La citoyenneté d'entreprise dans la communication des organisations en France

Odile Riondet

▶ **To cite this version:**

Odile Riondet. La citoyenneté d'entreprise dans la communication des organisations en France. 2009. sic_00429372

HAL Id: sic_00429372

https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00429372

Preprint submitted on 2 Nov 2009

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

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

Congrès EUPRERA
24-25 septembre 2009

État de la recherche en communication des organisations en France, place des relations publiques et des responsabilités sociale et sociétale de l'entreprise

Odile Riondet, rectorat de Lyon
odile.riondet@wanadoo.fr

Introduction

Je remercie l'EUPRERA de m'accueillir dans son congrès. De mon côté, j'attends avec intérêt ce dialogue avec vous. Un dialogue nourri de la différence. Car je ne suis pas professionnelle des relations publiques. Je ne suis pas non plus une universitaire spécialisée sur les relations publiques. En France, d'ailleurs, les étudiants et enseignants de cette spécialité relèvent souvent d'établissements privés. Je vous parle donc d'un point de vue autre. A l'intérieur de mon association de chercheurs en communication, je suis chargée des relations internationales. Et à ce titre, je travaille avec d'autres organisations nationales et européennes à une cartographie de notre discipline, avec ses configurations particulières selon les pays. Je suis donc tout à fait intéressée par vos différentes organisations de l'enseignement et de la recherche, comme par les thématiques traitées dans chaque pays européen.

Ce que j'ai préparé pour vous aujourd'hui se situe dans le cadre de ces préoccupations cartographiques. Je traiterai la question suivante : comment est organisée notre discipline en France ? Quelle est la place de la communication des organisations ? Comment traitons-nous les questions des responsabilités sociale ou sociétale de l'entreprise ?

Pour répondre à ces questions, j'ai utilisé deux corpus : les congrès de notre principale société savante depuis 30 ans et les archives ouvertes du Centre national de la recherche scientifique. Je préciserai le champ général des SIC et des recherches en communication des organisations à partir de ces corpus. A l'intérieur, j'ai tenté de situer les recherches qui pouvaient correspondre aux préoccupations qui sont les vôtres et sélectionné une quinzaine de documents représentatifs dont je vous proposerai l'analyse. C'est donc à partir de ce travail – dont je mesure avec vous la modestie - que je vous propose de dialoguer.

La place de la communication des organisations en SIC comme ensemble d'enseignement et de recherche en France

En France, l'Université intègre dans un même ensemble sciences de l'information et de la communication et les classe dans les disciplines transversales, avec les sciences de l'éducation et l'épistémologie. Nous ne reviendrons pas sur les raisons de ces choix. Il nous suffira ici de le savoir, car cela n'est pas sans conséquence sur la recherche. Une étude bibliométrique montre que 900 concepts environ sont associés à la discipline, dont un grand nombre lié à la technologie (*algorithmes, systèmes de gestion de données techniques, échange électronique d'information*), autant qu'à la sémiotique (*signes, symboles, marques typographiques, arts graphiques, logotypes*)[1].

La discipline regroupe donc l'analyse des notions d'information et de communication, la réception des médias et des technologies, les relations interpersonnelles et de groupe, les acteurs (les différents corps de métier comme les entreprises médiatiques et leur économie), les contenus de l'information, l'influence des médias sur les représentations et les savoirs, les systèmes d'information et la diffusion des techniques auprès des particuliers comme dans les organisations[2]. Notre principal site d'archives ouvertes[3] a retenu pour rubriques aussi bien la bibliométrie que les études sur le cinéma, la documentation comme l'économie des industries culturelles, l'espace public comme l'ingénierie des systèmes d'information.

Il existe une rubrique spécialisée dénommée *Organisation et communication*. Je vous cite à titre d'exemple quelques-uns des thèmes qui y sont traités : les stratégies de communication, la place de l'information et de la communication dans l'innovation, la gouvernance des collectivités locales, la place

---

[1] Eric Boutin, Pei Liu, Stéphane Goria, Philippe Dumas, David Amos, « Les SIC à partir du thésaurus Rameau. Représentation ou interprétation ? », congrès SFSIC, 2008,
http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?page=imprime&id_article=1

[2] Conseil National des universités, section 71.

