'environnement et qu'il prend en compte non seulement les employés, mais leurs familles. L'originalité, à l'époque, résidait dans le choix de faire passer les clients, mentionnés dans le premier paragraphe, avant les actionnaires, seulement cités dans le dernier paragraphe. L'analyse des documents fournis par les autres entreprises du secteur montre assez nettement qu'ils ont été établis en fonction du Credo de J&J. On note, dans la liste des valeurs annoncées par Pfizer, comme dans la présentation de son activité par Merck, le souci de mentionner la date de naissance de l'entreprise (1849 pour Pfizer, et 1891 pour Merck), sans doute pour insister sur leur longévité. Si Glaxo ne fait pas état de sa date de naissance dans le même type de document, l'entreprise consacre une rubrique entière à « *our heritage* ». On remarque également que Merck indique en première ligne la priorité donnée aux patients, comme le fait J&J ; Pfizer réagit de la même façon dans sa déclaration de mission, mais, à la différence de J&J, Merck et Pfizer ne placent pas les actionnaires en toute dernière position :

We will become the world's most valued company to patients, customers, colleagues, investors, business partners, and the communities where we work and live » (Pfizer).

Merck emprunte une tournure qui constitue un leitmotiv pour J&J « *We are responsible to...* » et associe également à son engagement envers les employés un engagement envers leurs familles ; à deux reprises, on peut lire « *Merck (our) employees and their families* ». On est, en outre, frappé par le parallèle entre la mission annoncée par Glaxo, le but exprimé par Pfizer, et le troisième point des valeurs annoncées par Merck :

GSK's mission is to improve the quality of human life by enabling people to do more, feel better and live longer. (Glaxo)

We dedicate ourselves to humanity's quest for longer, healthier, happier lives through innovation in pharmaceutical, consumer, and animal health product. (Pfizer)

We [...] commit our research to improving human and animal health and the quality of life. (Merck)

Toutefois, mis à part les termes *patient*, *doctor* ou *nurses*, propres au secteur d'activité, aucun des points mentionnés par ces entreprises n'est vraiment révélateur du secteur pharmaceutique en particulier. Les valeurs mises en avant se retrouvent point pour point dans les autres secteurs d'activités étudiés. Par exemple, on retrouve la préoccupation pour les employés et leur famille chez Boeing, qui se soucie d'ailleurs de leur santé « *We will promote the health and well-being of Boeing People and their families* ». À vrai dire, même les entreprises impliquées dans l'industrie du tabac ou de l'alcool, ou encore dans les secteurs d'activité potentiellement polluants ou entraînant des nuisances (gaz, pétrole, aviation, etc.) font état de considérations pour la santé et le bien-être de leurs consommateurs/clients ou des communautés qu'elles côtoient. Ainsi, British Petroleum consacre une rubrique à *Health and Safety*, et British American Tobacco écrit dans l'exposé de ses principes :

The principle of Responsible Product Stewardship is the basis on which we meet consumer demand for a legal product that is a cause of serious diseases. Therefore, our products and brands should be developed, manufactured and marketed in a responsible manner. We aspire to develop tobacco products with critical mass appeal that will, over time, be recognized by scientific and regulatory authorities as posing substantially reduced risks to health.

- We believe in the provision of accurate, clear health messages about the risks of tobacco consumption
- [...] We believe that under-age people should not consume tobacco products ...

Il est clair que le contexte du secteur d'activité n'a qu'un impact très relatif, non déterminant, sur le contenu des textes annonçant la mission, la vision, les valeurs des entreprises. Il importe donc d'envisager un contexte plus large, celui de la société et de la mondialisation, pour expliquer cette uniformisation du message.

### **3.4 Le contexte social et mondial**

L'importance de ce contexte a déjà été évoquée dans les commentaires sur la fréquence lexicale. L'examen du contenu des divers documents, les nombreux échos d'un

document à un autre au niveau des valeurs annoncées, quel que soit le secteur d'activité, l'insistance sur les responsabilités envers l'environnement humain et naturel, nous confortent dans l'idée que mention est faite de ces éléments sous l'influence consciente ou non des valeurs de la société. Dès 1987, Sir Adrian Cadbury se montrait sensible à ce point et sentait l'évolution à prendre en compte :

The possibility that ethical and commercial considerations will conflict has always faced those who run companies. It is not a new problem. The difference now is that a more widespread and critical interest is being taken in our decisions and in the ethical judgements which lie behind them.

