



JOURNÉE D'ÉTUDE PARTICIPATIVE

Les cultures de la performance à l'épreuve des inégalités

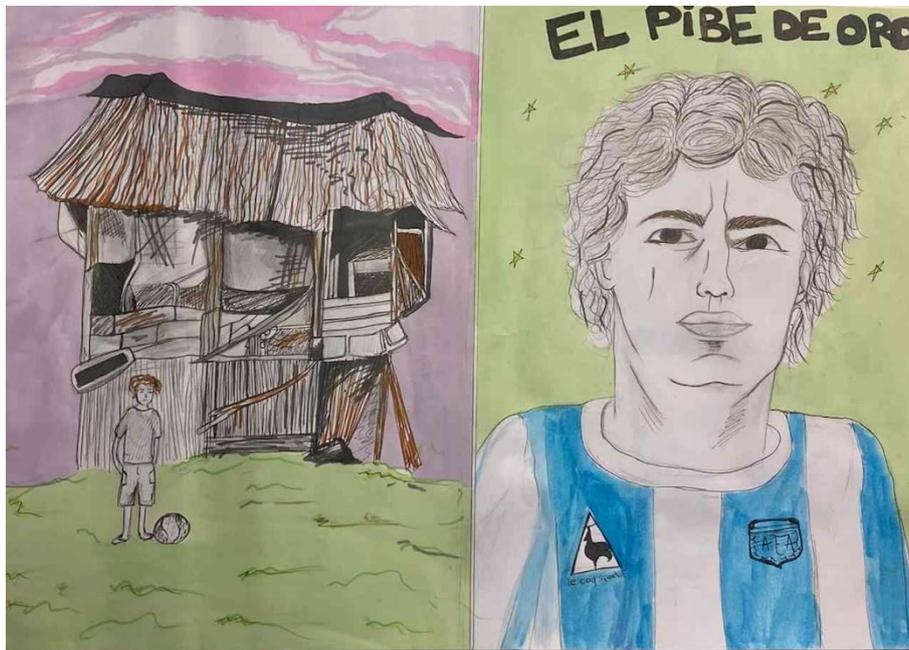
Amphithéâtre de l'École Nationale de Commerce, Paris

Jeudi 25 mars 2021

Organisation :

Sylvie Chraïbi (ENC – Sorbonne Nouvelle) et Chantal Bastelica (ENC).

En partenariat avec le laboratoire CLESTHIA (Sorbonne Nouvelle) et la CARDIE (Rectorat de Paris).



Dessin de Jade Iberrakene, étudiante CPGE, ECT1, ENC.

Au cours de cette journée d'étude, étudiants, doctorants, enseignants et chercheurs ont interrogé le lien entre performance et inégalités dans une perspective transversale : langue et langage, littérature, discours managériaux, institutionnels, compétition sportive, insertion sociale et économique, origines géographiques.

Il en est ressorti que le désir de performer est prégnant dans de nombreuses sociétés et de nombreux pays, motivé par la volonté de sortir d'une situation d'inégalité handicapante ou de marquer sa différence. Dans tous les cas, la quête de performance tend à légitimer les inégalités. À cette convergence de conclusions s'est opposée une diversité de définitions de la performance, selon le thème abordé, les acteurs et la situation décrits et selon le champ d'étude (sociolinguistique, négociation, traduction, analyse du discours, sociologie, histoire...).

Nous avons ainsi pu mettre au jour des cultures de la performance, qui se construisent sous l'impact de l'environnement social, professionnel, institutionnel.

La matinée a été consacrée à la performance langagière, linguistique et discursive.

Maria Candea, enseignante-chercheure à la Sorbonne Nouvelle et membre du laboratoire CLESTHIA, a montré dans sa communication *Juger autrui en quelques secondes : apports des études en perception de la parole* l'influence de la prononciation et des accents des différents parlars sur la catégorisation des personnes. En tant que sociolinguiste et spécialiste de socio-phonétique, elle mène des enquêtes sur la perception des traits caractéristiques d'une voix et de la personne à laquelle cette voix est associée. Elle a fait la démonstration que les stéréotypes sociaux, culturels, genrés ou ethniques activent des jugements préconstruits. Le sachant, les locuteurs tendent généralement à adapter leur prononciation et leur phonostyle à leur auditoire afin d'établir une communication plus performante. Les recherches qui sont menées par son équipe confirment que c'est à partir d'une première impression, celle des premières secondes d'écoute, que l'interlocuteur façonne son appréciation.

