

# LES MOTS DE LA GESTION

Ce que nous laissent les civilisations et les peuples comme monuments de leur pensée, ce ne sont pas tellement les textes, que les vocabulaires et les syntaxes, les sons de leurs langues plutôt que les paroles qu'ils ont prononcées, moins leurs discours que ce qui les rendit possibles : la discursivité de leur langage.

« La langue d'un peuple donne son vocabulaire, et son vocabulaire est une bible assez fidèle de toutes les connaissances de ce peuple ; sur la seule comparaison du vocabulaire d'une nation en différents temps, on se formerait une idée de ses progrès. Chaque science a un nom, chaque notion dans la science a le sien, tout ce qui est connu dans la nature est désigné ainsi que tout ce qu'on invente dans les arts, et les phénomènes, et les manœuvres, et les instruments (1) ».

Michel Foucault, *Les mots et les choses* (2)

PAR DANIEL GOUADAIN, INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES, UNIVERSITÉ DE POITIERS

Comme toute activité sociale, la gestion (et avec elle, les sciences de gestion) s'est constituée en étroite correspondance avec des mots qui, en tant que tels, ne sauraient donc laisser indifférent. Mais pourquoi faudrait-il s'intéresser aux mots de la gestion plus qu'à d'autres, ceux de la médecine, de l'architecture ou de la cuisine, par exemple ? Sans doute pour des raisons contingentes, de convenance personnelle, puisqu'aussi bien chacun de nous est tenté de prêter davantage attention à ce qui lui est proche, à ce qui touche à sa spécialité. Pas seulement cependant : les pratiques de gestion ne sont-elles pas, aux sociétés contemporaines évoluées, ce qu'ont dû

être, à leurs devancières, celles relatives à la guerre ou à la religion ? Les mots qui leur correspondent font l'objet d'un fort « investissement » social et ne sont donc pas neutres : ni formés fortuitement, ni employés par hasard, puisque leur apparition et leur utilisation prennent place dans tout un jeu d'échanges avec les autres signes du langage, mais aussi entre individus et groupes humains, ils sont riches d'un sens que n'épuisent pas les représentations

(1) Diderot, Article « Encyclopédie » de *L'Encyclopédie*, t. V, p. 637.

(2) Michel Foucault, *Les mots et les choses*, Paris, Éditions Gallimard, 1999, p. 102.

auxquelles ils se rapportent : les « choses » qu'ils désignent.

D'où l'importance de scruter ces mots, de les « interroger » en eux-mêmes, c'est-à-dire indépendamment des discours ou raisonnements que produit leur agencement, pour rechercher ce qu'ils disent sur les pratiques de gestion (et les réflexions qu'elles suscitent), sur les locuteurs qui les emploient, sur les organisations et les sociétés (globales) où ils ont cours, avec l'espoir d'éclaircir l'origine ou la signification de ce que révèle leur examen.

Projet séduisant mais bien difficile à réaliser : le vocabulaire de la gestion est vaste, ses contours mal définis, et d'imposants travaux de collecte des données et de traitement statistique seraient nécessaires pour rassembler des informations « objectives » (même fragmentaires...) sur le vocabulaire de la gestion et l'usage qui en est fait. Faut-il, pour autant, renoncer à une tentative de lecture, au second degré, de quelques mots, pour leur demander, au-delà de ce qu'ils signifient au sens premier, quel témoignage ils nous livrent, ce qu'ils peuvent nous apprendre ou, plus modestement, nous confirmer sur la Gestion (accessoirement sur les sciences de gestion) ? Car les mots ont un temps qui nous éclaire sur son histoire, ils sont employés dans un espace qui nous renseigne sur l'ampleur des préoccupations qu'elle incarne, en conséquence desquelles ils offrent, au-delà du constat, un reflet des relations de pouvoir dont elle est l'enjeu. Et sur le chemin de cette triple exploration, il n'est peut-être pas impossible d'ébaucher quelques pas en mettant à profit les sources les plus accessibles, particulièrement en se montrant attentif à ce que suggère l'observation commune et – à défaut du détour par les auteurs eux-mêmes – à ce que nous donnent aussi à penser les dictionnaires et lexiques publiés à différentes époques (3), positivement (s'ils définissent le mot) ou négativement (s'ils l'ignorent).

---

## LE TEMPS DES MOTS

Pas plus que pour les êtres vivants, il n'y a pour les mots de génération spontanée : ils ont une origine, apparaissent dans la langue dans des circonstances données, ne s'imposent pas d'emblée, sont plus ou moins utilisés ; ils peuvent changer de sens, vieillir, tomber en désuétude, mais également connaître une nouvelle jeunesse à des décennies (si ce n'est à des

siècles) de distance, tous événements dont les textes portent la trace, dont les dictionnaires renferment des indices.

Les mots de la gestion n'échappent pas à la loi commune et, pour se faire une idée de leur histoire, il conviendrait de commencer par les répertorier, avant de s'interroger sur leurs caractéristiques communes éventuelles, voire sur les débats que leur emploi suscite.

---

## Au hasard des mots

C'est par un travail de lexicographie que devrait débiter une recherche sur les mots de la gestion : comment les analyser, les faire parler, sans savoir qui ils sont, c'est-à-dire sans disposer d'un répertoire les recensant et renseignant sur la trajectoire de chacun d'eux ?

Mais quelle ampleur (en termes de nombre de références) exiger d'un tel répertoire pour que les observations tirées de son examen puissent être considérées sinon comme véritablement significatives, du moins comme raisonnablement indicatives ? Une étude qui, sans même prétendre à une inaccessible exhaustivité, ambitionnerait de porter sur un large échantillon de mots, ne buterait pas seulement sur sa propre lourdeur ; elle se heurterait aussi à de délicats problèmes de délimitation car si, conformément au sens actuellement le plus courant, on considère la Gestion comme la mise en œuvre efficace de moyens – particulièrement dans le cadre d'une organisation – en vue d'atteindre des objectifs, en respectant diverses contraintes, où commence et où finit le vocabulaire qui en relève ? Faut-il y inclure celui des pratiques ou disciplines qu'elle s'annexe (Droit, Psychologie, Sociologie..., mais aussi Informatique) et par ailleurs jusqu'où descendre dans le langage (le « jargon ») des différentes spécialités ? En clair, comprend-il deux mille mots (4), trois mille, ou plus ?

Autant de questions auxquelles il conviendrait, en préalable à une étude qui se voudrait scientifique, d'apporter des réponses, lesquelles conditionneraient non seulement la richesse de la nomenclature retenue mais aussi sa composition. S'agissant, en la circonstance, beaucoup plus de suggérer que de montrer

---

(3) voir Bibliographie

(4) Le dictionnaire de gestion de H. Mahé de Boislandelle fait état de « près de 2200 entrées et définitions ».

avec rigueur, on cantonnera à dessein l'examen à dix mots courants du vocabulaire général d'une part, spécialisé (ou, du moins, un peu plus spécialisé...) de l'autre.

À tout seigneur, tout honneur, donc.

Le mot de *gestion* (5) a longtemps été considéré comme un terme du langage juridique et employé pour désigner l'administration des affaires d'autrui, dont on est appelé à rendre compte (6) : c'est à cette seule signification que se réfèrent les dictionnaires du XIX<sup>e</sup> siècle (7) et encore ceux de la première moitié du XX<sup>e</sup> (8).

Au début de celui-ci, Henri Fayol retient le terme d'*administration* dans le titre de son célèbre ouvrage (9) ; dans le courant des années 1950, lorsque sont créés les premiers instituts universitaires d'enseignement de la gestion (10), c'est ce même mot qui apparaît dans leur appellation aussi bien que dans l'intitulé du diplôme qu'ils délivrent (11). Ce n'est finalement que dans les années 1960 que le mot de *gestion* apparaît, de façon d'abord embarrassée puis franche (12)(13), dans son acception actuelle, recevant un accueil favorable des locuteurs (particulièrement, mais non exclusivement, du monde de affaires (14) ...) qui souhaitent insister sur leur volonté de faire de bons choix, c'est-à-dire de faire prévaloir des préoccupations d'efficacité, de productivité, de rentabilité (15). Le terme d'*administration* ne tombe pas pour autant en désuétude : dans le sens de « diriger, orga-

niser » (16), son emploi tend à être réservé à ce qui relève davantage de principes de régularité que d'opportunité, c'est-à-dire aux activités reposant sur la mise en œuvre de règles, de procédures préétablies et c'est la raison pour laquelle il s'applique bien à ce qui touche à la marche des services publics (17).

Le mot de *gestion* a trouvé dans celui de *management* un rude compétiteur. Le mot *ménage* est attesté de longue date en français (18), avec le sens notamment d'« administration des choses domestiques » (19) ; en sont issus : *ménagerie*, qui « a d'abord désigné l'administration d'une maison, surtout d'une ferme (1530-1677) » (20), et *ménagement* avec, parmi ses sens premiers, « art de bien diriger la maison » ainsi que « bon exercice de l'administration domestique (1587) » (21). De ce sens (22), est issu celui auquel correspond la définition que donne Littré du terme *ménagement* : « Art de conduire, de diriger, de manier. Le ménagement des esprits, des affaires » (23), définition qui pourrait évidemment faire accroire que le mot de *management* n'en constitue qu'une variante (dont l'origine serait à rechercher dans une différence de prononciation). Pourtant ce dernier est considéré comme provenant de l'anglais : selon le *Dictionnaire Historique*, le substantif *manager* aurait d'abord été emprunté (en 1785)(24), pour désigner « celui qui s'occupe de quelque chose », « qui conduit » (25) ; puis serait venu le tour (en 1896) (26) du verbe *manager*, employé au sens

(5) D'après le *Dictionnaire historique*, volume 1, p. 857 : « emprunt (1481) au latin *gestio*, "action de gérer, exécution", du supin de *gerere*, "faire, exécuter" ».

(6) Le *Dictionnaire* de Joubert (1751) le considère comme un « terme de barreau », le *Dictionnaire de l'Académie* (1786) voit dans le verbe *gérer* un « terme de Palais », fournissant à son sujet les exemples suivants : « Il a géré long-temps les affaires d'un tel Prince. Gérer une tutelle ».

(7) Le *Dictionnaire national* (volume 2, p. 31), le *Littré*, qui dans le *Supplément*, désigne le verbe *gérer* comme un « terme de droit ».

(8) Larousse du XX<sup>e</sup> siècle, volume 3, p. 768.

(9) Henri Fayol, *Administration générale et industrielle*, Paris, Dunod, 1979. La première édition date de 1916.

(10) Instituts d'administration des entreprises (IAE).

(11) Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises.

(12) Ce dont rendent compte les appellations des concours, grades et diplômes de l'Éducation Nationale : dans le courant des années 1960, une agrégation (du second degré) de Techniques économiques de gestion est créée ; quelques années plus tard (arrêté du 26 mars 1971) est instituée une Maîtrise de Sciences de gestion.

(13) Évolution dont le *Robert* (volume 3, p. 273) prend acte, puisqu'il définit la gestion comme suit : « action de gérer les affaires d'un autre et, par ext., ses propres affaires ».

(14) Car les Administrations publiques, elles aussi, entendent de plus en plus se préoccuper du bon emploi des moyens dont elles disposent, pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés, souci que traduisent les expressions de : gestion publique, management public...

(15) En ce sens, avec son caractère restrictif, très révélatrice est la définition de la gestion que donne le *Dictionnaire Hachette* 1992, p. 566 : « action d'administrer, d'assurer la rentabilité [d'une entreprise] ».

(16) Sens récent, puisqu'il qui date de la Révolution française.

(17) Dans le sens de « diriger, organiser », le *Robert* (volume 1, p. 52), donne les définitions suivantes du mot administration :

« I. Action d'administrer les affaires publiques ou privées. »

« II. Service public destiné à satisfaire des besoins collectifs déterminés ».

(18) *Ménage* [...], d'abord *mainage* (v. 1165), *mainage* (1210) et *ménage* (XIII<sup>e</sup> s.), est dérivé de l'ancien français *manoir* « demeurer ».

*Dictionnaire historique*, volume 2, p. 1220.

(19) *Robert*, volume 4, p. 354.

(20) *Dictionnaire historique*, volume 2, p. 1221.

(21) *Dictionnaire historique*, p. 1221. Autre sens premier : « mesure et économie dans la gestion et le comportement » (déb. XVII<sup>e</sup> s.).

(22) que le *Larousse du XX<sup>e</sup> siècle* mentionne encore en le présentant comme « vieux ».

(23) Définition que reprend encore textuellement (exemple mis à part) le *Larousse du XX<sup>e</sup> siècle* mais que le *Robert* considère comme correspondant à une signification vieillie alors qu'à l'inverse, celle présentée comme actuelle par le *Robert* : « mesure, réserve dont on use envers quelqu'un par égard, par respect ou par intérêt », est vue comme une extension du sens premier par le Littré et le Larousse.

(24) pourtant ni le *Dictionnaire national* ni le *Littré* ne mentionnent le mot.

(25) Substantif dérivé de *to manage* : « diriger un cheval, mener » mot probablement emprunté à l'italien *maneggiare*, dont le déverbal *maneggio* a donné *manège*. En anglais le mot est attesté depuis la fin du XVI<sup>e</sup> s. avec une valeur générale aujourd'hui rare, puis spécialement (1670) en parlant du responsable d'une entreprise ou d'une institution ». *Dictionnaire historique*, volume 2, p. 1177.