Souvenons-nous de ce qu'écrivait Victor Hugo dans *l'Histoire d'un crime* (1852) : « On résiste à l'invasion des armées, on ne résiste pas à l'invasion des idées ». Bien évidemment, le but ultime est de répondre aux attentes des consommateurs et des investisseurs afin que l'entreprise continue à engranger des bénéfices.

Avec l'internationalisation des échanges, l'ouverture de l'actionnariat à une multitude de groupes, les délocalisations de plus en plus nombreuses, c'est à l'échelle planétaire que les pressions se font sentir. Et la planète est également un héritage que nous nous devons de respecter, protéger et transmettre dans les meilleures conditions possibles aux générations futures. Il ne faut pas oublier que la notion de « développement durable » a fait son chemin depuis son introduction dans le Rapport rédigé par la Commission dirigée par Gro Harlem Brundtland (1989). Souvenons-nous des quatre points importants qui sous-tendent la notion de développement durable. Tout d'abord, il importe de veiller à l'élimination de la pauvreté, laquelle passe par la conservation et la mise en valeur des ressources, qui constituent le deuxième point. Ensuite, il est précisé que le concept ne doit pas être restreint à la seule croissance économique, mais élargi au développement social et culturel. Enfin, le point le plus important concerne l'unification de l'économie et de l'écologie dans la prise de décisions à tous les niveaux. On ne peut s'empêcher d'établir une relation entre ces considérations et la terminologie qui est apparue depuis : assurément les notions *corporate responsibility*, *corporate citizenship*, *best practices* découlent de cette nouvelle approche. Ce n'est pas un hasard si les entreprises font figurer dans leur comptabilité les sommes versées pour soutenir telle ou telle cause, pour lutter contre la pollution, pour venir en aide à telle communauté défavorisée. Ce n'est pas non plus un hasard si certains actionnaires refusent d'investir dans des entreprises qui ne respectent pas un ensemble de règles concernant le respect des êtres, des lieux, de certains principes moraux ; ce n'est pas un hasard s'il existe désormais des fonds d'investissements éthiques, et même des indices éthiques, tels le *FTSE4Good*, dont sont exclues, comme il se doit, les entreprises impliquées dans des secteurs peu recommandables (tabac, alcool, armes, nucléaire). C'est alors qu'on peut envisager une autre explication à la multiplication des documents fournis par les entreprises quant à la philosophie qui est la leur et sa mise en pratique. Si, pour répondre aux exigences nouvelles, elles ont pris des mesures particulières, il leur faut se donner les moyens d'en rendre compte devant un public de plus en plus large. La simple déclaration de mission ou vision, auparavant plus vague et dépouillée, est trop limitée.

En outre, l'impact des scandales financiers, qui ont fait la une de tous les journaux, a été tel que la notion de comptes à rendre a gagné du terrain et la nécessité d'une plus grande transparence, et donc d'une plus grande rigueur en matière de *corporate governance*, se fait plus pressante. Ce n'est pas un hasard si les normes comptables ont été révisées, si les autorités sont intervenues pour éviter tout conflit d'intérêt dans les activités des

cabinets d'audit et de consultants, des administrateurs des entreprises, des agences de notation, des analystes financiers. L'heure est venue d'une plus grande vigilance en toutes choses pour assainir la situation et rassurer le public (employés, actionnaires, partenaires, investisseurs, consommateurs) quant à la bonne conduite des affaires et la bonne santé des entreprises.

Tolérance, ouverture, solidarité, respect de la loi, honnêteté, transparence sont désormais les mots-clés de la bonne conduite. « *Doing well by doing good* » (Shore : 2001), telle est la philosophie qui prévaut actuellement. Les entreprises font donc le bon choix, comptant sur un important retour sur investissement en matière de vertu. L'apparition du nouveau sigle *ROV (Return On Values)* montre d'ailleurs que ces retombées économiques sont désormais mesurables (Van Lee *et al.* 2005). Les entreprises savent combien un faux pas peu leur coûter cher : le poids croissant des groupes d'actionnaires, des mouvements de consommateurs, qui peuvent faire et défaire la réputation d'une entreprise, exerce une pression non négligeable sur les dirigeants et sur les choix stratégiques qu'ils ont à faire.