Frédérique Thouzellier, enseignante d'économie-gestion en STS Commerce International à l'ENC, accompagnée de ses étudiantes, Paule-Dominique Pambou-Loembet (Master, Kedge Bordeaux Business School), Alphonsine Mendy (Master, INSEEC), Inès Luciano Goncalves (STS, Commerce International, ENC) et Wiaime Soudani (Master, ICD Business School) ont montré dans leur communication intitulée *La maîtrise du pitch ou l'art de convaincre en 3 minutes* le caractère quasi incontournable du recours à cette technique de négociation orale pour faire aboutir une transaction, un contrat, un achat. Frédérique Thouzellier a rappelé le cadre théorique et définitionnel : le pitch est un argumentaire très bref qui vise à convaincre un interlocuteur. Utilisé originellement pour faire la promotion d'un spectacle ou d'un film, il est pratiqué aujourd'hui dans tous les secteurs d'activité marchands. La notion est intrinsèquement liée à celle de performance. Un pitch performant se construit à partir d'éléments méthodologiques: la concision et la précision, l'ancrage dans une problématique concrète qui répond à un besoin, la simplicité du style rédactionnel, la mise au point d'une gestuelle, d'un style mimique et d'une élocution attractifs. Frédérique Thouzellier a également souligné que la maîtrise des codes sociaux, culturels et professionnels des interlocuteurs

contribuait à la mise en œuvre d'une communication interactive. Enfin, à un niveau sociologique, elle envisage la maîtrise du pitch comme une compétence qui permet de combler les inégalités des chances de décrocher un emploi, un contrat, d'obtenir un financement pour un projet

Pour illustrer l'exposition du cadre théorique, quatre étudiantes ont fait le récit d'expériences qui ont confirmé le caractère performatif du pitch, en ce sens que « dire, c'est convaincre ». Paule-Dominique Pambou-Loembet, étudiante de 23 ans en master à Kedge Business School, a travaillé le pitch en exploitant sa culture générale et ses cours de « my profile competence ». Sa maîtrise de l'exercice lui a permis d'être classée 2^{ème} au concours de pitches « Innov'asso » 2019, qui mettait en concurrence vingt projets associatifs. Alphonsine Mendy, étudiante de 23 ans en master à l'INSEEC Business School, a appris à pitcher tout au long de ses études, et notamment en licence, car elle a dû pour sa formation créer une entreprise et démarcher des investisseurs. Elle a de surcroît obtenu un master en alternance en convainquant en 3 minutes par téléphone le directeur marketing d'une entreprise. Inès Luciano Goncalves, étudiante de 18 ans en STS Commerce international à l'ENC, a obtenu un stage en Angleterre à la suite d'un entretien de 10 minutes en anglais en visioconférence avec la manager et fondatrice de l'entreprise pour laquelle elle candidaitait. Elle a précisé qu'au-delà de son travail sur l'argumentation et le style, son excellent niveau d'anglais a été un élément décisif et un moyen de performer. Wiaime Soudani, étudiante de 23 ans en master à ICD Business School, travaille le week-end chez IKEA. Elle expérimente ses pitches avec les clients qui la consultent au sujet de certains produits ou services. Elle a remarqué que les phrases courtes, simples et qui proposent clairement des solutions ont un effet positif. Elle veille à adapter son pitch en fonction du profil et des attentes de ses interlocuteurs et réussit à convaincre les visiteurs.

Élisa Sacriste, étudiante en 1^{ère} année de CPGE (D1) à l'ENC, a traité du rôle que peuvent jouer la langue et la communauté ethnique sur la réussite d'un individu. Dans sa communication, *Une double sous-performance : la communauté latino et la langue espagnole*, elle a comparé le degré d'intégration de cette communauté dans la société états-unienne avec celui des Asiatiques, mettant au jour des écarts importants en matière d'accès aux études supérieures qui résultent d'une appréciation différente des études, considérées comme un ascenseur social par la communauté asiatique. Cette situation inégalitaire a des répercussions fortes au niveau des emplois occupés et, partant, des opportunités de pouvoir « performer » professionnellement et socialement. Peu qualifiés, les Latinos des États-Unis, principalement implantés en Californie et au Texas, exercent des métiers peu rémunérateurs dans les secteurs de l'agriculture, du bâtiment et des transports.

Dans ce contexte, les nouvelles générations de Latinos abandonnent de plus en plus l'espagnol, langue perçue comme sous performante et facteur d'exclusion, au profit de l'anglais, dont la maîtrise favoriserait une certaine mobilité sociale ascensionnelle. Cette disparition progressive de l'espagnol est de plus accentuée par des politiques menées en faveur de l'anglais, visant en partie à lutter contre la supposée « latino-américanisation » des États Unis.