(26) ni le *Littré* ni le *Larousse du XX<sup>e</sup> siècle* ne mentionnent le verbe *manager*.

d'« entraîner, dresser », initialement en équitation, dans les autres sports ensuite, avant de s'appliquer à l'économie (1969) ; enfin (en 1921)(27) le substantif *management* aurait été adopté, avec la même signification que dans la langue d'origine : « action de conduire, de diriger, d'entraîner » (fin XVI<sup>e</sup> siècle), employé particulièrement depuis la fin XVIII<sup>e</sup> siècle en parlant d'un « ensemble de personnes chargées de la gestion et direction d'une institution, d'un organisme ou d'une entreprise » (28).

Très emblématique également du vocabulaire actuel de la gestion est le mot de *stratégie*, qu'on l'utilise à propos des activités de l'entreprise dans son ensemble (*stratégie d'une entreprise*) ou de celles de certains de ses services (*stratégie commerciale, de communication...*). Le terme a évidemment une origine ancienne (29) : sorti de l'usage après un premier emprunt au grec *stratêgia* (30), il a été repris au début du XIX<sup>e</sup> siècle et désigne, selon Littré, « l'art de préparer un plan de campagne, de diriger une armée sur les points décisifs ou stratégiques, et de reconnaître les points sur lesquels il faut, dans les batailles, porter les plus grandes masses de troupes pour assurer le succès ». Par analogie, il s'emploie au début du XX<sup>e</sup> siècle pour parler de la manière d'organiser des actions coordonnées en vue d'arriver à un résultat et, dans cette acception, les dictionnaires du XX<sup>e</sup> siècle (31) relèvent les expressions de *stratégie électorale, parlementaire, politique* ;

(27) Le *Larousse du XX<sup>e</sup> siècle* ne mentionne pas le mot, qui n'apparaît que dans le *Supplément du Robert*, p. 303.

(28) *Dictionnaire historique*, volume 2, p. 1177.

(29) *Stratégie* vient de stratège, emprunt savant (1721) au grec *stratêgos* : « chef d'armée, général », qui a d'abord été un terme d'antiquité, désignant « chacun des dix magistrats élus qui, à Athènes, étaient chargés de toutes les questions militaires, en particulier de la conduite des opérations terrestres et navales » ; au XIX<sup>e</sup> siècle, par extension, le mot désigne « le général en chef d'une armée importante, qui conduit des opérations de grande envergure ».

*Dictionnaire historique*, volume 2, p. 2024.

(30) Il avait emprunté au latin impérial *strategia*, du grec *stratêgia*, le sens de « gouvernement militaire d'une province ».

*Dictionnaire historique*, volume 2, p. 2024.

(31) Le *Larousse du XX<sup>e</sup> siècle* (volume 6, p. 488) aussi bien que le *Robert* (volume 6, p. 363).

l'extension au vocabulaire de l'économie et de la gestion n'apparaît que tardivement, dans les années 1970 (32).

Servant souvent à exprimer la préoccupation première de la gestion (au point d'entrer fréquemment dans la définition qui en est donnée), l'adjectif *rentable*, et le substantif *rentabilité*, trouvent leur origine dans le fonds ancien de la langue. Dérivé du mot *rente* (33), un adjectif *rentable* apparaît au XIII<sup>e</sup> siècle (34) mais sort de l'usage au XVI<sup>e</sup> (et n'est pas mentionné par les dictionnaires (35) du XIX<sup>e</sup> siècle). Le mot est repris au XX<sup>e</sup> siècle « en relation avec revenu, rapport, et d'après rentabilité qui semble antérieur, pour qualifier une chose permettant de tirer un bénéfice net suffisant *par rapport au capital investi* (1932) » (36) ; les dictionnaires du XX<sup>e</sup> siècle le mentionnent avec ce sens (37).

Le verbe *investir*, et le substantif *investissement* qui en est issu, ne se signalent pas seulement à l'attention par la fréquence de leur emploi (en tant que tels ou via leurs dérivés (38) et les expressions dans lesquelles ils entrent) (39) : leur histoire paraît révélatrice des cheminements et évolutions sémantiques qui ont permis aux mots de la gestion de voir le jour.

Si le mot *investir* (40) est en effet ancien, son emploi dans le sens d'« utiliser (*des capitaux*) en vue d'en tirer un revenu notamment par l'exploitation d'une entreprise » (41), est récent : il a été repris (42), en 1922,

à l'anglais *to invest* (attesté en ce sens en 1613), lequel l'avait lui-même emprunté à l'italien *investire* (où ce sens est attesté en 1333) (43).

Au chapitre du vocabulaire spécialisé (sans l'être beaucoup cependant...), on s'arrêtera à quelques mots relevant des fonctions comptable, financière, de contrôle, d'une part, commerciale de l'autre.

Terme ancien de médecine, puis de droit (44), passé ensuite dans l'usage général, le mot de *consolidation* appartient aussi au vocabulaire de la gestion. Son emploi en finance, dans le sens d'allongement du terme d'une dette (45), remonterait à 1789 et serait peut-être un emprunt sémantique à l'anglais (où le mot est attesté dans cet emploi dès 1785) (46) ; son usage en comptabilité, dans le sens d'« opération consistant à faire apparaître la situation globale d'un groupe de sociétés » (47), semble dater des années 1950 (48), par reprise sémantique de l'anglais *consolidation* (49) ; il a connu depuis lors un grand succès (50).

Introduite vraisemblablement dans la langue dans les années 1950 (51), l'expression de *contrôle de gestion* est un calque de l'anglais *management control*, ce que confirme la définition classique de R. N. Anthony (1965) (52), qui le définit comme « le processus par

(32) Le *Dictionnaire historique* (volume 2, p. 2024) la date de 1973.

Le *Robert* (y compris son *Supplément*) n'en fait pas mention, alors que le *Hachette* 1992 (p. 1214) y fait explicitement référence.

(33) « *Rente n. f. est issu (v. 1112) d'un latin populaire rendita* « ce que rend l'argent placé », *féminin substantivé d'un renditus, participe passé de rendre* « donner en retour » ( rendre) *qui est lui-même l'altération du latin classique reddere (participe passé redditus)* ». *Dictionnaire historique*, volume 2, p. 1767.

(34) Avec le sens de « chargé d'une redevance annuelle » (en parlant d'une terre). *Dictionnaire historique*, volume 2, p. 1768.

(35) Ni le *Dictionnaire national*, ni le *Littre*, ni le *Hatzfeld et Darmesteter*.

(36) *Dictionnaire historique*, volume 2, p. 1768.£

(37) *Larousse du XX<sup>e</sup> siècle* (volume 5, p. 1016), *Robert* (volume 5, p. 798), *Hachette* 1992 (p. 1091).

(38) Verbes et substantifs : *désinvestir, désinvestissement ; investisseur, surinvestir, surinvestissement, sous-investissement*.

(39) Choix des investissements, gestion des investissements, investissements matériels, immatériels, fonds d'investissement, investisseur institutionnel...

(40) « *Investir* [...] *succède (v. 1410) à la forme adaptée investire (v. 1200) ; le mot est emprunté au latin investire* « revêtir, garnir » *au propre, et au figuré* « entourer étroitement » [...] *Investire est en effet formé de in et de vestire* « vêtir, habiller » [...] ». *Dictionnaire historique*, volume 1, p. 1050.

(41) Selon la définition du *Robert* (volume 3, p. 815), qui donne deux autres sens au verbe *investir* :

« I Revêtir solennellement d'un pouvoir, d'une dignité. »

« II Entourer avec des troupes (un objectif militaire) (repris à l'italien *investire*) ».

(42) Le *Larousse du XX<sup>e</sup> siècle* (tome 4, p. 99) mentionne ce sens nouveau, observant qu'il s'agit d'un néologisme.

(43) Source : *Dictionnaire historique*, volume 1, p. 1050 et *Robert*, volume 3, p. 816.

(44) « *Emprunté (1314) au bas latin consolidation, terme de médecine et de droit. Repris au XIV<sup>e</sup> s. dans ces deux spécialités (1345 en droit)* ». *Dictionnaire historique*, volume 1, p. 480.

Le mot a alors le sens (que mentionnent les dictionnaires du XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> s.) d'« action de réunir en un tout ».

Médecine : consolidation d'une plaie, d'une fracture : rapprochement des parties de la fracture, des bords de la plaie ; droit (sens figuré) : réunion sur une même tête des droits qui étaient séparés, spécialement de l'usufruit et de la nue propriété (d'après *Hatzfeld et Darmesteter*, volume 1, p. 511).

« Le mot s'est répandu dans l'usage général au XIV<sup>e</sup> s. avec un sens abstrait (1694) qui n'est suivi par un emploi au sens propre qu'un siècle plus tard (av. 1788, Buffon) ». *Dictionnaire historique*, volume 1, p. 480.

(45) Sens que mentionnent aussi bien le *Larousse du XX<sup>e</sup> siècle* (tome 2, p. 426) que le *Robert* (volume 1, p. 912).

(46) Source : *Dictionnaire historique*, volume 1, p. 480.

(47) Selon la définition du *Hachette* 1992, p. 287. Le *Larousse du XX<sup>e</sup> siècle* et le *Robert* (*Supplément* compris) ignorent ce sens.

(48) Les titres d'anciennes publications sur le sujet en témoignent : F. M. Richard, A. Veyrenc, *Les bilans consolidés, comptes de groupes d'entreprises*, Paris, Durassé, 1954.

Conseil national de la comptabilité, *Consolidation des bilans et des groupes*, Paris, Imprimerie Nationale, 1968.

Le *Robert* (y compris son *Supplément*) ne fait pas mention de ce sens du mot.

(49) Dès les années 1940, il existe des publications officielles en langue anglaise sur la consolidation des comptes : U.S. Securities and Exchange Commission, « Consolidation of Foreign Subsidiaries and Domestic Corporations », *Accounting Series Releases*, Release n° 11, Washington, D. C., Government Printing Office, janvier 1940.

(50) Il désigne une branche importante de la comptabilité générale (financière), qui a eu, entre autres, les honneurs d'une directive européenne (VII<sup>e</sup> Directive).

(51) Le *Robert* (y compris son *Supplément*) ignore encore l'expression, que le *Hachette* 1992 (p. 294) définit comme suit : « analyse des écarts entre réalisations et prévisions ».

(52) R. N. Anthony, *Planning and Control Systems. A framework for Analysis*, Division of Research, Graduate School of Business, Harvard University, 1965.

lequel les cadres (*managers*) garantissent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (53) : on observe en effet que le mot *contrôle* y est employé, non dans son sens figuré traditionnel en français de « surveillance » (54), mais dans un sens apparu au XX<sup>e</sup> siècle et qui doit beaucoup à l'influence de l'anglais *control*, celui de « maîtrise de soi-même » (*self-control* en anglais) ou de « maîtrise de quelque chose » (55).

Le verbe latin *audire* (« entendre » et « écouter » puis « comprendre ») a, en français, des dérivés anciens et nombreux (56). Le mot *auditeur* (terme de droit emprunté en 1230 au latin *auditor*, dérivé lui-même du supin de *audire*) est traditionnellement utilisé pour désigner les titulaires de diverses charges administratives, judiciaires, militaires, religieuses (57) : parmi elles, sous l'Ancien Régime, celle d'Auditeur des comptes (58), « officier de la Chambre des comptes, de qui la fonction est de voir et d'examiner les comptes qui s'y rendent et qui lui sont renvoyés » (59). Actuellement, il reste en usage (de façon sans doute plus restrictive) en tant que titre d'un certain nombre de fonctionnaires, auditeurs à la Cour des comptes (60) (et au Conseil d'État) en particulier, mais, contrairement à ce que la définition précédente pourrait laisser présager, ce n'est apparemment pas par extension de sens que l'on applique le terme aux

professionnels aujourd'hui responsables de l'audit, c'est-à-dire du « contrôle de la bonne application des procédures financières, comptables et administratives d'une entreprise » (61). De fait si, jusque tard dans le XX<sup>e</sup> siècle, les dictionnaires (62) ne mentionnent avec cette signification, ni le terme d'*audit* (63), ni celui d'*auditeur*, c'est que ceux-ci sont considérés comme des reprises récentes (1970) des mots anglais *audit* et *auditor* (eux-mêmes évidemment empruntés au latin *auditus* et *auditor*) (64).

Dans la nébuleuse des mots de la fonction commerciale, comment ignorer celui de *marketing*? Car il ne désigne pas seulement un ensemble de techniques (65) dont on sait l'importance, dans les économies libérales, pour qui veut accroître son chiffre d'affaires ; il renvoie à un état d'esprit, à une attitude, dans laquelle il n'est pas exagéré de voir le fondement de nombre de pratiques contemporaines dans le domaine de la gestion certes, mais aussi dans quelques autres... Il ne s'agit en effet, pour décider de l'orientation à donner à une activité (quelle qu'elle soit), de rien moins que de se placer désormais prioritairement, non du point de vue de l'émetteur, du producteur, mais bien de celui du destinataire, du consommateur, ce qui vaut en premier lieu pour les entreprises attachées à subordonner leurs efforts (en matière de recherche, approvisionnement, fabrication...) à la satisfaction de leurs clients, mais aussi pour de nombreux acteurs désireux de répondre aux attentes du public : auteur à l'écoute de ses lecteurs, homme politique en quête d'un électorat... D'où évidemment le succès du mot et son intégration à de nombreuses expressions : *marketing direct*, *marketing international*, *marketing politique*, *marketing social*, *marketing sociétal*..., qui invitent à se préoccuper de

(53) Cité par Henri Bouquin, « Contrôle », in Yves Simon, Patrick Joffre (direction), *Encyclopédie de gestion*, Paris, Éditions Economica, 2<sup>e</sup> édition, 1997, volume 1, p. 674.