Cela se manifeste dans les rubriques intitulées *Corporate Social Responsibility* ou *Safety, Health and Environment*, de plus en plus courantes au point qu'elles sont déjà respectivement remplacées par un sigle (*CSR*) ou un acronyme (*SHE*). Le recours croissant aux actions en justice de la part de groupes de mécontents commence à trouver un écho dans les codes de bonne conduite ou codes d'éthique qui déclarent condamner toute tentative de corruption pour obtenir des marchés, et insistent sur le souci de travailler dans le plus grand respect de la loi. La vertu, plus qu'un choix, est devenue une nécessité, une garantie pour l'avenir de l'entreprise. Ceci n'a pas échappé au directeur financier de Pfizer, David Shedlarz (2005), pour qui le bon comportement doit être, plus que le souci de respecter la loi, un véritable état d'esprit :

It is critically important to do right. It is not adequate to meet the letter of the law — the spirit and the intent are what have to be kept keenly in mind.

En résumé, les entreprises doivent être irréprochables, justes et généreuses : bonnes citoyennes, y compris citoyennes du monde, bonnes voisines, bons employeurs, bons partenaires, excellents gestionnaires. La question qui s'impose alors est : comment ne pas en faire trop ou en dire trop ? Comment garantir que l'on est sincère ?

#### **4. Apports et limites : du bon usage des *mission statements***

Les déclarations d'intention, de mission, de philosophie des entreprises ne seront bénéfiques que si elles sont suivies d'effet, et elles ne seront suivies d'effet que si elles sont comprises, partagées, et acceptées par les différents publics visés. Il importe donc, pour assurer d'abord l'adhésion de l'ensemble des ouvriers, employés, cadres d'une entreprise, puis des actionnaires, de présenter une idée claire et convaincante, à laquelle chacun pourra s'identifier et souscrire. Si l'annonce de la vision et de la mission est imposée, elle ne sera pas acceptée. Si elle est faite rapidement pour satisfaire à une mode, et oubliée ensuite dans un tiroir, elle n'aura que l'effet éphémère d'une déclaration relevant des relations publiques et l'effet secondaire sera même négatif puisque le décalage entre l'intention et l'action sera souligné et la confiance perdue. Un bon test, selon les professionnels, est de pouvoir s'assurer que chaque employé peut énoncer clairement quelle est la mission de l'entreprise et comment, à son niveau, il y

participe. Stephen Covey (2004 : 223-224) a identifié quatre conditions garantissant la réussite d'un message concernant la mission (et la vision) d'une entreprise :

Empowering shared mission statements are usually always produced where there are 1) enough people who are 2) fully informed, 3) interacting freely and synergistically, 4) in an environment of high trust. In fact, most mission statements created under these conditions will contain the same basic ideas and values. Words may vary, but they usually all touch on the four dimensions and needs of life – physical, mental, emotional and spiritual.

L'auteur précise ensuite à quoi correspondent ces quatre dimensions pour l'entreprise : le physique, qui fait référence au corps pour l'homme, se traduit, pour l'entreprise, en termes de survie, c'est-à-dire de santé financière. Le mental, qui fait référence au cerveau, correspond à la croissance et au développement (croissance économique, innovation, augmentation du nombre des clients, savoir-faire, compétences). Ce qui a trait à l'émotion relève du cœur, et, pour l'entreprise, on parlera des relations : celles tissées au sein des équipes, entre les équipes, à travers les réseaux, les relations de confiance mutuelle, de respect pour l'autre et pour ses différences. Enfin, le spirituel annonce ce qui donne du sens à l'entreprise, son intégrité, sa contribution à son environnement, le fait de servir tous les groupes maintes fois énumérés : clients, fournisseurs, employés et leurs familles, communautés diverses, société.

En fonction de ces quatre dimensions essentielles, qui sont de nature à rassembler les groupes autour d'un même projet, il n'est guère étonnant que les formulations soient si proches d'une entreprise à l'autre ; la seule note personnelle est peut-être une façon particulière de motiver les acteurs, en fonction des synergies exploitables, d'un savoir-faire particulier, d'une niche précise.