[3] *http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/*

des espaces documentaires dans la prise de décision, les modes de relations dans les échanges commerciaux, la sémiotique dans le marketing, la place d'un intranet dans les relations de pouvoir, la création de valeurs dans les communautés d'action, la place de la messagerie dans la création du lien social en entreprise, le concept de genre dans la communication des organisations. Les recherches en communication des organisations travaillent tous les niveaux de communication (interpersonnel, de groupe, communication utilisant la technique), mais plutôt dans la perspective de comprendre comment une entreprise est gérée, organisée. Les problèmes posés relèvent souvent de la direction des ressources humaines, parfois de la création publicitaire, moins des relations publiques.

Des études récentes[4] portent sur le contenu des congrès de notre société savante. Le DEA de 2002 relevait l'importance de thématiques comme l'appropriation des technologies et la communication politique. Puis venaient les problèmes d'accès au savoir et la sémiologie des messages. Les analyses de l'entreprise sont nombreuses. Dans les premiers congrès, les préoccupations sont d'abord majoritairement liées à la constitution des bases de données, la naissance de l'intelligence économique, la veille, l'ergonomie des systèmes d'information utilisés dans les milieux professionnels, le travail à distance. Les entreprises de production de données sont elles-mêmes analysées : créent-elles des « réseaux à valeur ajoutée » ? A partir de 1990, la question de l'impact des technologies sur l'organisation des entreprises se fait insistante. La publicité reste un thème constant, souvent traité à travers la sémiologie. La communication interne et externe de l'entreprise en général est un thème secondaire. Par contre, toutes les organisations possibles sont observées sous l'angle de l'implantation des technologies : entreprises privées, mais aussi l'enseignement, l'armée, l'hôpital, les musées, les bibliothèques, le cinéma, la justice, et bien sûr les entreprises de presse et les médias. Pour des raisons intérieures (la mise en place de la décentralisation à partir des années 80), la communication des collectivités locales est l'objet d'une attention particulière. La communication territoriale et l'intelligence territoriale, en lien avec la politique européenne des régions, deviendront progressivement un thème majeur. Les recherches suivent en bonne partie l'actualité des préoccupations sociales et politiques. Ainsi, dans les congrès les plus récents, on note un intérêt pour la communication de crise, la place des marchés financiers dans les industries culturelles, la régulation dans la santé, la question du « capitalisme cognitif », les idéologies industrialistes dans le domaine de la formation, la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise.

Nous voyons donc une évolution des thématiques des congrès : au départ, le thème de l'entreprise était traité en lien étroit avec son usage de l'information scientifique et technique. L'impact des technologies informatiques sur l'organisation du travail a émergé. Puis les questions de communication entraînées par la mondialisation. Mais d'une part nous parlons plutôt « d'organisations », incluant le secteur privé lucratif, le secteur public, le milieu associatif. Et d'autre part le lien construit entre information et communication oriente plus souvent les recherches vers l'organisation du travail que vers les relations publiques[5].

Vers une « approche communicationnelle » des organisations

Une discipline travaille toujours sa cohérence interne. C'est son regard qu'elle porte sur les champs d'étude, son approche qu'elle développe. Que peuvent donc apporter les SIC de particulier en termes d'analyse de la citoyenneté d'entreprise ?

Le développement durable dans les thématiques en communication des organisations

Il existe, bien sûr, de la littérature sur la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise dans notre discipline. J'ai fait, ainsi que je vous le disais en introduction, une sélection d'une quinzaine de publications significatives en ce domaine. Non pas significatives de tout ce qui se fait en France, car le thème est traité abondamment. Mais significatives des manières dont nous abordons le sujet en SIC. Elles se rattachent à diverses écoles de pensée dans notre discipline, divers thèmes d'étude, puisqu'il s'agissait ici de vous donner un panorama de nos recherches.