(54) Conformément à l'étymologie, le *contrerole* (1242), emprunt au latin médiéval *contrarotulus* (de *contra* et *rotulus*) est le deuxième registre (*rôle*) qui permet de vérifier les inscriptions portées sur le premier. D'où le sens premier en français de vérification, de surveillance (contrôle fiscal, de police...). Source : *Dictionnaire historique*, volume 1, pp. 489.

(55) Source : *Dictionnaire historique*, volume 1, pp. 489, 490.

(56) Parmi ces dérivés : *ouïr* (apparu v. 980 sous les formes conjuguées *audid*, *audience* (v. 1165), *auditeur* (1230), *auditoire* (av. 1258), *audition* (1295)... Source : *Dictionnaire historique*, volume 1, p. 142 et volume 2, p. 1393.

(57) Le *Dictionnaire national* (volume 1, p. 283) en relève un grand nombre, dont la liste suivante ne fournit qu'un aperçu :

- « Auditeur du châtelet. Jugeait autrefois les causes dont la valeur n'excédait pas cinquante livres » ;
- « Juges ou conseillers auditeurs. Officiers qui assistent aux audiences d'une cour royale ou d'un tribunal de première instance, mais qui n'ont point voix délibérative » ;
- « Auditeur au Conseil d'État. Fonctionnaire établi auprès du conseil d'état ou d'une grande administration, pour y faire une sorte de noviciat, et y acquérir la connaissance des affaires, avant d'être appelé à de plus hauts emplois » ;
- « Auditeur de justice. Adm. milit. Officiers non combattants qui, en plusieurs milices, font ou faisaient partie d'un régiment » etc.

(58) Les Chambres des comptes, et avec elles les charges d'auditeurs des comptes, ont été supprimées en 1790.

(59) Selon la définition du *Dictionnaire de l'Académie*, p. 88.

(60) La Cour des comptes a été créée en 1807.

(61) Selon la définition du *Hachette* 1992, p. 91.

(62) Le *Robert* (volume 1, p. 326) donne les sens traditionnels du mot d'*auditeur* et ignore celui d'*audit*. Le *Supplément* n'a d'entrée ni à *audit* ni à *auditeur*.

(63) Le terme d'*audit* est aussi employé pour désigner la « personne chargée de l'audit » (*Hachette*, 1992, p. 91) ; en ce sens toutefois le terme d'*auditeur* (que le *Hachette* 1992 ne mentionne pourtant encore qu'avec ses significations habituelles) semble de plus en plus utilisé : on parle ainsi d'*auditeur interne*, *externe* ; voir, par exemple à ce sujet : Henri Bouquin, « Audit », in Yves Simon, Patrick Joffre (direction), *Encyclopédie de gestion*, Paris, Éditions Economica, 2<sup>e</sup> édition, 1997, volume 1, pp. 200-218.

(64) Source : *Dictionnaire historique*, volume 1, p. 142.

(65) « Ensemble des démarches et des techniques fondées sur la connaissance du marché, ayant pour objet la stratégie commerciale sous tous ses aspects, et, plus particulièrement, l'amélioration de la diffusion des produits existants ou le lancement de produits nouveaux en fonction des motivations et des besoins du consommateur, reconnus ou pressentis ». *Hachette* 1992, p. 794.

son origine. En la circonstance, elle se révèle sans surprise : le gérondif substantivé *marketing* (66) s'est établi dans les milieux d'affaires des pays de langue anglaise « à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et a pris une extension particulière aux États-Unis, d'où il a été emprunté par le français » (67). Son absence de la plupart des dictionnaires du XX<sup>e</sup> siècle (68) confirme que son adoption est récente : selon les sources, 1944 (69) ou 1959 (70).

Au chapitre du vocabulaire commercial, on s'arrêtera enfin au substantif *franchisage* (et à ses dérivés : le verbe *franchiser*, le substantif *franchiseur*), qui a fait fortune en même temps que la formule qu'il désigne (71). Étymologiquement le mot est à rattacher à l'adjectif *franc* (72), au sens de *libre*, d'où sont dérivés le verbe franchir (au sens de *rendre libre*, d'*affranchir*) et le nom de *franchise* (au sens de « condition libre »), nom qui à divers moments a été employé pour signifier *immunité*, *exemption* (*franchise d'une ville*, c'est-à-dire droit qui limitait l'autorité du souverain au profit de celle-ci), *exonération* (*franchise douanière*, *postale*) mais aussi la « faculté accordée aux ouvriers qui n'étaient point passés maîtres de travailler pour leur compte dans certains endroits » (73). En dépit d'évidentes proximités sémantiques, la filiation avec *franchisage* n'est cependant qu'indirecte car elle passe par le canal de l'anglais : du verbe *to franchise*, emprunt à l'ancien français *franchir*, celui-ci a tiré le gérondif *franchising* (74), introduit en français (avec son sens moderne) en 1969, avant d'être francisé en 1973, à l'initiative de l'Administration (75), en *franchisage* (76).

(66) « De to market « faire son marché », « acheter et vendre », dérivé de market « marché », lui-même emprunté à l'anglo-normand correspondant au français marché. » *Dictionnaire historique*, volume 2, p. 1194.

(67) *Dictionnaire historique*, volume 2, p. 1194.

(68) S'agissant du *Robert*, il n'apparaît que dans le *Supplément*, p. 306.

(69) *Dictionnaire historique*, volume 2, p. 1194.

(70) *Robert*, *Supplément*, p. 306 et *Hachette* 1992, p. 794.

(71) « Contrat par lequel une entreprise concède à des entreprises indépendantes, en contrepartie d'une redevance, le droit de se présenter sous sa raison sociale et sous sa marque pour vendre des produits ou services ». *Hachette* 1992, p. 536.

(72) « Franc, franche, adj. vient du nom ethnique Franc ; le latin médiéval francus avait le sens général de libre (fin VI<sup>e</sup> s.), avec une spécialisation juridique (IX<sup>e</sup> s.) [...]. L'adjectif franc s'est appliqué à un homme de condition libre, spécialement de condition noble ». *Dictionnaire historique*, volume 1, p. 827.

(73) *Dictionnaire national*, volume 1, p.1296.

(74) 1574, repris v.1966 au sens moderne. *Dictionnaire historique*, vol. 1, p. 828.

(75) Arrêté du ministère de l'Économie et des Finances du 29 novembre 1973, *Journal Officiel* du 3 janvier 1974, *Dictionnaire des termes officiels*, p. 88.

(76) La tendance actuelle semble être, sans doute pour des raisons d'euphonie, de substituer le terme de *franchise*, traditionnel en français mais avec des sens différents, à celui de *franchisage*. Par exemple, Henri Mahé de Boislandelle, *op. cit.*, p. 178, emploie l'expression d'*accord de franchise*. À l'entrée *franchise*, ni le *Hachette* 1992 (p. 536), ni le *Dictionnaire historique* (p. 827) ne mentionnent toutefois ce sens.

Dix mots : voilà un répertoire bien réduit pour une tentative d'analyse du vocabulaire de la gestion. Pourtant, en sa brièveté même, il se révèle riche d'enseignements.

---

## DES MOTS PAS TOUT À FAIT COMME LES AUTRES

Au risque de lasser le lecteur, il aurait été certes possible d'allonger considérablement la liste, sans pour autant prétendre constituer, pour les raisons déjà évoquées, un échantillon représentatif du vocabulaire général et spécialisé : des traitements statistiques seraient devenus possibles, particulièrement en ce qui concerne la date d'apparition des mots dans la langue et leur origine, qui auraient autorisé des conclusions beaucoup plus précises. Le sens général de l'observation en aurait-il été sensiblement infléchi ?

---

### Des mots récents

Ce qui frappe évidemment d'entrée de jeu, c'est la foncière nouveauté du vocabulaire : dans leur sens actuel le plus courant, aucun des mots répertoriés n'est antérieur au XX<sup>e</sup> siècle ; les plus anciens (investissement, rentabilité) datent de l'entre-deux-guerres, les autres sont apparus progressivement au cours des cinquante dernières années.

L'observation mériterait sans doute d'être nuancée : à considérer par exemple le vocabulaire du droit ou de la comptabilité, on aurait inclus dans la liste des mots plus anciens, mais à l'inverse, il est vrai, à se tourner plutôt vers les activités commerciales ou financières, on l'aurait enrichie de nombre de néologismes.

Elle n'en paraît pas moins surprenante : même si l'époque contemporaine a pu être considérée comme l'âge d'or des organisations, le siècle passé (pour ne citer que lui) n'en était dépourvu ni dans le domaine public (administrations, armées...) ou religieux (Églises), ni dans celui de l'économie : des entreprises, petites mais aussi grandes (banques, chemins de fer, navigation maritime...) y ont prospéré, enlevant progressivement à la richesse agricole et foncière sa prépondérance d'antan. Pourquoi, dans ces conditions, un vocabulaire aussi récent ? Pour partie, bien sûr, parce que des pratiques jusque-là inconnues sont apparues et se sont diffusées, et qu'il a bien fallu que le mot accompagne la chose (consolidation comp-

table, marketing, franchisage...). Il est manifeste cependant que les entreprises (pour ne citer qu'elles) n'ont attendu le XX<sup>e</sup> siècle ni pour acquérir des immobilisations (investissements), ni pour veiller à maintenir un exploitation bénéficiaire (rentabilité), ni pour mettre en œuvre des contrôles comptables ou financiers (audit)..., et pourtant, c'est un vocabulaire nouveau (ou renouvelé) qui est employé à propos d'une partie au moins de ces activités.

Si, sur un échantillon sensiblement plus large et après comparaison avec d'autres registres de la langue (vocabulaire des sciences, des sports...), se confirmait le caractère de nouveauté (relative) des mots de la gestion, la voie serait ouverte à plusieurs interrogations :

■ s'agissant des termes qui ont suivi la technique qu'ils désignent, il serait intéressant de rechercher s'ils sont apparus plus tard que dans d'autres langues, ne serait-ce que parce que la date de naissance des mots renseigne sur celles des pratiques qu'ils désignent ;

■ s'agissant des autres mots, de ceux qui ne sont pas liés à l'introduction et à l'acclimatation d'une innovation nettement identifiée, c'est-à-dire de ceux dont l'apparition n'est pas inscrite dans la nature des choses qui leur correspondent, il faudrait se demander à la suite de quelle évolution, de quel événement voire de quelle rupture, ils ont reçu leur emploi actuel : en d'autres termes, de quels phénomènes sociaux et mentaux plus profonds, la « surface » des innovations linguistiques est-elle le reflet ?

Dans tous les cas, l'analyse de l'origine des mots est éclairante : même si elle ne fournit que des éléments d'explication superficiels et partiels, elle n'en révèle pas moins d'évidentes influences.

#### Des mots sous influence

Tout autant que la nouveauté des mots de la gestion, c'est l'influence dont ils témoignent qui surprend, par son caractère massif : trois seulement des dix mots (ou locutions) répertoriés ne portent pas, d'une façon ou d'une autre, l'empreinte de l'anglo-américain (*gestion, stratégie, rentabilité*), lors même que leur consonance n'en désigne a priori que deux comme des emprunts manifestes (*management, marketing*). Mais il faudrait ajouter aussitôt qu'à une exception près (*management*) (77), les autres ne sont pas pour autant

étrangers au fond de la langue, et de ce point de vue plusieurs distinctions peuvent sans doute être tentées : certains d'entre eux sont attestés de longue date, aussi bien en français qu'en anglais (*auditeur*), avec une signification proche de l'actuelle, qui n'était pas néanmoins restée aussi vivante dans les deux langues ; quelques-uns ont effectué le va-et-vient de part et d'autre de la Manche (ou de l'Atlantique) et, pris au premier par le second à différentes époques, reviennent au bercail avec un sens nouveau (*contrôle, consolidation, franchisage*) ; d'autres enfin se sont apparemment enrichis sémantiquement sur place, comme naturellement, sans que leur emploi ait connu d'interruption (*investissement*). Les mots de la gestion illustrent bien ce que nous savons de l'intensité, de l'ancienneté mais aussi du sens des échanges : emprunts (nets) de l'anglais au français (de façon générale aux langues d'oïl) jusqu'à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, inversion des flux ensuite.

La forte marque de l'anglo-américain ayant, a contrario, pour corollaire la faiblesse, aussi bien de la créativité langagière autochtone que des autres influences étrangères, le constat induit plusieurs observations.

La première est en rapport avec les analyses bien connues concernant les ressources lexicales du français (de France), même si elles ne sont évidemment pas propres au domaine de la gestion : depuis le « grand réglage classique », les Français ont une attitude de déférence envers le « chef d'œuvre d'harmonie » que constituerait leur langue, attitude que renforce les conditions d'apprentissage à l'École de l'orthographe et de la syntaxe et qui a pour effet de paralyser à demi la créativité : « dès lors, devant le besoin de nommer les nouveautés (de la pensée, de la mode, du désir), pas d'autre réponse que l'emprunt » (78). Que cet état de choses ne soit nullement une fatalité inscrite dans les structures de la langue, il suffirait, pour s'en convaincre, de penser au français d'Afrique et à sa remarquable vitalité (79).

La deuxième observation est à relier à ce que nous savons de l'histoire des techniques de gestion : la plupart d'entre elles ne sont pas le fruit du terroir mais ont été introduites à l'issue de processus d'imitation ; d'où l'emprunt de mots concomitant de celui des choses ; mais la prégnance du modèle paraît telle que les emprunts terminologiques semblent s'étendre, au-delà du strict nécessaire (l'appellation des choses

(77) Puisque, on l'a vu, le mot *market* serait emprunté à l'anglo-normand.

(78) Alain Rey, *Dictionnaire historique*, p. 836.

(79) Loïc Depecker, *Les mots de la francophonie*, Paris, Belin, 1988.