Si, comme nous l'avons souligné, la société en général a évolué, et les attentes de ses membres également, il est naturel que les entreprises aient réagi en procédant à des aménagements dans leurs documents. Toutefois, on peut difficilement concevoir un changement de cap trop fréquent, ni trop radical dans l'annonce de la mission et de la vision, au risque de devoir déplorer un manque de cohérence et un brouillage des repères que sont censés avoir les différentes parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. C'est peut-être aussi la raison pour laquelle les *mission / vision statements* sont exprimés en termes assez généraux. Si l'on compare, par exemple, ce que Boeing déclarait se donner pour mission en 1950 « *Become the dominant player in commercial aircraft and bring the world into the jet age* » et la « vision 2016 » qui prévaut actuellement : « *People working together as a global enterprise for aerospace leadership* », on constate plutôt une évolution qu'une révolution. Certes, il importait de moderniser la formulation et d'insister sur la notion de coopération, de travail en équipe, de mondialisation, mais c'est dans le reste des documents, qui préciseront les valeurs, s'enrichiront de certains points sans pour autant contredire ce qui a fait le succès de l'entreprise, que l'information sera complétée et affinée. D'où la tendance actuelle à consacrer des documents différents aux rubriques nouvelles déjà évoquées.

Un grand volet reste à explorer, mais cela devra faire l'objet d'une autre étude, à savoir une analyse affinée du discours pour déterminer comment ces documents qui visent à informer pour convaincre peuvent rester crédibles et ne pas se transformer en publicité ou propagande. Il serait, en effet, intéressant d'étudier ce qui différencie un slogan

publicitaire d'une déclaration de vision, ou une déclaration des valeurs et croyances d'une entreprise d'un prospectus publicitaire.

## Conclusion

Au terme de cette étude, il ressort que la notion de *mission statement* doit être comprise de manière assez large, pour englober les déclarations et engagements concernant les principes, les valeurs, les croyances et la stratégie des entreprises. Il apparaît que cet ensemble de textes, qui ont pour but commun d'informer un public intéressé à divers titres par l'entreprise, ses intentions, ses choix stratégiques, les actions qu'elle mène permet de conclure à l'existence d'un genre. Si la forme et la taille des textes ne sont pas normées, les choix lexicaux, précisés par l'examen du contexte textuel, et les thèmes récurrents, mettent en lumière une certaine uniformité, quel que soit le secteur d'activité pris en compte.

Indéniablement, le choix du lexique et de la phraséologie constitue une première réponse aux attentes : il se veut le reflet des idées en vogue et est influencé par le contexte général du moment, à savoir le contexte culturel, social, juridique et économique. Au-delà des simples manifestations lexicales, il convient de chercher une autre grille de lecture permettant d'interpréter l'introduction de tel ou tel terme comme le témoin d'un changement de position ou de philosophie. N'oublions pas que si certaines rubriques, au fil du temps, peuvent se compléter, se renouveler, se substituer à d'autres, c'est sans doute pour s'adapter à une situation nouvelle, à des attentes différentes. Il faudrait donc replacer les textes étudiés dans une perspective historique. Ce travail ne constituant que le premier volet d'un chantier de plus longue haleine, il devrait être comparé à une étude similaire menée sur des textes émanant des entreprises ayant composé ces mêmes indices à différentes époques. La comparaison permettrait de mesurer plus précisément l'évolution des choix lexicaux et discursifs et, au-delà, de retrouver les préoccupations majeures d'une autre époque. Il serait alors possible de vérifier l'impact que le contexte social, moral et économique a pu réellement avoir sur les choix stratégiques. De la même façon, une enquête sur les changements apportés par une même entreprise à ses *corporate statements* au fil du temps serait certainement riche d'enseignements. S'il s'avère difficile de retrouver des sources authentiques, il est alors possible de considérer la présente étude comme un point de départ pour une comparaison avec les textes qui seront produits à l'avenir par ces mêmes entreprises : l'intérêt de ce type de textes est précisément de pouvoir livrer, sur l'axe diachronique, des indications précieuses quant au cheminement des idées sur le moyen et long terme.