Toutefois, le rôle joué par la langue sur la réussite d'un individu n'est pas déterminant. En effet, si les Asiatiques ne possèdent pas nécessairement un excellent niveau en anglais, la

« sur performance » dans le domaine scolaire qu'ils sont invités à produire par leur famille est compensatoire.

Meriem Ben Ali, étudiante en Master 2 Négociation commerciale internationale à la Sorbonne Nouvelle a présenté dans sa communication *Les anciens prisonniers du monde virtuel* trois youtubers marocains célèbres, qui ont en commun d'avoir été incarcérés et d'avoir réussi leur réinsertion sociale et professionnelle. Il s'agit de Mohamed Firhoun (53 an), brillant artisan, d'Ilyass Korrari (38 ans), producteur de clips musicaux et de films et de Hicham Mallouli (29 ans), champion d'arts martiaux. Meriem Ben Ali a mis en avant leur engagement auprès des prisonniers de leur pays. Ils sont mus par leur désir de mettre leur performance au service d'une action sociale qui vise à réhabiliter des personnes qui ont été exclues et à changer le regard de l'autre. Ils utilisent leur notoriété pour sensibiliser aux effets contreproductifs de l'étiquetage, qui décourage de tenter de retrouver une vie sociale et active intégrée.

Sandrine Graf, doctorante en linguistique à la Sorbonne Nouvelle et membre du CLESTHIA, a proposé *Une analyse sémantique de « performance » dans les discours corporate des grandes entreprises : entre ordre moral et « soft law »*. À l'appui d'un corpus de sites d'entreprises immobilières, elle a montré les stratégies discursives utilisées pour diffuser une bonne image de l'entreprise auprès de ses publics, asseoir son attractivité pour les investisseurs et les « talents », orienter, guider l'action de l'entreprise au quotidien. Elle a relevé les cooccurrents privilégiés du terme « performance », tels que « énergétiques » (le plus fréquent), « environnementale », « RSE »..., qui donnent à voir une représentation particulière de l'entreprise. La notion de performance, très présente dans l'environnement entrepreneurial, révèle la priorité accordée à l'effort, aux compétences, aux capacités mobilisées (modalité boulique) et aux résultats mesurables à obtenir. La performance est exprimée comme une finalité en soi, un objectif à atteindre et, sur le plan axiologique, comme une qualité louable porteuse d'une certaine idéologie du progrès. Ces sites diffusent donc un discours caractérisé, construit sur un ensemble de valeurs qui ont vocation à être partagées par les membres de l'équipe (« team ») et interdépendantes : audace, esprit d'équipe, solidarité, performance.

Virginie Buhl, enseignante d'anglais à l'Université de Paris II Panthéon-Assas, traductrice littéraire et chercheuse au laboratoire CLESTHIA de la Sorbonne Nouvelle, a exploré les inégales performances de la traduction littéraire dans une communication intitulée *Qu'est-ce qu'une traduction « performante » ?* À l'appui de deux traductions de textes de l'écrivaine américaine Toni Morrison (1931- 2019), le « Discours de Stockholm » (2019, in *La source de l'amour propre*), par Christine Laferrière et *Entre vos mains* (2018), par Benoîte Dauvergne, elle a montré que la traduction littéraire était en soi une performance artistique, et que les productions étaient, par conséquent, nécessairement inégales, chacune reflétant le talent, la sensibilité et l'interprétation personnelle du traducteur.

L'après-midi s'est déroulée sur 3 séances. La première étudiait la performance et les inégalités dans le sport, la seconde dans les institutions éducatives et la troisième dans des contextes de forte discrimination sociale.

Julie Dubosc, étudiante en 1^{ère} année de CPGE (D1) à l'ENC, s'est intéressée au parcours du danseur cubain Carlos Acosta. Dans sa communication *La représentation de la danse comme modèle de performance : l'exemple de Carlos Acosta*, elle a relaté l'ascension de cet artiste d'exception issue d'une famille cubaine très pauvre qui, grâce à son talent, a intégré le Royal Ballet de Londres. Elle s'est appuyée en particulier sur le film *Yuli* (2018) de la cinéaste espagnole Iciar Bollain, qui retrace le parcours du danseur. Sa très haute performance lui a permis de surmonter les discriminations raciales au sein du milieu de la danse classique en Occident. Elle lui a donné aussi l'opportunité de créer sa propre troupe à Cuba, et de former ses jeunes concitoyens.