La place prise par les mots de la gestion est évidemment indissociable de l'importance accordée aux questions économiques dans les sociétés contemporaines, du rôle central qu'y jouent les entreprises.

importées), à la désignation de pratiques qui ne doivent pas grand-chose à l'exemple extérieur (investissement).

La troisième observation a trait au caractère quasi exclusif de l'influence de l'anglo-américain : que la source principale, pour le français comme pour de nombreuses autres langues dans le monde, soit les États-Unis et leur anglais cosmopolite, décomplexé et créatif, confirme évidemment, s'il en était besoin, que les évolutions linguistiques ne font que refléter les phénomènes réels et renvoient – nous y reviendrons – à ce que nous savons de l'histoire de ce pays et de sa place aujourd'hui dans le monde.

Au-delà de ces observations, il serait bien sûr intéressant d'affiner l'analyse, de plusieurs points de vue.

Il conviendrait d'abord d'établir des distinctions entre les mots, en fonction de la spécialité qu'ils concernent (Comptabilité, Finance...) et de leur date d'introduction en français : l'on verrait sans doute se dessiner des situations très contrastées, d'un champ

lexical à l'autre (il y a loin du langage de la publicité à celui de la fiscalité...), mais aussi d'une période à l'autre.

Il vaudrait aussi la peine de se demander dans quelles conditions, à l'issue de quels processus, les mots introduits à la suite des choses ont été adoptés : en raison de différences tenant au contexte, à la place des acteurs (État, entreprises, syndicats...), aux manières de penser, etc., il est rare que des déterminismes simples soient à l'œuvre et que les concepts ou méthodes puissent être purement et simplement transplantés. La date d'apparition des mots fournit, on l'a dit, de précieux repères chronologiques, permettant de diagnostiquer avances ou retards (variables selon les cas : de quelques décennies à quelques années...), qui renseignent sur ceux dont l'adoption des techniques elles-mêmes s'est accompagnée, comparativement à la source, bien sûr, mais aussi à ce qui a été observé ailleurs (dans d'autres ensembles linguistiques « importateurs »). Plus subtilement leur étymologie, leurs liens avec d'autres vocables, leur fécondité (par dérivation), témoignent de la façon dont s'est effectuée la rencontre entre technique étrangère et langue réceptrice, révèlent s'ils res-

tent des corps étrangers à celle-ci ou, au contraire, si l'on est en présence d'une sorte d'acclimatation, à tout le moins de bon augure pour celle des choses correspondantes... Et, de ce point de vue, la communauté de vocabulaire entre l'anglais et le français n'est sans doute pas indifférente (80) : non seulement nombre de mots empruntés sont passés à peu près inaperçus, ce qui a évidemment coupé court, on le verra, aux débats et controverses, mais ils font une carrière tout à fait comparable à ceux issus du terroir...

(80) Près de la moitié du vocabulaire anglais est, on le sait, d'origine latine, anglo-normande ou française ; le français a lui aussi beaucoup emprunté aux langues germaniques (mais tardivement à l'anglais lui-même) ; d'où de fortes parentés, que l'on résume plaisamment en observant que « l'anglais est la plus latine des langues germaniques, et le français la plus germanique des langues latines ». Pour un aperçu rapide sur l'histoire de ces langues, voir par exemple : Henriette Walter, *L'aventure des langues en Occident. Leur origine, leur histoire, leur géographie*, Paris, Éditions Robert Laffont, 1994.

S'agissant enfin des emprunts qui excèdent le strict nécessaire et viennent donc concurrencer les termes existants, ils mériteraient un examen d'autant plus attentif qu'ils paraissent devoir être mis au compte de ce qu'on pourrait qualifier de « phénomènes de sur-réaction » : faites en dehors de toute nécessité, ces introductions nous donnent, sans doute mieux que celles consécutives à des innovations, la mesure du rayonnement de la source et de sa langue auprès des usagers (francophones) du vocabulaire de la gestion et, on y reviendra, de l'engouement qu'ils suscitent. Elles ne sont en tout cas pas étrangères aux débats dont les mots de la gestion (parmi d'autres...) font l'objet.

### Des mots en débat

Pourquoi les mots de la gestion donneraient-ils lieu à débat ? Parce qu'ils n'échappent pas à la loi commune, qui veut que les vocables ne s'imposent pas d'emblée : quelques-uns ne font qu'une brève apparition, qu'ils suivent, au gré des modes, le sort des choses qu'ils désignent ou qu'un rival heureux les supplante ; d'autres connaissent le succès, marqué par leur acceptation durable.

Si, pour ceux qui nous occupent, le débat a pris un tour parfois vif, c'est précisément qu'ils ne sont pas tout-à-fait comme les autres. Ils sont récents, et nous savons que les introductions se poursuivent au fil de l'évolution des pratiques. D'où la double question, périodiquement posée, de savoir, d'une part, quel terme employer à propos de telle ou telle nouveauté, d'autre part, lorsqu'un vocable peut avoir plusieurs sens, lequel privilégier pour éviter les ambiguïtés. Et on sait qu'elle reste ouverte tant que le temps et l'usage ne se sont pas chargés d'effectuer le tri, de jeter le voile de l'oubli ou de consacrer les réussites.

Elle le demeure d'autant plus facilement que le débat s'alimente à la seconde caractéristique des mots de la gestion : l'influence étrangère dont ils portent l'empreinte. S'il n'a pas pris finalement l'ampleur que celle-ci aurait pu laisser présager, c'est peut-être parce que nombre de mots ou de locutions (81) ont été francisés spontanément, indépendamment d'initiales officielles, nécessairement voyantes, et que, passant inaperçus (sauf de quelques linguistes...), ils

(81) Pour notre liste, cinq mots ou locutions : *audit, consolidation, contrôle de gestion, investissement, audit.*

n'ont pas connu un sort différent de ceux d'origine autochtone (82). Le débat ne s'est donc véritablement animé que lorsque, pour des raisons qui seraient à élucider au cas par cas, les mots conserveraient une trace visible : leur consonance et leur graphie disant clairement leur provenance, leur emploi a fréquemment suscité des réserves, dont témoignent les lexiques et dictionnaires et dont on relèvera quelques indices à propos des mots de *management* et de *marketing*.

S'agissant du premier, Pierre Lassègue en a donné longtemps une définition savoureuse : « terme français, employé par les sots pour éblouir leurs semblables. Signifie Gestion (voir ce mot) » (83), se contentant, par la suite, de renvoyer au mot de *Gestion* (84). Le *Supplément du Robert* (85) proposait quant à lui les définition et remarque suivantes : « Anglicisme. Gestion des entreprises. REM. Cet anglicisme inutile est à la mode et traduit le besoin de calquer la terminologie, en même temps que les procédés, des entreprises américaines ».

Pour ce qui est du second, le même *Supplément* (86) assortissait sa définition de la remarque ci-après : « Cet anglicisme inutile, d'ailleurs mal adapté en français par étymologie, technique, science des marchés, est pourtant employé dans les milieux du commerce, de l'industrie... ».

De ces réserves, on pourrait compléter le florilège et sans doute aussi observer l'équivalent à propos de vocabulaires spécialisés autres que celui de la gestion. Parce qu'elles traduisent un sentiment profond et largement partagé, elles ont été à l'origine d'interventions officielles, qui ont visé en quelque sorte à occuper en partie l'espace laissé libre par les adaptations spontanées. On en connaît la trame : en application de dispositions réglementaires (87), des commissions de terminologie siégeant auprès des ministères intéressés (pour ce qui est des mots de la gestion, principalement auprès du ministère de l'économie et des

(82) Le dictionnaire des termes officiels, qui rassemble le fruit de vingt ans de travaux d'enrichissement de la langue française, n'a pas d'entrées pour des mots tels que : *audit, consolidation, investissement...*, ce qui donne à penser que personne ne s'est apparemment soucié de leur rechercher des substituts.

(83) Pierre Lassègue, *Gestion de l'entreprise et comptabilité*, Paris, Dalloz, 9<sup>e</sup> édition, 1983, Lexique, p. 761.

(84) Pierre Lassègue, *Lexique, Comptabilité*, Paris, Dalloz, 4<sup>e</sup> édition, 1998, p. 352.

(85) *Robert, Supplément*, p. 303 ; avant le *Supplément*, le *Robert* ignore le terme.

(86) *Robert, Supplément*, p. 306 ; avant le *Supplément*, le *Robert* ignore le terme.

(87) *Décret du 7 janvier 1972* relatif à l'enrichissement de la langue française.

finances) et travaillant en liaison avec d'autres instances régulatrices de la langue (88), se sont efforcées d'enrichir le vocabulaire, en proposant la francisation de divers termes, c'est-à-dire l'introduction de mots spécialement créés pour être substitués à ceux d'origine étrangère, ou plus rarement l'adoption en français de quelques-uns de ces derniers : ainsi (pour nous en tenir à notre liste) le mot de *mercatique* (89) a été appelé à remplacer celui de *marketing* (90)(91), tandis que le terme de *management* recevait droit de cité (92).

Ces initiatives officielles, particulièrement lorsqu'elles portaient sur la création de mots nouveaux, n'ont pas nécessairement rencontré l'écho attendu, car elles ont été inégalement accueillies par le public. Nombre de substituts sont passés dans l'usage (*franchisage*) ; d'autres n'ont pas véritablement réussi à s'imposer : ainsi le mot *marketing* demeure très employé, son équivalent restant didactique et rare (93). Pour prendre la mesure des termes du débat, sans doute faudrait-il chercher des références ailleurs et à d'autres époques.

Au sein même de la francophonie, les efforts déployés au Québec pour franciser les mots anglais mais aussi pour donner des usages nouveaux à d'anciens vocables français gagneraient à être mieux connus. Il vaudrait aussi la peine de se tourner vers d'autres langues (et sociétés), par exemple vers l'espagnol dont la capacité à « naturaliser les américanimes » a été souvent relevée, pour rechercher comment elles ont

fait face à des situations globalement similaires, et en particulier pour apprécier dans quelle mesure elles ont demandé à la création spontanée d'une part, aux emprunts étrangers de l'autre, de satisfaire les besoins nés de l'évolution.

En France même, la tradition d'interventionnisme en matière linguistique est solidement établie, puisque depuis sa création en 1635, l'Académie est investie d'une sorte de pouvoir de police.

Si le XX<sup>e</sup> siècle finissant (à partir des années 1970) a innové, c'est sans doute dans les formes et l'intensité de la réaction, à l'étonnement, teinté d'ironie, de bien des observateurs étrangers, peu habitués à voir l'autorité publique s'immiscer dans des questions de ce genre, et qui n'ont pas vu sans surprise l'État français se mettre à régenter le vocabulaire. Un saut qualitatif semble en effet avoir été franchi, motivé par le souci de ne pas abandonner la langue à son seul mouvement, sans doute de crainte que ses ressources de créativité ne se révèlent insuffisantes pour lui permettre de suivre spontanément le rythme d'évolution : il ne s'est plus agi, en effet, de demander à l'Académie de dire *a posteriori* le bon usage, c'est-à-dire laquelle retenir entre plusieurs expressions ou tournures possibles, mais bien de confier à un dispositif *ad hoc* (commissions de terminologie et autres organismes) le soin, sinon d'anticiper, du moins d'accompagner l'événement, en proposant des néologismes à même de remplacer des mots jugés indésirables, avant que ceux-ci ne s'implantent pour longtemps dans la langue.

Et même si l'action publique a vite trouvé, on l'a dit, ses limites, puisqu'en ce domaine elle n'a d'effet qu'autant qu'elle rencontre l'assentiment du public – seul juge en dernier ressort – sa vigueur n'en est pas moins révélatrice des appréhensions qui l'ont motivée. Des moyens exceptionnels ont été jugés nécessaires pour faire face à une situation qui ne l'était pas moins, et c'est assez dire que l'influence de l'anglo-américain n'a pas paru relever du jeu normal des relations entre langues : peut-être parce qu'elle s'est accentuée au cours des cinquante dernières années, au point d'investir véritablement certains vocabulaires spécialisés, alors même que ceux-ci prenaient une place croissante dans la vie sociale.

De ce point de vue, les controverses dont les mots de la gestion ont fait l'objet ne sauraient surprendre : elles sont à la mesure non seulement de leur nouveauté et de l'empreinte dont ils sont marqués mais aussi de l'espace qu'ils occupent désormais.

(88) Académie française et autres organismes, dont l'intitulé et la composition ont varié au fil du temps : Commissariat général de la langue française, Conseil international de la langue française, Délégation générale à la langue française, Haut Conseil de la francophonie... Pour le détail des organismes consultés à propos de tel ou tel arrêté, voir par exemple le *Dictionnaire des termes officiels*. (89) Arrêté du ministère de l'Économie et des Finances du 18 février 1987, *Journal Officiel du 2 avril 1987*, *Dictionnaire des termes officiels*, p. 124. *Mercatique* est une création savante sur le latin *mercatus*.

Il semblerait qu'une première tentative de substitution ait été faite au bénéfice du mot de *marchéage* et qu'avant de voir son acception limitée (cf. infra, 3.2.), celui-ci ait été d'abord proposé (en 1974) avec un sens plus large, proche de celui de *marketing*, pour désigner « les techniques d'application pratique de la vente ». *Dictionnaire historique*, volume 1, p. 1190.

(90) Et, on l'a vu, le terme de *franchisage* celui de *franchising*.

(91) D'où l'existence, si le mot nouveau ne remplace pas définitivement l'ancien, d'un certain nombre de doublets (*marketing, mercatique*). La question se pose alors de savoir si les mots sont parfaitement substituables ou si, à l'inverse, chacun doit être spécialisé dans des emplois particuliers. Même dans le cas de *marketing, mercatique*, quelques tentatives de différenciation de sens pourraient être relevées...