## ANNEXES

### 1. Composantes des indices DJIA 30 et FT 30

DJIA 30	Abbr.	activities	FT 30	Abbr.	activities
3M Co.	MMM	Diversified industrials	Allied Domecq	ALLD.L	Drinks and quick service restaurants
Alcoa Inc.	AA	Aluminum	British Gas	BG.L	Energy / Gas distribution
Altria Group Inc.	MO	Tobacco	BOC	BOC.L	Gas / Logistics
American	AXP	Consumer finance	Boots Group	BOOT.L	Health & beauty

Express Co.					
American International Group Inc.	AIG	Full line insurance	BP	BP.L	Energy / Oil & gas
Boeing Co.	BA	Aerospace	BAE systems	BA.L	Systems / connections
Caterpillar Inc.	CAT	Commercial vehicle & trucks	British Airways	BAY.L	Aerospace
Citigroup Inc.	C	Banks	British American Tobacco	BATS.L	Tobacco
Coca-Cola Co.	KO	Soft drinks	BT	BT.L	Telecommunications
E. I. DuPont de Nemours & Co.	DD	Commodity chemicals	Cadbury Schweppes	CBRY.L	Confectionery & beverages
Exxon Mobil Corp.	XOM	Integrated oil & gas	Compass	CPG.L	Food service
General Electric Co.	GE	Diversified industrials	Diageo	DGE.L	Drinks
General Motors Corp.	GM	Automobiles	EMI	EMI.L	Music / entertainment
Hewlett-Packard Co.	HPQ	Computer hardware	GKN	GKN.L	Automotive / aerospace manufacturing
Home Depot Inc.	HD	Home improvement retailers	GlaxoSmith Kline	GSK.L	Pharmaceuticals
Honeywell International Inc.	HON	Diversified industrials	ICI	ICI.L	Specialty products & paints
Intel Corp.	INTC	Semiconductors	Invensys	ISYS.L	Business process systems & solutions
International Business Machines Corp.	IBM	Computer services	ITV	ITV.L	Broadcasting
Johnson & Johnson	JNJ	Pharmaceuticals	Lloyds TSB	LLOY.L	banking / Insurance
JPMorgan Chase & Co.	JPM	Banking	LogicaCMG	LOG.L	IT services & wireless telecommunications
McDonald's Corp.	MCD	Restaurants & bars	Marks & Spencer	MKS.L	Broadline retailers
Merck & Co. Inc.	MRK	Pharmaceuticals	P & O Steam navigation	PO.L	Transport Navigation
Microsoft Corp.	MSFT	Software	Prudential	PRU.L	Insurance
Pfizer Inc.	PFE	Pharmaceuticals	Reuters	RTR.L	Information
Procter & Gamble Co.	PG	Nondurable household products	Royal&Sun Alliance	RSA.L	Insurance
SBC Communications Inc.	SBC	Fixed line telecommunications	Royal Bank of Scotland	RSB.L	Banking
United Technologies Corp.	UTX	Aerospace	Scottish Power	SPW.L	Energy
Verizon Communications Inc.	VZ	Fixed line telecommunications	Tate Lyle	TATE.L	Renewable ingredients
Wal-Mart Stores Inc.	WMT	Broadline retailers	Tesco	TSCO.L	Supermarkets
Walt Disney Co.	DIS	Broadcasting & entertainment	Vodafone	VOD.L	Mobile communications