Selon une problématique assez proche, Alexandre Huguet, étudiant en 1^{ère} année de CPGE (D1) à l'ENC, a montré dans sa communication *Diego Maradona : quand la performance fait sortir de la pauvreté* que la performance exceptionnelle du joueur, tant au niveau physique que psychique, lui a donné l'occasion de s'enrichir. Il a souligné également l'engagement social du sportif, qui a cherché à donner une image positive du football, à lui donner un nouveau statut, alors qu'il est souvent considéré comme l'activité des catégories marginalisées et démunies.

Guillaume Le Lay, chargé de mission à la CARDIE (Rectorat de Paris) a rappelé dans sa communication *Voulez-vous être performant ? La performance sportive, un modèle à manier avec précautions*, que la notion de performance est apparue avec l'émergence du sport moderne à la fin du 19^{ème} siècle (au départ cantonnée aux performances des chevaux de course), pour se déployer dans les années 1980 dans le monde du travail, et principalement dans la sphère de l'entreprise et du commerce. Il a présenté une étude définitionnelle du mot : au niveau étymologique, le mot latin *perficere* signifie « faire complètement », « achever ». En français, le sens est connoté positivement, au contraire de l'anglais, qui donne au mot un sens neutre, référant seulement à l'accomplissement d'une action. Il a ensuite étudié la notion dans une perspective sociologique. Déjà dans la Grèce antique, les champions sportifs étaient magnifiés et héroïsés. Or ce processus d'exaltation, qui transparait aujourd'hui notamment dans la presse sportive, doit s'adapter à l'impossibilité physique et psychique pour un sportif de haut niveau d'être performant de manière interrompue. Il a également montré que le transfert de ce modèle au monde de l'entreprise n'a pas été accompagné d'une prise de conscience de la non-linéarité des performances des individus. Enfin, il a attiré l'attention sur la complexité et le caractère inégalitaire des aptitudes à performer sportivement, et que la volonté et l'entraînement ne sont pas des conditions suffisantes à leur réalisation.

Karima Ziamari, enseignante-chercheuse à la Faculté des Lettres et des Sciences humaines de Meknès (Maroc) et au laboratoire GRALL-LarCIGALS, a mis au jour les spécificités discursives et rhétoriques des chants, slogans, tifos des supporters de football ultras au Maroc. Elle a montré dans sa communication « *On est les meilleurs, le reste est de trop dans l'univers* » : *de la mise en mots de la performance dans les productions discursives des Ultras marocains* que les messages exprimés dans les gradins des stades marquaient une culture du dépassement de soi – individuellement et collectivement - et de la rivalité. Une

forme de combat s'engage entre les différents groupes de supporters. Les mots se font armes, vecteurs d'insultes, moqueries, dénigrement et dépréciation de l'autre. Au-delà, ils sont aussi le moyen d'exprimer des positionnements politiques et des formes diverses de révolte.

Le domaine de l'éducation a également été au cœur du débat. Vanessa Kaazan, étudiante en Master 2 Négociation commerciale internationale à la Sorbonne Nouvelle a exposé un projet personnel dans sa communication *Pour une justice éducative dans un environnement libanais complexe*. Elle souhaite en effet mettre à profit ses compétences en management et marketing pour l'élaboration d'une plateforme internet d'échanges, dons et vente de livres scolaires. En s'appuyant sur des données chiffrées relatives à la situation économique et sociale actuelle au Liban, elle a mis au jour les besoins urgents des familles en matière de livres et fournitures scolaires. Son projet s'inscrit à la fois dans une perspective entrepreneuriale et sociale, en ce qu'il vise à réduire des inégalités grandissantes qui risquent à terme de faire fortement diminuer les performances scolaires des jeunes Libanais.

Claire Bresson, enseignante d'allemand en CPGE à l'ENC, s'est interrogée dans sa communication intitulée *Allemagne: un système éducatif différent face à un même défi* sur les raisons de la réussite économique allemande, malgré les inégalités sociales croissantes et l'effritement de l'État social. Dans cette perspective, elle a analysé la situation éducative du pays. Elle a montré que malgré le choc pour l'Allemagne des résultats alarmants de l'enquête PISA en 2001 sur les performances des systèmes scolaires sur l'ensemble des Bundesländer, les réformes qui en ont découlé n'ont pas apporté de changements structureaux marquants. La sélectivité et l'orientation précoce font toujours partie des politiques éducatives. En parallèle de cette forme d'élitisme, les inégalités sociales et économiques se creusent entre les étudiants du fait de l'explosion du prix des loyers et du manque de logements étudiants. L'orientation professionnelle est certes très précoce mais elle est accompagnée par le 'modèle allemand' de la formation en alternance. Le tissu d'entreprises de taille moyenne qui recrute et forme est également facteur d'intégration dans le contexte de l'immigration. Or le défi spécifique de l'Allemagne est démographique : comment pérenniser la 'performance économique et sociale' dans un pays vieillissant?