(92) Arrêté du ministère de l'Économie et des Finances du 29 novembre 1973, *Journal Officiel du 3 janvier 1974*, *Dictionnaire des termes officiels*, p. 120. L'Académie française recommande une prononciation francisée analogue à celle de *ménagement* (*Dictionnaire historique*, volume 2, p. 1177).

(93) *Dictionnaire historique*, volume 2, p. 1194.

## L'ESPACE DES MOTS

Parce qu'ils sont récents, encore contestés parfois, et donc que, par définition, le temps leur a manqué pour asseoir leur usage, on s'attendrait à ce que les mots de la gestion ne bénéficient que d'une diffusion restreinte, ne relèvent que de vocabulaires plus ou moins étroitement spécialisés. C'est certes vrai pour nombre d'entre eux, mais ce qui frappe au premier abord, c'est plutôt l'ampleur du champ occupé par quelques-uns. De sorte que s'il fallait les qualifier, on serait tenté de parler de « mots à succès », en considération des domaines de la vie sociale qu'ils concernent, de mots partagés, eu égard à la variété des catégories de locuteurs qui les utilisent, mais parfois aussi de mots équivoques, tant il est difficile, en matière de vocabulaire, de conjuguer expansion et rigueur.

## Des mots à succès

Pour juger du succès des mots de la gestion (ou du moins de certains d'entre eux), il faudrait, on l'a dit, être en mesure de rassembler des informations chiffrées sur leur utilisation dans différents registres de la langue. À défaut, on ne peut s'en tenir qu'à quelques indices, qu'à ce que le sens commun révèle sur l'usage des mots, isolément ou au sein d'expressions ou locutions dans lesquelles ils entrent, dans différents domaines : opérations économiques, autres activités collectives, vie privée.

La place prise par les mots de la gestion est évidemment indissociable de l'importance accordée aux questions économiques dans les sociétés contemporaines, du rôle central qu'y jouent les entreprises. Mais ce qui est en cause, ce n'est pas seulement, en termes quantitatifs, les richesses qu'elles créent ou les effectifs qu'elles emploient, c'est aussi la rupture qualitative dont elles ont été le théâtre : car, répétons-le, si elles n'ont pas attendu le dernier demi-siècle pour devenir des acteurs économiques essentiels, c'est pourtant au cours de celui-ci que sont apparus nombre de mots aujourd'hui en vogue, à commencer par celui même de gestion. Si elles fonctionnaient avant que ce dernier ne soit en usage, si elles vendaient avant que l'on ne parle de marketing, les innovations terminologiques suggèrent qu'elles le faisaient différemment. Il est clair en effet que l'espace occupé par les mots de la gestion s'est dilaté à mesure qu'ap-

paraissaient de nouvelles techniques, qu'émergeait un nouvel état d'esprit, et les arborescences du vocabulaire sont de ce point de vue symptomatiques. À preuve, le nombre d'expressions intégrant tel terme emblématique, particulièrement celui de gestion, dont on peut penser qu'il s'est multiplié au rythme où s'exprimait le souci de labourer le champ davantage en profondeur mais aussi de n'en laisser inculte aucune parcelle : gestion budgétaire, gestion commerciale, gestion comptable, gestion de l'innovation, gestion des risques, gestion des stocks, gestion du personnel, gestion financière, gestion fiscale, gestion prévisionnelle, gestion stratégique (94)... Autant d'expressions, nécessairement plus récentes que le mot de *gestion* lui-même (dans son sens actuel) et au vu desquelles on serait tenté de se demander : mais que faisait-on donc avant ? De fait, si elles ne renvoient pas toutes à des pratiques foncièrement inédites, elles manifestent au moins des préoccupations nouvelles : pour ne prendre qu'un exemple, les entreprises ont acquitté l'impôt (en essayant de le faire au mieux de leurs intérêts...) bien longtemps avant que l'on y parle de gestion fiscale ; l'expression n'est cependant pas neutre et semble révélatrice de la volonté, désormais affichée, d'explorer systématiquement les moyens disponibles en vue d'atteindre un résultat clairement identifié, la minimisation (légale) du prélèvement.

Nouvelle façon de poser les problèmes, de considérer les choses qui a bien sûr partie liée avec la complexification de la gestion et donc avec sa professionnalisation : dès lors que le bon sens a de moins en moins suffi pour s'acquitter honorablement d'un certain nombre de tâches, il a fallu s'engager dans la voie d'une préparation organisée à celles-ci, c'est-à-dire de la mise en place (ou du moins du renforcement) de cursus de formation spécialisés (95). Et dans beaucoup d'entreprises, où l'ingénieur avait incarné jusque-là la figure (quasi unique) du « professionnel », le « gestionnaire » a pu s'affirmer comme porteur d'un savoir (ou d'un savoir-faire) et, corrélativement, comme promoteur du vocabulaire qui en constitue le véhicule. De ce point de vue, le succès

(94) Il serait de la même façon possible d'énumérer des expressions intégrant les mots de *marketing* (*marketing des services, marketing direct, marketing international, marketing social...*), d'*audit* (*audit social, audit fiscal*)...

(95) Daniel Gouadain, « Les enseignements supérieurs de gestion entre désaffection et engouement : histoire d'une éclosion tardive », *Les Annales des Mines, série Gérer et Comprendre*, n° 53, septembre 1998, pp. 78-92.

des mots de la gestion ne saurait être séparé de la bonne fortune de leurs hérauts, d'une catégorie sociale, celles des « cadres » (non techniques), qui, plus que toute autre, a tiré profit de l'évolution pour augmenter ses effectifs et élever son niveau de qualification. Importance croissante de l'économique, émergence de préoccupations et méthodes nouvelles, renforcement d'un groupe professionnel semblent avoir ainsi conjugué leurs effets pour faire rentrer nombre de mots de la gestion dans le vocabulaire usuel de tous ceux qui s'intéressent, de près ou de loin, à l'entreprise. Et si le mouvement, dans le cas du français (de France), n'a pas été linéaire, puisqu'il s'est heurté jusqu'au début des années 1980 aux réticences idéologiques dont celle-ci était l'objet, avant de bénéficier d'une réhabilitation qui en a fait, pour un temps, la « cellule de référence », sa vigueur a été suffisante pour projeter ces mots hors de leur espace initial, en direction d'autres domaines de la vie sociale.

Un certain nombre de concepts et de méthodes de la gestion n'ont pas tardé en effet à essaimer vers de nouveaux secteurs d'activité : services publics, associations, voire partis politiques, à mesure que s'y manifestaient les préoccupations qui avaient fait leur succès dans les entreprises.

Les mots ont bien entendu suivi, du moins pour certains d'entre eux, puisque aussi bien il n'a pu s'agir de transposer l'ensemble des techniques ayant progressivement conquis le terrain des organisations à but lucratif, vers celles qui n'en affichent pas (et se procurent le gros de leurs ressources sans passer par le marché) ; dans le sillage de quelques expressions portedrapeau recouvrant d'importantes activités, du type : *gestion publique*, *gestion hospitalière*, *marketing sociétal* (96), *marketing politique* (97), il faudrait dans le détail relever de nombreuses reprises (et adaptations) de mots en usage dans les entreprises.

(96) H. Mahé de Boislandelle, définit comme suit le marketing sociétal : « Le marketing sociétal est une démarche marketing appliquée à des domaines d'intérêt général ou de société. Y ont recours le plus souvent des associations humanitaires ou sans but lucratif telles que les organisations non gouvernementales (ONG) intervenant dans des pays sous-développés, la Ligue contre le cancer, etc., dans le but de mobiliser l'opinion sur certaines causes mondiales ou internationales (alcoolisme, pollution, SIDA, faim dans le monde, accidents de la route, etc.) ». « Le marketing sociétal peut également être entendu comme une extension de l'approche marketing traditionnelle aux problèmes de bien-être [...] de l'ensemble des consommateurs et de la collectivité. » Henri Mahé de Boislandelle, *op. cit.*, p. 259.

(97) Le même auteur définit comme suit le marketing politique : « Le marketing politique est une démarche d'application des méthodes et de l'esprit du marketing au domaine politique. Il a pour objet la promotion d'une idée politique, d'un parti politique ou d'un candidat à des élections, ..., en vue d'obtenir des résultats satisfaisants dans l'opinion et sur un électoralat ». *Ibid.*, pp. 257, 258.

Signe suprême de consécration, quelques mots de la gestion ont commencé à quitter les domaines des relations professionnelles ou publiques, pour aborder, timidement, celui de la vie privée, et, à cet égard, la polysémie du mot *gestion* ne manque pas d'étonner : ne gère-t-on pas désormais des difficultés, des conflits, le temps, voire ses amours (même si elles ne sont ni difficiles, ni conflictuelles...) ?

Les succès rencontrés par les mots de la gestion dans plusieurs champs lexicaux leur ont permis, en tout cas, de ne pas rester confinés à un cercle étroit de locuteurs et, en ce sens, ils ont constitué un préalable à leur partage.

### Des mots partagés

Partagés, les mots de la gestion le sont, en ce sens qu'ils doivent répondre aux attentes et besoins d'une pluralité de locuteurs, caractéristique qui ne leur est évidemment pas propre mais qui revêt néanmoins des modalités particulières, tenant aux conditions de leur émergence, d'une part, et à celles dans lesquelles ils sont utilisés, de l'autre.

Trois groupes d'acteurs, d'inégale puissance, semblent concernés par l'apparition et la diffusion des mots, dans ce qu'on pourrait appeler le premier cercle des locuteurs, celui de ceux qui s'intéressent de près aux entreprises :

- il y a ceux qui y travaillent, particulièrement leurs cadres et dirigeants, c'est-à-dire ceux qui les gèrent quotidiennement, sans évidemment s'interdire de le faire de façon créative ;

- il y a ceux qui, relevant d'organismes qui leur sont extérieurs (centres de recherche, universités), les considèrent comme des terrains d'étude et sont amenés à formuler à leur sujet observations et propositions ;

- il y a enfin et, en quelque sorte, à mi-chemin, ceux qui, forts de connaissances et d'expériences antérieurement accumulées, les conseillent et vivent de leurs commandes mais sans dépendre juridiquement d'elles.

Pour se forger une opinion sur les conditions dans lesquelles évoluent les pratiques et le vocabulaire de la gestion, il faudrait être à même de préciser ce qui, dans ce jeu triangulaire, revient à chacun des trois groupes. Ce que l'on pressent toutefois, c'est que les « conseils » s'y voient reconnaître un rôle auquel ne peuvent prétendre, ni de près ni de loin, leurs

« homologues » dans des domaines techniques (aéronautique, chimie, électronique...) où, en raison de l'importance des moyens à mettre en œuvre, le devant de la scène est monopolisé, à des stades différents, par de grands organismes (universités, centres publics, pour la recherche fondamentale) et des entreprises (recherche appliquée).

La place occupée par des conseils dont la prospérité est clairement fonction des innovations, réelles ou supposées, qu'ils peuvent proposer à leurs clients, ne va pas sans conséquence sur le vocabulaire de la gestion et la sensibilité qu'il manifeste aux effets de mode : soit, dans l'hypothèse optimiste, que des méthodes ou outils éphémères soient diffusés sous diverses appellations, soit, plus prosaïquement, qu'une expression nouvelle, de préférence « raisonnablement ésotérique » – on y reviendra – soit utilisée pour « rhabiller » des pratiques qui le sont sensiblement moins. Pour ne citer que deux exemples, au lecteur de décider si les locutions de *cercle de qualité* et de *benchmarking* appartiennent à l'une ou l'autre des deux catégories...

Mais autant que le jeu de relations dont leur émergence est l'occasion, ce qui caractérise les mots de la gestion, c'est le large partage dont ils sont l'objet : loin d'être cantonnés à quelques cercles de locuteurs qui en feraient un usage en rapport avec leurs activités professionnelles, publiques, voire personnelles et familiales, ils semblent avoir conquis l'ensemble du corps social.

Ce qui est sans doute en cause, on l'a dit, c'est l'attention portée aux questions économiques par les sociétés contemporaines évoluées, parfois qualifiées de « gestionnaires » pour signifier l'importance qu'elles accordent au choix et à l'emploi des moyens, à l'inverse de leurs devancières davantage soucieuses du débat sur les fins : parce qu'ils sont en parfaite correspondance avec la conception dominante de la vie commune, les mots de la gestion ont trouvé de puissants relais : enseignement, presse générale et spécialisée et autres media, et sont venus, comme naturellement, nourrir les antennes dont le temps présent agrmente ses liturgies...

D'où la tentation de voir en eux les vocables de référence de notre époque, équivalents, toutes proportions gardées, de ce qu'ont dû être ceux de la religion dans les sociétés d'Ancien Régime, ou ceux de la politique au XIX<sup>e</sup> siècle et durant la première moitié du XX<sup>e</sup>, ce qui ne serait évidemment pas fait pour en réduire l'ambivalence.

## Des mots ambivalents

Pour n'être pas propre aux mots de la gestion, cette ambivalence est à souligner en ce qui les concerne, car elle découle clairement de leurs principaux traits.