## 2. Intitulés des documents fournis par les entreprises

<b>DJIA 30</b>	Types of statements	<b>FT 30</b>	Types of statements
<b>3M Co.</b>	Who we are: our values Our commitment	<b>Allied Domecq</b>	About us (strategy) Our responsibilities
<b>Alcoa Inc.</b>	Vision & values Principles	<b>British Gas</b>	Strategy Our business (our goal)
<b>Altria Group Inc.</b>	Our strategy What we stand for	<b>BOC</b>	About BOC Group (goal)
<b>American Express Co.</b>	Our vision Our mission Our values	<b>Boots Group</b>	Our company today (aim) Our goal Corporate social responsibility
<b>American International Group Inc.</b>	[Code of conduct & ethics]	<b>British Petroleum</b>	Our promises Our vision Our strategy (our strategic priorities) Our objectives Our values
<b>Boeing Co.</b>	Mission & vision Strategies Values	<b>BAE systems</b>	Our vision Our values Corporate responsibility Corporate identity, guidance
<b>Caterpillar Inc.</b>	Mission statement Goals	<b>British Airways</b>	Statement of Business Principles Values: the “BA way”
<b>Citigroup Inc.</b>	Our shared responsibilities	<b>British American Tobacco</b>	About us: Guiding principles Who we are: our vision Corporate social responsibility Our standards of business conduct
<b>Coca Cola Co.</b>	The Coca-Cola promise Our people and our promise The enduring story of Coca Cola: the next chapter begins	<b>BT</b>	Our promises Our vision Our strategy Our values Our business principles
<b>E. I. DuPont de Nemours &amp; Co.</b>	Principles and beliefs	<b>Cadbury Schweppes</b>	Our purpose & values Our business principles Our strategy, goals & priorities Corporate social responsibility Our code of ethics
<b>Exxon Mobil Corp.</b>	Guiding principles	<b>Compass</b>	Our company – strategy & mission
<b>General Electric Co.</b>	Our commitment	<b>Diageo</b>	Our values Our approach (objective) Our code of conduct Corporate citizenship
<b>General Motors Corp.</b>	Values	<b>EMI</b>	Introduction (we believe / EMI’s aim)
<b>Hewlett-Packard Co.</b>	Our vision and strategy Our shared values	<b>GKN</b>	Vision and values Corporate responsibility
<b>Home Depot Inc.</b>	The Home Depot values	<b>GlaxoSmith Kline</b>	About GlaxoSmithkline (mission) Commitment to diversity
<b>Honeywell International Inc.</b>	Vision and values	<b>ICI</b>	Beliefs & principles Code of conduct Vision
<b>Intel Corp.</b>	Intel’s mission statement, values and objectives	<b>Invensys</b>	Leadership (goal) Who we are (our approach)
<b>International Business Machines Corp.</b>	Company mission	<b>ITV</b>	Corporate social responsibility (principles)
<b>Johnson &amp; Johnson</b>	Our credo	<b>Lloyds TSB</b>	Our vision Our corporate responsibility

			principles
<b>JPMorgan Chase &amp; Co.</b>	[community partnership : our mission]	<b>LogicaCMG</b>	Company overview Corporate profile / mission statement Corporate social responsibility
<b>McDonald's Corp.</b>	Our values Our people promise Our people vision McDonald's commitment to our employees (principles, values)	<b>Marks &amp; Spencer</b>	Our vision (vision, mission, values)
<b>Merck &amp; Co. Inc.</b>	Mission statement (our mission, our values)	<b>P &amp; O Steam navigation</b>	Social responsibility policy (commitment)
<b>Microsoft Corp.</b>	Mission and values	<b>Prudential</b>	Corporate responsibility What we stand for
<b>Pfizer Inc.</b>	Mission statement (our mission, our purpose) Vision & values	<b>Reuters</b>	Strategy
<b>Procter &amp; Gamble Co.</b>	Purpose, values and principles	<b>Royal&amp;Sun Alliance</b>	Business principles Strategic direction
<b>SBC Communications Inc.</b>	[Code of ethics]	<b>Royal Bank of Scotland</b>	Our businesses (aim)
<b>United Technologies Corp.</b>	UTC commitments	<b>Scottish Power</b>	Not available
<b>Verizon Communications Inc.</b>	Corporate responsibility (core values; we believe...)	<b>Tate &amp; Lyle</b>	Our purpose and vision Social responsibility
<b>Wal-Mart Stores Inc.</b>	Three Basic beliefs	<b>Tesco</b>	Our core purpose Our two values The Tesco strategy Corporate responsibility (our approach)
<b>Walt Disney Co.</b>	The Walt Disney Company's objective Standards of business conduct	<b>Vodafone</b>	About us (our vision) Corporate responsibility

### 3. Tableau récapitulatif et comparatif DJIA 30 / FT 30 : noms, adjectifs et verbes les plus fréquemment employés

	DJIA 30	FT 30	301 plus grandes entreprises (Fortune 2000/Forbes 200) <sup>o</sup>
Total noms différents	277	294	
Total adjectifs différents	155	158	
Total verbes différents	180	165	
Noms les plus fréquemment utilisés*	Customer = 76 People = 55 Employee = 47 Communities = 41 Integrity = 39 Success = 30 Environment = 27 Shareholders/(owners) / Values / World = 26 Quality / Standards = 25 Commitment /	Customer = 92 Employee = 48 Communities = 45 People = 39 Standards = 34 Environment / Performance = 30 Values = 29 Principles / World = 23 Shareholders = 22 Products / Corporate	Customer = 211 Mission = 207 Service = 206 Value = 185 Quality = 169 Employees = 158 Growth = 116 Shareholders / profit = 111 Vision = 110 Respect = 109