De leur côté, Grégory Gustémable, doctorant en Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) à l'Université d'Aix-Marseille et Frida Jean-Baptiste, étudiante en sciences infirmières à l'Université Publique de l'Artibonite aux Gonaïves à Haïti, ont mis au jour les inégalités éducatives à Haïti. Grégory Gustémable, dans sa communication *La performance scolaire dans un contexte de pauvreté extrême. L'exemple des milieux ruraux en Haïti*, a souligné les inégalités d'accès aux services éducatifs en Haïti entre les milieux ruraux et les milieux urbains. Les enfants peuvent avoir à marcher pendant plusieurs heures avant d'arriver à leur établissement scolaire. En outre, l'état des routes, en cas d'intempéries, peut rendre le trajet impraticable. Or ces mêmes enfants ont le plus souvent des résultats remarquables, imputables à d'autres facteurs que les conditions matérielles. Frida Jean-Baptiste a exposé dans sa communication *La performance des infirmières en Haïti au regard des inégalités de genre* les situations de dépréciation auxquelles sont confrontés les étudiantes et étudiants infirmières et infirmiers, la profession étant perçue socialement comme

asservissante et non sélective. Les étudiantes et étudiants (ces derniers très nettement minoritaires), affectés par le poids des stéréotypes négatifs, perdent en estime de soi et, partant, en capacité à performer. Enfin, elle s'est appuyée sur des données chiffrées pour montrer que les étudiantes sont plus impactées que les étudiants, et réussissent moins bien les examens.

Youssef Fahmi, étudiant de 2^{ème} année en CPGE (ECT) à l'ENC, a également mis en regard les discriminations sexistes et la performance en montrant dans sa communication ***La lutte contre les inégalités de genre comme vecteur de performance en entreprise*** l'intérêt que pouvaient tirer les entreprises à réaliser une parité de genre entre les employés. Il a proposé une lecture critique d'études qui légitiment la discrimination des femmes en entreprise en invoquant leur manque de rentabilité lié à des formations inférieures à celles des hommes et à leur mise en pause de leurs carrière durant les périodes de maternité (théorie du capital humain de Gary Becker et Jacob Mincer). Il a opposé à ce discours celui d'études qui ont révélé que les entreprises tendaient aujourd'hui à opter pour une plus forte parité, après avoir constaté que ce système de recrutement leur permettait d'enregistrer une meilleure croissance et de créer de la valeur pour les parties prenantes (clients, salariés, actionnaires). Mais il a aussi rapporté que la parité était souvent motivée dans les entreprises par des seules obligations juridiques, sans qu'une véritable politique de mixité ne soit mise en œuvre (persistance de l'inégalité des salaires par exemple) et sans que les représentations de la femme dans le monde professionnel ne changent de manière déterminante.

Zoé Ramirez, étudiante en 1^{ère} année de CPGE (D1) à l'ENC, a montré dans sa communication intitulée ***L'expression du culte de la performance au sein des classes défavorisées latinas*** que les populations d'Amérique latine en général cultivaient un désir de performance comme une arme pour lutter contre les inégalités économiques et les discriminations raciales et sexistes. Elle a donné des exemples dans les domaines de l'éducation – du fait par exemple de la forte sélectivité des universités - du football, qu'elle a qualifié d'échappatoire pour un grand nombre de personnes pauvres, et de l'art, avec notamment l'essor du raptivisme (le rap comme vecteur de combat féministe). Enfin, elle a interprété le regain d'intérêt pour les pratiques indigènes traditionnelles comme une volonté de performer avec les ressources culturelles locales, envisagées comme un rempart contre les pressions économiques inégalitaires et exclusives.

Haïtham Boujabale, étudiant en 2^{ème} année de CPGE (ECT) à l'ENC a également montré dans sa communication ***La sous performance économique au Maroc*** que les difficultés rencontrées par les acteurs économiques marocains à performer étaient davantage liées à des dysfonctionnements institutionnels dans les domaines de l'éducation et de la vie politique. Il a évoqué les fortes inégalités entre les différentes régions du Maroc d'une part, et les milieux urbains et ruraux d'autre part, au niveau notamment des infrastructures scolaires et de la formation des enseignants. Il a montré également que l'exclusion et le manque de réponses concrètes à des revendications sociales participaient de l'alimentation d'une forme de frustration handicapante et contre-performante.