Elle est d'abord inscrite dans la nouveauté d'un vocabulaire en expansion rapide, auquel, on l'a dit, le temps a manqué pour se stabiliser. Une même pratique (au moins à première vue...) peut être ainsi désignée par une pluralité d'expressions : *gestion* et *management* ; *marketing* et *mercatique*... ; et il serait facile de multiplier les exemples (98). À l'inverse, un même mot peut renvoyer à des réalités distinctes : dans le seul domaine comptable et financier, le terme de *consolidation* recouvre, on l'a vu, soit la présentation des comptes d'un groupe de sociétés (*consolidation des bilans et des comptes de résultat*), soit le remplacement d'une dette par une autre (*consolidation d'une dette*) (99). Cette polysémie peut s'avérer particulièrement gênante quand elle est de nature à induire une confusion entre des concepts que l'on s'applique à séparer : la *rentabilité* est de plus en plus exclusivement définie comme le « rapport entre un résultat et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir » (100), c'est-à-dire comme le rapport entre un « flux » (le résultat) et un « stock » (les moyens), et plusieurs qualificatifs sont susceptibles de venir préciser le sens du mot (101) ; pourtant, jusqu'à une date récente, le terme a été également employé pour désigner le rapport entre deux flux (ayant une incidence sur le résultat) (102), c'est-à-dire une notion toute

(98) Pour peu que l'on ne s'arrête pas aux dix mots de notre liste. Un exemple, parmi d'autres, de ces hésitations : à la place de l'expression anglo-américaine de *cash flow*, qui en tant que telle a gardé des adeptes dans notre langue, l'usage courant a souvent recouru à celle de *flux de trésorerie*, les Commissions officielles de terminologie ont proposé (en 1973) celle de *marge brute d'autofinancement* (MBA), enjoignant de proscrire celle de *capacité d'autofinancement*, laquelle n'en a pas moins refait surface dans le *Plan comptable* de 1982 (qui précise en particulier comment il y a lieu de procéder à la détermination de la capacité d'autofinancement de l'exercice)...

(99) Le *Dictionnaire de gestion* de A. Burlaud *et alii* aussi bien que celui d'H. Mahé de Boislandelle sont muets sur ce deuxième sens, que Pierre Lassègue (*op. cit.*, 1998, p. 151) définit comme suit : « remplacement d'une dette à court terme par une dette à plus long terme ; remplacement d'une dette à taux fixe par une dette à taux variable ; remplacement d'une dette libellée dans une devise par une dette libellée dans une autre devise ».

(100) A. Burlaud *et alii*, *op. cit.*, p. 310.

(101) En ce sens, A. Burlaud *et alii* (*op. cit.*, p. 311) distinguent classiquement : la rentabilité économique (rapport entre un résultat économique et des capitaux économiques), de la rentabilité financière (rapport entre un résultat net et des capitaux propres).

(102) Parmi les ratios de rentabilité, Michel Levasseur et Bernard Piganiol citent, entre autres, les suivants :

*Résultat courant d'exploitation/Marge brute sur achats* (« rentabilité commerciale ») ; *Production/Ventes*

Michel Levasseur et Bernard Piganiol, *Analyse et gestion financières de l'entreprise*, Paris, Dalloz, Coll. Mementos Dalloz, 1981, pp. 29-30.

différente, et il s'en faut que cette acception soit sortie de l'usage (103).

Les efforts de francisation n'ont pas toujours, il est vrai, contribué à clarifier la situation. Trois cas semblent en effet pouvoir être distingués :

■ il y a celui où l'équivalent français a purement et simplement succédé au vocable étranger (*franchisage*) ou, à l'inverse, celui où le premier n'a pratiquement pas entamé la diffusion du second (104) : dans les deux hypothèses, un mot a continué de correspondre à une chose ;

■ il y a celui où le substitut français n'a pas recouvert l'intégralité du champ précédemment occupé par son homologue, qui est resté vivant : les deux termes coexistent, chacun pouvant avoir tendance à se spécialiser (*mercatique* et *marketing*, le premier employé surtout dans la langue officielle et didactique, le second utilisé plus couramment)(105), parfois avec des variantes de sens ;

■ il y a enfin celui, moins fréquent, où plusieurs expressions françaises ont été proposées, parfois à divers moments, sans d'ailleurs toujours réussir à supplanter le vocable étranger (106) : la question n'est pas alors seulement de remplacer ce dernier mais bien de savoir quelles sont les expressions à privilégier (ou à proscrire) pour ce faire ; et comme l'usage se plaît à déjouer les prévisions des prescripteurs, plusieurs mots peuvent rester disponibles, entre lesquels, avec le temps, il n'est pas rare que s'insinuent des nuances quant au sens ou aux circonstances d'emploi.

Rien d'étonnant en tout cas à ce que cette ambivalence initiale (pour ne pas dire congénitale...) ait trouvé un puissant levier dans les succès rencontrés par les mots de la gestion, auprès d'un nombre croissant d'utilisateurs, dans de nombreux domaines de la

vie sociale : comment des vocables qui relèvent du langage à la fois professionnel et, pour certains, scientifique, mais que la langue courante s'est appropriés, que l'on peut rencontrer sous la plume d'un universitaire aussi bien que d'un journaliste, dans la bouche d'un cadre ou dirigeant d'entreprise comme d'un particulier soucieux de faire fructifier son patrimoine, pourraient-ils être univoques ?

L'auraient-ils été lors de leur apparition dans la langue que l'ambiguïté se serait fait jour au rythme de leur diffusion ; et lorsque, dès l'origine, les « locuteurs autorisés » marquent des hésitations sur le sens à donner aux mots aussi bien que sur les vocables à employer pour désigner telles ou telles choses, comment ne seraient-elles pas amplifiées chez ceux qui les emploient à leur suite ?

Elles le sont d'autant plus facilement que les mots de la gestion ont réussi à acquérir un caractère emblématique, indissociable d'une polysémie propice à l'expression d'attentes variées : pour ne prendre qu'un exemple, si les sociétés contemporaines paraissent communier dans le même culte de la rentabilité, n'est-ce pas parce que chacun – qu'il appartienne au cercle des officiants ou à celui des fidèles – a finalement le loisir de le célébrer à sa guise ?

Mots ambivalents, partagés, à succès : autant de qualifications découlant d'un même constat : celui de l'espace qu'ils ont réussi à occuper, en dépit de la brièveté de leur histoire. Et, au-delà de l'étonnement, c'est à en scruter les raisons qu'il faudrait s'appliquer, particulièrement en s'interrogeant sur les relations sociales dont ces mots sont le reflet et peut-être aussi l'enjeu.

---

## MOTS ET POUVOIR

Parmi d'autres possibles, une grille de lecture en termes de pouvoir semble devoir être privilégiée, ne serait-ce que parce que la place qu'occupent les mots de la gestion dans les sociétés contemporaines les désigne a priori, on l'a vu, comme le lieu de phénomènes observés à des époques antérieures, dans d'autres champs linguistiques. Et l'observateur, même pressé, ne peut manquer de voir en eux à la fois :

- des révélateurs d'influences asymétriques ;
- des véhicules d'une idéologie ;
- des vecteurs de différenciation économique et sociale.

(103) Parmi les ratios de rentabilité, Pierre Lassègue (op. cit., 1998, p. 476) cite, entre autres, le suivant : *Bénéfice d'exploitation/Chiffre d'affaires hors taxes*.

(104) Par exemple, il a été proposé de substituer l'expression de *reddition de comptes* à celle de *reporting* (au sens d'élaboration et communication par une entreprise de ses états comptables). Arrêté de l'économie et des finances du 11 février 1973, *Journal Officiel du 3 février 1993, Dictionnaire des termes officiels*, p. 166. Ni le *Dictionnaire de gestion* d'A. Burlaud *et alii*, ni celui d'H. Mahé de Boislandelle ne mentionnent l'expression française, alors qu'ils ont chacun une entrée au mot de *reporting*. En revanche, dans le lexique de Pierre Lassègue (1998, pp. 463 et 479), une entrée est consacrée à chacune des deux expressions.

(105) À l'inverse, et pour ne prendre qu'un exemple, *crédit-bail* semble plus employé que *leasing* et *cession-bail* plus que *lease-back*.

(106) L'expression de *cash flow*, par exemple, cf. *supra*.

## Des mots révélateurs d'influences asymétriques

Il faudrait à ce sujet revenir sur l'origine des mots de la gestion. Ce qui surprend, c'est moins l'importance de la proportion des termes venus d'ailleurs, puisqu'aussi bien toutes les langues s'enrichissent par échanges, que la quasi-unicité de la source : les mots empruntent la voie transatlantique (après avoir, un moment, franchi la Manche), à l'exclusion de toute autre (ou peu s'en faut), et il conviendrait d'ajouter qu'ils ne le font guère que dans un seul sens (même si ce qui est cette fois en cause, c'est la composition du vocabulaire de l'anglo-américain et non celle du français).

L'explication première est bien sûr à rechercher dans les relations inégales qu'entretiennent entre eux les ensembles géopolitiques et les langues que l'on y parle : fondamentalement, l'anglo-américain représente l'émetteur, parce que les États-Unis constituent le berceau des innovations en matière de gestion, le français un récepteur (parmi d'autres...), car les pays (dont la France) où on le pratique s'avèrent (en ce domaine) des zones de moindre créativité, donc tenues d'importer les techniques, en même temps que le vocabulaire qui les accompagne ; accessoirement, on pourrait ajouter que le premier a sans doute d'autant plus facilement joué ce rôle qu'il présente les caractéristiques d'une langue évolutive, cosmopolite, capable de s'enrichir par de multiples emprunts et dont la plupart des usagers paraissent indemnes des inhibitions tenant au purisme ou à l'académisme...

Pour être complet, il conviendrait aussi de prendre en considération la dimension temporelle et d'observer que la prépondérance américaine faisant suite, dans l'ordre économique, à celle du Royaume-Uni, c'est depuis près de deux siècles que les pays de langue anglaise constituent un lieu de création d'outils et de techniques de gestion. Sur la longue période, le principal – mais non le seul – puisque aussi bien, à certaines époques, d'autres pays leur ont disputé le rôle de pionnier, pays vers lesquels la France s'est tournée en quête de références : Allemagne, avant 1914 (à un moment, aujourd'hui oublié, où elle représentait sans doute, devant les États-Unis, la source d'inspiration dominante) mais aussi, plus récemment ; Japon, à partir des années 1960.

Et pourtant le français ne garde guère de trace de ces engouements : dans le domaine qui nous occupe, rares sont les emprunts à l'allemand (*cartel* (107)), *konzern* (108), pour ne rien dire de ceux au japonais (*zaibatsu* (109)), à pouvoir être spontanément cités,

et encore appartiennent-ils à des registres étroitement spécialisés.

À cela, sans doute, plusieurs raisons. Les unes linguistiques (en fait linguistico-politiques) : face à l'anglais qui, à partir de la seconde moitié du XVIII<sup>e</sup> siècle, a progressivement disputé au français le rôle de principale langue internationale, avant d'acquiescer, après la seconde guerre mondiale, l'empire que nous lui connaissons, ni l'allemand (110), ni le japonais (111) n'ont réussi à s'imposer. Les autres, plus générales, car ce qui est en cause, c'est bien la vigueur de modèles auxquels il a manqué d'inscrire leur influence dans la durée et d'embrasser un large champ de pratiques : seule l'Allemagne du début du XX<sup>e</sup> siècle, au faite de sa puissance et de sa créativité, a pu représenter un compétiteur sérieux ; quant au Japon qui, sur un siècle et demi, s'est révélé beaucoup plus imitateur que créateur, la prospérité qui le signale à l'attention est récente (postérieure à la seconde guerre mondiale) et, de plus, diverses formes de puissance (culturelle, militaire, politique) qui lui auraient peut-être permis de ne pas se cantonner à un rôle d'inspirateur sporadique, continuent à lui faire défaut. De sorte qu'en dépit d'éclipses passagères, les pays anglo-saxons ont pu occuper durablement le devant de la scène et leur langue commune demeurer le principal véhicule des innovations.

De ce point de vue, l'analyse du vocabulaire de la gestion ne saurait être séparée de l'étude générale de l'influence de l'anglo-américain sur le français (et les

(107) « Concentration horizontale qui réunit des entreprises dans le but d'acquiescer un monopole de vente », *Robert*, volume 1, p. 652. « Son emploi en économie politique (1906) est un emprunt à l'allemand *kartell* (lui-même repris au français *cartel au sens de* « défi en combat singulier », 1664) [...] ». *Dictionnaire historique*, volume 1, p. 356.

(108) « *Konzern*, n. m. (vers 1920-1923 ; mot allem.). *Forme d'intégration économique pratiquée en Allemagne, après la guerre de 1914-1918 ; Société organisée selon cette forme* », *Robert*, volume 4, p. 5.

(108) « Au Japon, concentration d'entreprises appartenant à différents secteurs économiques, liées par des participations croisées. – Mot jap. ; v. 1960 », *Hachette* 1992, p. 1372.

(109) Après le zénith du début du XX<sup>e</sup> siècle, l'allemand a durablement pâti des événements militaires (issue de la première et de la seconde guerre mondiale) et de leurs conséquences dans l'ordre aussi bien politique (abaisssement de l'Allemagne, dissolution de l'Autriche-Hongrie) qu'économique.

(111) Les conditions politiques dans lesquelles le pays du Soleil levant a accédé, après la seconde guerre mondiale, au statut de grande puissance économique, permettaient d'autant moins d'assurer la promotion du japonais à l'échelle internationale que traditionnellement il ne pouvait prétendre à rivaliser avec le chinois, comme langue de culture et de large diffusion en Extrême-Orient : ce qui a conduit ses élites à privilégier l'anglais pour les relations avec l'étranger et expliquerait peut-être que des expressions françaises désignant des pratiques considérées comme d'origine nippone (ou au moins comme ayant acquis leurs lettres de noblesse dans l'Archipel) aient en français l'apparence de « calques » de celui-ci (cercle de qualité, juste-à-temps).