	Excellence = 22 Innovation = 20 Growth / Value / Performance = 19 Individual / Responsibility = 18 Leadership / Principles / Results = 17 Action / Diversity / Products / Respect = 16	responsibility = 21 Relationships / Integrity / Suppliers / Success = 20 Goals / Stakeholders = 19 Vision = 16 Staff = 15 Consumer / Value Responsibility = 14	Leader / Success = 106 Team = 100 Communities = 97 Commitment = 91 Values = 85
Adjectifs les plus fréquemment utilisés*	Best = 17 Innovative = 15 Highest = 14 Worldwide = 13 Ethical = 11 Good / Superior = 10 Successful = 8 Dedicated / Diverse / Global / Unique = 7 Consistent / Continuous / Individual / Strong = 6	Environmental / Highest = 14 Ethical / Superior = 12 Innovative / Responsible = 11 Appropriate / Leading = 10 Best / Competitive = 9 Global = 8 Diverse / high / Individual / Profitable / Proud / Social / Strategic = 7 International / Local / Open / Safe = 6	Best = 94 Fair = 68 Long-term = 66 Mutual = 36 Direct = 34 Dedicated = 32 Unique = 17 Reliable = 16
Verbes les plus fréquemment utilisés*	Provide = 38 Develop = 23 Strive / Improve = 20 Achieve / Deliver = 19 Recognize = 16 Believe = 15 Create / Value = 14 Build / Encourage / Respect = 13 Meet the needs = 12 Commit / Maintain = 11 Act / Operate / Reward = 10	Operate = 37 Believe = 29 Provide = 28 Deliver = 25 Ensure = 22 Respect = 21 Build = 18 Commit / Create / Improve = 17 Achieve / Understand = 16 Help / Seek = 15 Recognize = 12 Maintain / Act = 11 Grow / Focus = 10	Serve = 83 Empower = 27 Communicate = 15

\* par ordre décroissant

° entreprises sélectionnées par Jeffrey Abrahams (1999)

## Bibliographie

Abrahams, Jeffrey (1999) *The Mission Statement Book*, Berkeley : Ten Speed Press.

Bart, Christopher (1998) "Mission matters", *CAMagazine*, Mars 1998, Toronto : The Canadian Institute of Chartered Accountants

Bruntland, Gro (1989) *Notre avenir à tous*. Commission Mondiale sur l'environnement et le développement. Montréal : Editions du Freuve.

Cadbury Adrian (Sir) (1987) "Ethical Managers Make their Own Rules", 69-73, *Harvard Business Review* 65-5 (Sept.-Oct.).

Chandler Daniel (2002) *Semiotics: the Basics*, Londres : Routledge.

Collins James & Jerry Porras (2000). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 3ème édition, Londres : Random House Business.

Covey, Stephen R. (2004) *The 8<sup>th</sup> Habit*. New York : Free Press.

Gledhill, Christine (1985) “Genre”, *The Cinema Book*, Pam Cook (dir.), Londres : British Film Institute.

Johnson, Gerry & Kevan Scholes (2002) *Exploring Corporate Strategy*, 4è édition, Londres : Prentice Hall /Pearson Education.

Kress, Gunther (1988) *Communication and Culture: An Introduction*. Kensington: New South Wales University Press.

Senge, Peter M. (1994) *The Fifth Discipline*. New York: Currency Doubleday.

Shedlarz, David (2005) *CFO Thought Leaders: Advancing the Frontiers of Finance*, Strategy + Business Books, The Wharton School of Business.

Shore, Bill (2001) “Doing Well by Doing Good”, *The McKinsey Quarterly Nonprofit Anthology*.

Swales, John (1990) *Genre Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.

Toffler, Alvin & Heidi Toffler (1980) *The Third Wave*, New York, US: Bantam Books.

Van Lee, Reggie, Lisa Fabish & Nancy McGaw (2005) “The Value of Corporate Values”, Strategy+Business <<http://www.strategy-business.com>>