Mots ambivalents, partagés, à succès... Autant de qualifications découlant d'un même constat : celui de l'espace qu'ils ont réussi à occuper, en dépit de la brièveté de leur histoire.

autres langues) après 1945, influence qui nous paraît unique mais qui n'est pourtant pas sans précédent : car les questions que suscite l'empire de l'anglo-américain ne sont pas sans rappeler, toutes proportions gardées, celles posées au sujet du français aux XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles (lorsque celui-ci marquait de son empreinte les autres langues européennes) et, antérieurement, de l'italien. À partir du XIV<sup>e</sup> siècle et surtout à l'époque de la Renaissance (XV<sup>e</sup> et XVI<sup>e</sup> siècles), à un moment où l'Italie brillait de tous ses feux, le français lui a beaucoup emprunté, dans le

domaine commercial, mais aussi dans ceux de la guerre, de l'architecture, des beaux-arts, de la mode, de la gastronomie, des mœurs en général (112). Non sans susciter des discussions, aujourd'hui bien oubliées, sur les rapports entre les deux langues (113). Parce que, de ces discussions et controverses, l'histoi-

(112) P. Guiraud, *Les mots étrangers*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je », n° 1166, 1971.

(113) Henri Estienne, *Deux dialogues du nouveau langage français italianisé et autrement desguizé*, 1578. *Dictionnaire historique*, volume 1, p. 1058.

re récente offre le pendant, il faudrait s'interroger sur la perception qu'ont du rayonnement de l'émetteur et de sa langue les locuteurs francophones, et donc sur les réactions qu'a suscitées l'asymétrie des relations entre les ensembles géopolitiques et linguistiques concernés.

Ces réactions, qui ne sont pas propres au vocabulaire de la gestion, même si ce dernier n'est pas avare d'exemples, sont, semble-t-il, à placer sous le signe de la « fascination réticente » (114) qu'inspireraient les États-Unis à l'opinion française : attirance et rejet mêlés. Avec peut-être une ouverture plus grande dans le monde des affaires et les jeunes générations, une réserve plus marquée dans les milieux politico-administratifs et les groupes plus âgés, moins oublieux des grandes heures du passé et davantage rétifs à l'idée de troquer le statut du maître contre celui de l'élève... Avec des moments où la « complaisance », réelle ou supposée, déchaînait les foudres des censeurs : dans les années 60, aux beaux temps de la « République gaullienne », lorsqu'Étiemble (115) partait en guerre contre le français, dans la période récente, lorsque le législateur lui-même croyait devoir intervenir pour renforcer le dispositif de diffusion de la langue et promouvoir ses usages internes (116), avec des succès inégaux (117)...

La virulence des réactions suggère en tout cas la vivacité des engouements et, pour prendre la mesure de l'une et de l'autre en ce qui concerne le vocabulaire de la gestion, il suffirait de rappeler les commentaires amers qu'a suscités l'introduction de certains mots, particulièrement lorsque, venant concurrencer des termes existants, ils étaient perçus comme la manifestation d'une sorte de « trahison des clercs » : par exemple, ceux (déjà évoqués) à propos de management et de gestion. Ou bien de mettre en parallèle les

efforts (officiels) répétés pour « franciser » diverses expressions avec le peu de succès des néologismes proposés : au vu de la vitalité (en français) du terme de marketing, on pourrait se demander si les tentatives pour le concurrencer, dans certains de ses emplois, par des créations françaises telles que marchéage (118) ou mercatique, n'ont pas eu finalement pour effet d'en renforcer les positions dans les milieux du commerce et des affaires...

Il resterait à s'interroger sur l'origine de positions aussi tranchées, sur les motifs pour lesquels le débat s'est, par moments, à ce point animé : vraisemblablement parce qu'il allait au-delà de la terminologie. Du côté des plus réticents aux emprunts, au moins à l'état brut (sans francisation), il y a certes des raisons proprement linguistiques : l'introduction en trop grand nombre de corps étrangers à la langue étant jugé compromettre son harmonie, nuire à son euphonie, tout en jetant le doute sur sa vitalité, son aptitude à épouser les réalités de son temps, et singulièrement celles de la gestion.

Mais il y a sans doute aussi, confusément mais plus profondément, la nostalgie de temps plus heureux où le français occupait, peu ou prou, la place qui est aujourd'hui celle de l'anglo-américain, la répugnance à employer des mots qui, si on les laissait faire, auraient le mauvais goût de dire, sans que l'illusion soit permise, ce que nous ne tenons pas à entendre : que dans un certain nombre de domaines, nous sommes suiveurs et non initiateurs, que nous relevons, dans l'ordre économique au moins, d'une aire de moindre créativité, dominée plutôt que dominante. D'où la tentation, faute de pouvoir infléchir le cours des choses, de chercher une consolation dans les apparences : importer les techniques apparues ailleurs, soit, mais au moins revêtues d'un habit ne heurtant pas les convenances...

Du côté des plus tolérants, voire des plus enthousiastes, il y a sans doute le réalisme et des considérations d'efficacité : qu'importe le flacon, pourvu qu'on ait l'ivresse, qu'importent les mots, pourvu que l'on puisse disposer des choses. Il y a peut-être aussi, à l'image des comportements des bourgeoisies « compradores » d'autrefois, l'espoir, inavoué, de tirer avan-

(114) Jacques Portes, *Une fascination réticente. Les États-Unis dans l'opinion française*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, 1990.

Richard Kuisel, *Seducing the French. The dilemma of Americanization*, Berkeley, University of California Press, 1993.

(115) René Etiemble, *Parlez-vous français ?*, Paris, Gallimard, 1964.

(116) *Loi relative à l'emploi de la langue française* du 4 août 1994, dite loi Toubon (qu'annonçait, avec le même objet mais sur le mode mineur, la loi du 31 décembre 1975). La loi ne porte pas sur l'enrichissement de la langue mais sur son usage ; il est significatif qu'elle ait fait l'objet d'un recours devant le Conseil constitutionnel.

(117) À défaut d'évaluation précise de l'impact du dispositif d'intervention linguistique, l'observation commune suggère une efficacité toute relative, en dépit des sanctions annoncées (mais sans doute beaucoup plus rarement appliquées) : inscriptions dans des lieux publics faisant l'objet d'une seule traduction, en langue anglaise (alors que l'article 4 de la loi Toubon en prévoit deux au moins) ; colloques organisés et financés par des établissements publics, dont la langue de travail exclusive est l'anglais (en infraction à l'article 6 de la loi)...

(118) « Définition : dosage et cohérence de l'ensemble des actions commerciales. Anglais : marketing mix ». Arrêté du ministère de l'Économie et des Finances du 18 février 1987, *Journal Officiel* du 2 avril 1987, *Dictionnaire des termes officiels*, p. 121. Mais il semblerait que le mot de marchéage ait d'abord été proposé (en 1974) avec un sens plus large (cf. supra, 1.3.).

tage d'une position d'intermédiaire, de passeur entre deux zones, le souhait inexprimé d'afficher son appartenance au camp des gagnants, quitte à s'inféoder à ceux qui sont loin pour se différencier de la masse de ceux qui sont près. Il y a peut-être enfin, plus simplement, un réel attrait pour un type d'organisation économique et sociale dont les mots sont, d'une certaine façon, le véhicule.

#### Des mots au service d'un type d'organisation économique et sociale

S'interroger sur les liens entre les mots de la gestion et l'organisation économique et sociale des sociétés évoluées, ce n'est pas seulement rappeler quelques vérités d'évidence ; c'est observer que les mots ne sont pas neutres et que l'usage qui en est fait les enrôle au service d'une idéologie.

D'une certaine façon, bien sûr, la gestion a ses mots comme l'équitation, par exemple, a les siens : tout est-il dit pour autant ? Les vocables de la gestion, qui sont ceux de l'action organisée, désignent des techniques, des concepts en rapport principalement (mais non exclusivement) avec les entreprises, c'est-à-dire avec des acteurs occupant une place centrale dans la formation économique et sociale qui est actuellement la nôtre.

Leur succès n'est donc pas indépendant de celui de cette formation, c'est-à-dire, pour faire bref, de l'économie libérale. D'où évidemment leur empreinte nord-américaine. D'où également leur introduction récente dans la langue, à des moments dont la connaissance précise serait riche de sens pour qui s'interrogerait sur l'émergence des choses, sur l'évolution de l'organisation sociale. Un exemple nous est fourni par des expressions récentes telles que *création de valeur* ou *gouvernement d'entreprise*.

Elles font aujourd'hui florès et, à première vue, on pourrait bien se demander pourquoi : il y a beau temps qu'est affiché l'objectif de maximisation du bénéfice et de la valeur des actions ou que l'on se penche sur les rapports entre organes dirigeants des sociétés.

On aurait tort cependant d'ironiser sur les effets de mode linguistique car s'il n'est pas sûr que les notions aient un caractère de fondamentale nouveauté, l'importance qu'on leur accorde en a un, assurément : le changement du vocabulaire semble exprimer des pré-occupations consécutives à une évolution profonde

du capitalisme contemporain, marquée notamment par la place désormais occupée par les investisseurs institutionnels (les fonds de pension en particulier) dans le financement des grandes entreprises cotées et par les exigences de ces nouveaux propriétaires en matière d'information et de rentabilité (119).

Mais les mots ne sont pas de simples supports, de simples outils servant à désigner un objet ou à exprimer une idée : même s'il y a évidemment loin de ces atomes à la matière, aux discours que produit leur combinaison, ils ne sont pas neutres en ce sens qu'ils véhiculent des représentations en faveur d'un ordre existant ou souhaité ; et l'idéologie libérale dominante, qui monte irrésistiblement en puissance sous nos yeux depuis une trentaine d'années (120), ne peut que gagner en vigueur et influence, sur les esprits et donc dans les faits, au rythme de leur répétition, de leur martèlement, dans les multiples registres de l'écrit, du « traité de doctrine » (121) au récit héroïque ou à l'hagiographie, dans les nombreuses liturgies de la parole (slogans publicitaires, conférences, enseignements...).

Et pour se convaincre du pouvoir qu'exercent par eux-mêmes les vocables de la gestion, de ce caractère emblématique qui les a conduits à occuper, en un temps finalement limité, l'espace dilaté que l'on sait, il n'est que de rappeler le débat à propos de certains d'entre eux : dans le refus persistant, pour ne pas dire de principe, de nombreux praticiens à employer les substituts du terme de marketing, comme de façon plus générale dans leur prédilection pour l'usage d'expressions anglo-saxonnes, n'y a-t-il pas confusément, un lointain écho de la répugnance à traduire les textes sacrés dans les langues profanes, la crainte d'affadir l'efficacité des pratiques en les désignant d'un terme autre que l'originel ? D'où l'attachement à l'anglo-américain, qui serait en quelque sorte à l'idéologie libérale ce qu'a été le français aux Lumières, le latin au Catholicisme ou l'arabe à l'Islam, ce qui ne serait pas sans présenter quelque lien avec la fonction de différenciation sociale des mots de la gestion.

(119) Voir par exemple : Luc Boltanski, Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999. Pour un aperçu rapide sur le sujet, on pourra lire : Pierre-Noël Giraud, « Les fonds de pension. Vers un nouveau capitalisme ? », *Revue Études*, février 2001, pp. 165-179.

(120) Voir, par exemple, sur le sujet : Pierre Hassner, « Le rôle des idées dans les relations internationales », *Politique étrangère*, n° 3/4 2000 (automne - hiver 2000), pp. 687-702.

(121) Que l'on songe, par exemple, au succès, en son temps, de l'ouvrage de : Thomas Peters et Robert Waterman, *Le prix de l'excellence*, traduit de l'américain par Michèle Garène et Chantal Pommier, Paris, InterÉditions, 1983.

## Des mots vecteurs de différenciation sociale

Parmi les fonctions du langage en général, et du vocabulaire en particulier, celle de différenciation sociale (et économique) figure, on le sait, en bonne place, et on ne s'étonnera pas du rôle qui revient, de ce point de vue, aux mots de la gestion.

Leur association à l'idéologie dominante a facilité leur diffusion hors de leur champ naturel, et il est vraisemblable qu'elle contribue au prestige social des locuteurs qui les emploient, indépendamment d'usages professionnels. Mais, dans des sociétés caractérisées par l'étroitesse de la correspondance entre travail et statut social, ce sont surtout ces derniers qui retiennent l'attention, et on a déjà relevé le parallèle entre l'éclosion terminologique et la montée en puissance de la catégorie des cadres (non techniques). Composite, cette catégorie est structurée par de nombreuses subdivisions, de sorte qu'à la base le langage de la gestion se décline en plusieurs sous-langages, au service de différents spécialités et spécialistes : comptables, financiers, publicitaires..., qui forment autant de groupes socioprofessionnels, plus ou moins homogènes, plus ou moins organisés institutionnellement. Ces groupes (et leurs membres) se définissent par la détention et la mise en œuvre d'un savoir-faire, qui trouve son expression dans des termes de métier ; ils entrent en rapport avec divers interlocuteurs (entreprises clientes pour les cabinets indépendants, direction de l'entreprise pour les professionnels salariés...), dans des conditions évidemment d'autant plus avantageuses que leur compétence, réelle ou présumée, est reconnue et, dans cette perspective, le rôle du vocabulaire est sans doute plus important qu'il n'y paraît : dans quelques professions (qu'il serait incongru de chercher à énumérer...), où la technicité effectivement requise semble finalement plus modeste que celle officiellement revendiquée, l'ésotérisme du langage peut utilement aider à la fois à affermir la cohésion interne et à entretenir l'illusion vis-à-vis des tiers, avec toute une série d'avantages : protection du groupe vis-à-vis des intrus (les coûts d'entrée semblent plus élevés qu'ils ne le sont en réalité), affirmation de son identité face à des catégories voisines ou concurrentes, renforcement de sa légitimité, amélioration de l'opinion que ses membres ont d'eux-mêmes...

Mais les mots ne sont sans doute pas non plus sans influence, au sein des professions elles-mêmes, sur les relations qu'entretiennent entre eux leurs membres, sur les hiérarchies internes qui s'y dessinent : dans la

course aux premiers rangs, la maîtrise du discours de la spécialité et des mots qui y entrent, peut vraisemblablement, au moins en tant qu'élément de capital symbolique, aider à départager ceux qui, à ne considérer que leurs compétences techniques et leur surface financière, resteraient au coude à coude.

Et rien d'étonnant, évidemment, à ce que l'importance du verbe croisse au fur et à mesure que l'on quitte le domaine des activités spécialisées, pour se rapprocher des tâches qui, plus que tel savoir-faire particulier, impliquent surtout capacité de jugement et aptitude à coordonner, c'est-à-dire à convaincre : car comment s'imposer au sommet d'une organisation et accéder, ce faisant, aux groupes dirigeants, sans employer, à l'intention de ses différents partenaires (internes et externes), le langage qu'ils peuvent comprendre, voire les mots qu'ils veulent entendre ? Le vocabulaire se fait moins ésotérique puisqu'il ne s'agit plus d'apporter la preuve de l'excellence dans la spécialité ; par sa tenue, il n'en doit pas moins, pour asseoir le pouvoir de celui qui l'utilise, donner de lui une image flatteuse.

Il resterait à se demander dans quelle mesure les qualités intrinsèques des mots de la gestion sont mises au service de cette fonction différenciatrice. On sait que ces mots sont récents et que les introductions se succèdent à bon rythme (pour désigner des choses nouvelles ou en renommer des anciennes), et il ne peut en aller autrement s'agissant du vocabulaire emblématique d'une société qui valorise le changement : car comment célébrer un culte toujours renouvelé à l'aide de mots qui ne le seraient pas ? De cette aura de modernité, les clercs (de divers ordres...) qui se les approprient ne peuvent évidemment que tirer profit, aussi bien collectivement (en tant que groupes socioprofessionnels) qu'individuellement. Mais l'évolution terminologique a pour eux un autre avantage : en retardant (indéfiniment ?) le moment où le non-spécialiste (le « vulgaire ») pourra se passer d'intermédiaires pour lever le voile, elle entretient un ésotérisme raisonnable, auquel leur magistère a tout à gagner. C'est sans doute également là une des raisons pour laquelle tant de professionnels, et spécialement parmi eux ceux qui tirent leur prospérité de la fonction (déjà évoquée) de passeur, à l'interface entre zones exportatrice et importatrice, s'accommodent finalement si bien d'emprunts à l'état brut : pourquoi faudrait-il se donner la peine de franciser à tout prix, d'utiliser des expressions que chacun peut entendre, lorsqu'il suffit de puiser à la source pour se forger l'image d'un

Il y a sans doute aussi, confusément mais plus profondément, la répugnance à employer des mots qui, si on les laissait faire, auraient le mauvais goût de dire, sans que l'illusion soit permise, ce que nous ne tenons pas à entendre : que dans un certain nombre de domaines, nous sommes suiveurs et non initiateurs, que nous relevons, dans l'ordre économique au moins, d'une aire de moindre créativité, dominée plutôt que dominante. (The Metal Exchange, City of London)

expert aux compétences rares et, qui plus est, marquées du sceau de la nouveauté d'outre-Atlantique ? Pourquoi, par exemple, prendre le risque de parler prosaïquement de retour sur investissement lorsque le sigle (122) *R.O.I.* suggère une notion si riche que la traduction serait impuissante à en rendre la subtilité ? Il faut convenir cependant que le souci d'asseoir une position professionnelle ne suffirait pas à lui seul à expliquer l'engouement pour l'anglo-américain : depuis plus d'un siècle, on le sait, les membres (effec-

tifs ou potentiels) des cercles dirigeants attendent de l'usage de mots qui en sont issus une différenciation sociale beaucoup plus large, ce dont le vocabulaire des sports offre une illustration plaisante (et bien connue) ; et si tous ne se hissent pas au niveau du golf, leur caractère de distinction paraît néanmoins d'autant mieux établi que les mots français se font plus discrets...

---

#### PARIS VAUT BIEN UNE MESSE !

(122) *Return on investment*. Le *Dictionnaire de gestion* d'A. Burlaud et alii (op. cit., p. 326) le définit comme le rapport entre une marge ou une contribution et un actif net utilisé pour obtenir celle-ci, le lexique de Pierre Lassègue (1998, p. 476), comme le quotient des recettes procurées par un investissement par les capitaux employés pour financer cet investissement.

Le parallèle avec les sports suggère ce que nous savons : que l'étude du vocabulaire de la gestion ne saurait être dissociée de celle du français dans son ensemble et que des analyses voisines, en termes

d'emprunts ou de fonction sociale par exemple, pourraient sans doute être proposées pour d'autres registres de la langue. Faut-il, pour autant, considérer qu'à s'interroger à son sujet, on se donne bien de la peine, sans espoir de faire beaucoup mieux que d'examiner un problème général par le petit bout de la lorgnette (passablement opaque...) du gestionnaire, au risque de tomber dans le truisme ?

Pourtant, et même s'il y a quelque présomption à le répéter (« chaque oiseau trouve son nid beau... »), les mots qui le composent ne sont pas « tout-à-fait comme les autres » : servant à exprimer les préoccupations des sociétés contemporaines, ils entrent dans les discours dominants, ce qui les met en position non seulement d'occuper un large espace, mais peut-être aussi, d'une certaine façon, de donner le ton ; d'où l'intérêt de les questionner, à la recherche de signes avant-coureurs sur ce qui pourrait se produire ailleurs.

De ce point de vue, deux évolutions récentes retiennent l'attention : la pression renforcée de l'anglo-américain, à relier à la mondialisation économique (et à l'explosion informatique qui l'a rendue possible) mais aussi à la construction européenne, et plus encore l'engouement croissant des locuteurs francophones pour cette langue, dont nous observons quotidiennement les conséquences. Les emprunts « à l'état brut », paraissent se multiplier (123), comme si les tentatives de francisation étaient jugées au mieux vaines, au pire inopportunes (124) ; surtout, et même si cette fois ce qui est en cause ce n'est plus le vocabulaire de la gestion à proprement parler mais, très au-delà de notre propos, l'ensemble des mots utilisés en gestion, le recours direct à l'anglo-américain, de préférence au français, se fait de plus en plus fréquent, dans des usages où on ne l'attendrait pas a priori, pour la dési-

gnation de certaines activités (125) ou pour diverses appellations (noms de sociétés ou groupes...) (126), par exemple (127). Faut-il y voir les prémices de tendances similaires, dans d'autres champs lexicaux et domaines d'activité ? Derrière cette question, s'en profile une seconde, difficile à éluder : celle de savoir si le monde qui, dans l'ordre économique, a repris quelques-unes des couleurs qu'avait effacées le « *court XX<sup>e</sup> siècle* », les retrouvera demain en matière linguistique. En clair, sera-t-il « monophonique » ou, à l'image de celui d'avant 1914, « polyphonique » (128).

À chacun ses souhaits et sa réponse. Ce qui est vraisemblable, sachant que les faits comptent finalement sans doute moins que les opinions, et singulièrement que celle que les locuteurs ont de leur langue et des nations qui la parlent (129), c'est que la promotion de la polyphonie passera par des signes forts, qui seront d'autant plus crédibles qu'ils seront émis par une pluralité de sources.

À cet égard, l'Europe, qui depuis une quinzaine d'années (130) semble avoir oublié qu'elle est le berceau de plusieurs grandes langues de culture, pourrait constituer un cadre adéquat pour relayer les efforts menés de façon isolée au sein de la Francophonie ou de structures similaires (Communauté lusophone, États hispanophones)(131).

Une telle orientation impliquerait sans doute quelques révisions déchirantes de la part des Français, trop portés à poser leur langue en rival de l'anglo-américain, parfois au détriment de celles de leurs partenaires, de l'allemand en particulier.

« Paris vaut bien une messe » ! ■

(123) Par exemple, à ce jour, plusieurs sigles désignant des instruments de mesure de la performance : EVA (*Economic Value Added*), MVA (*Market Value Added*)..., sont utilisés tels quels en français.

(124) Au motif qu'elles isoleraient les locuteurs francophones de la « communauté internationale ».

(125) Par exemple, la gestion d'actifs, que beaucoup de banques craindraient sans doute de mal mettre en valeur en ne la dénommant pas : *Asset Management*.

(126) Il serait facile de multiplier les exemples (même limités aux entreprises à capitaux publics) : Regional Airlines du groupe Air France, Eurostar... Le gouvernement français, autrefois fort chatouilleux (que l'on songe à la controverse des années 1960, surprenante avec le recul, pour savoir s'il fallait appeler le supersonique franco-anglais Concorde ou Concord), semble lui-même ne pas répugner (ou se résigner) à cette pratique (au moins dès lors que des partenaires étrangers sont concernés ; exemple : appellation de European Aeronautic Defence and Space Company - EADS - donnée au nouveau groupe aéronautique constitué sur l'initiative des Pouvoirs publics de plusieurs pays européens).

(127) Pour ne rien dire de la pratique de certaines entreprises françaises à « vocation internationale » (parmi lesquelles se signalent quelques-unes de celles ayant le plus largement profité des subsides publics), qui ont fait de l'anglo-américain leur langue quasi exclusive de travail, y compris en France...

(128) Chacune des grandes langues européennes se voyait alors plus ou moins reconnaître un domaine privilégié, évidemment non exclusif : l'allemand était plutôt considéré comme la langue des sciences et de la philosophie, l'anglais celle des affaires, le français celle de la culture et de la diplomatie...

(129) Paul Thibaud, « Nations et Europe au XX<sup>e</sup> siècle : de la sacralisation négative à la sécularisation positive », *Politique étrangère*, n° 3/4 2000 (automne - hiver 2000), pp. 703-716.

(130) L'élargissement, particulièrement en direction de l'Europe du Nord, a sans doute constitué une étape aussi importante pour l'usage de l'anglais que l'accueil du Royaume-Uni au début des années 1970.

(131) Voir, par exemple, sur le sujet : Igor Kolboom, « Francophonie internationale : plaider pour une réflexion et un réflexe franco-allemands », *Politique étrangère*, n° 1/2001 (janvier-mars 2001), pp. 157-168.

Jack Batho, « Le français, la Francophonie et les autres », *Politique étrangère*, n° 1/2001 (janvier - mars 2001), pp. 169-183.

## BIBLIOGRAPHIE

## Dictionnaires généraux consultés

Académie française, *Dictionnaire de l'Académie française* (2 vol.), 4<sup>e</sup> éd., 1762 ; ci-après dénommé : *Le dictionnaire de l'Académie*.

Paul AUGÉ (sous la direction de), *Larousse du XX<sup>e</sup> siècle* (6 vol., avec un supplément à chacun d'eux), Paris, Librairie Larousse, 1928-1933 (1951-1952 pour les suppléments) ; ci-après dénommé : *Le Larousse du XX<sup>e</sup> siècle*.

Louis-Nicolas BESCHERELLE, *Dictionnaire national* ou *Dictionnaire universel de la langue française* (2 vol.), Paris, 2<sup>e</sup> édition, 1855 ; ci-après dénommé : *Le Dictionnaire national*.

*Dictionnaire. Langue. Encyclopédie. Noms propres*, Paris, Hachette, 1980, Alpha, mise à jour, 1992 ; ci-après dénommé : *le Hachette 1992*.

Adolphe HATZFELD, Arsène DARMESTETER, avec le concours d'Antoine THOMAS, *Dictionnaire général de la langue française du commencement du XVII<sup>e</sup> siècle jusqu'à nos jours* (2 vol.), Paris, Librairie Ch. Delagrave, 1890-1900 ; ci-après dénommé : *le Hatzfeld et Darmesteter*.

Joseph JOUBERT, *Dictionnaire françois et latin, tiré des meilleurs auteurs de l'une et l'autre langue*, Lyon, 1751.

Émile LITTRÉ, *Dictionnaire de la langue française*, Paris, édition de 1872 et de 1876 pour le Supplément (la publication du *Dictionnaire* s'est échelonnée de 1863 à 1872, les *Suppléments* sont parus en 1876-1877) ; ci-après dénommé : *Le Littré*.

Alain REY, *Dictionnaire historique de la langue française* (deux volumes), Paris, Le Robert, 1992 ; ci-après dénommé : *Le Dictionnaire historique*.

Paul ROBERT, *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française* (6 vol. plus le Supplément), Paris, Le Robert, édition de 1970 (la publication du *Dictionnaire* s'est échelonnée de 1951 à 1964, le *Supplément* est paru en 1970) ; ci-après dénommé : *le Robert*.

## Dictionnaires et lexiques spécialisés consultés

A. BURLAUD, J.-Y. EGLEM, P. MYKITA, *Dictionnaire de gestion. Comptabilité, finance, contrôle*, Paris, Foucher, Coll. Plein Pot Dico, 1995.

Délégation générale à la langue française, *Dictionnaire des termes officiels de la langue française*, Paris, Journal Officiel de la République française, n° 1468, 1994 ; ci-après dénommé : *le dictionnaire des termes officiels*.

Alfred GILDER, *En vrai français dans le texte. Dictionnaire français - français*, Paris, Le cherche midi éditeur, 1999.

Pierre LASSÈGUE, *Lexique, Comptabilité*, Paris, Dalloz, 4<sup>e</sup> édition, 1998.

Henri MAHÉ de BOISLANDELLE, *Dictionnaire de gestion. Vocabulaire, concepts et outils*, Paris, Economica, 1998.