Les thèmes de la citoyenneté de l'entreprise, de sa responsabilité sociale ou sociétale, de sa responsabilité en matière d'environnement, sont anciens. Mais ils ont eu une visibilité plus grande après

---

[4] Delphine Arru-Gaillard, *Organisation et identité d'une « entreprise » de recherche française en sciences de l'information et de la communication, Etude d'une pratique éditoriale : Les Actes des Congrès de la SFSIC 1978-2002*. Mémoire de DEA sous la direction de Yves Jeanneret, CELSA, 2004

Marie Despres-Lonnet, « Trente ans de recherches en sciences de l'information et de la communication », congrès SFSIC 2008, *http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?page=imprime&id_article=56*

[5] Notre réseau spécialisé, Org and Co, regroupe 200 chercheurs,

2002, date où l'obligation a été faite aux entreprises françaises ou cotées en bourse en France de publier un rapport annuel de responsabilité, ce qu'elles ont fait sur Internet. Ces rapports ont fourni bien entendu un matériau important à nos chercheurs, habitués à l'analyse du discours des médias. Mais il ne suffit pas de récupérer des documents à analyser. Il faut aussi avoir des problématiques, un regard interprétatif, des méthodes de travail. Nous pouvons alors considérer tout un ensemble de travaux comme préparatoires. Ce qui nous permettra d'identifier les constances et les régularités d'un ensemble de recherches au-delà des effets de mode.

Prenons ici quelques exemples. La question « Comment intégrer le développement durable dans une stratégie de croissance ? » est une question de gouvernance. Les politiques de développement durable d'une entreprise prennent sens dans une région, une zone géographique donnée. Il existe donc logiquement des articles qui s'interrogent sur la citoyenneté des entreprises dans un cadre d'intelligence territoriale. Les analyses sur la société de la connaissance ont un impact sur le développement durable à travers les transformations de la production et des relations de service. Les recherches sur l'éthique sont à la racine de la dimension sociale comme de la dimension sociétale. Les questions de régulation corporatiste mettent en évidence les jeux internes à l'entreprise, qui peuvent favoriser une orientation de l'opinion publique de l'entreprise (des salariés) vers de nouveaux objectifs durables. La question de la qualité aussi peut y être rattachée. Il est donc impossible de faire comme si la question de l'entreprise citoyenne naissait un jour, sans antériorité aucune et était traitée par des moyens intellectuels radicalement nouveaux.

Les particularités du regard des SIC

En quoi nos analyses de l'organisation sont-elles distinctes des analyses du management ? Que disons-nous de différent en particulier en matière de communication externe et de publicité[6] ? Si les deux approches décrivent le processus de réception et d'influence, les SIC sont plus marquées par la phénoménologie et la sémiotique, alors que la gestion fait référence à la psychologie sociale. D'autre part, les SIC revendiquent une approche critique[7] quand la gestion est appliquée, se demande comment influencer concrètement : le critère d'une étude de gestion réussie est l'efficacité, non la cohérence. La vision des sciences de la gestion est alors plus proche des préoccupations immédiates des praticiens. Ce qui va de pair avec des univers bibliographiques différents, et l'on pourrait même dire des philosophies différentes, en donnant à ce terme toute sa noblesse réflexive. Car, derrière les théoriciens de la gestion, il y a une philosophie majoritairement utilitariste, pour laquelle la différence entre vérité et efficacité est négligeable. Il n'est donc nullement étonnant que des études appuyées sur la phénoménologie aillent en un sens totalement différent et que les auteurs de référence ne soient pas les mêmes.

La même réflexion peut être faite avec la sociologie du travail. La sociologie du travail s'intéresse au collectif ; les SIC mettent l'accent sur les interactions. Par exemple, un système d'information est compris comme un système de représentation, un système de règles, qui donne lieu à des modes d'organisation dont se saisissent – ou non - des acteurs[8]. Aucune innovation du management de l'entreprise n'échappe à une distance pré-existante avec les salariés. Une innovation ou une proposition managériale rencontre des acteurs individuels ou collectifs, ces acteurs ont entre eux des relations qui participent à la construction d'une représentation de ce qui est demandé (ou proposé, ou imposé) et lui donnent une chance plus ou moins grande d'être accepté. Ce qui est lisible dans la mise en place des technologies peut être sans difficultés postulé de toute autre innovation, y compris les politiques internes visant à motiver les salariés au développement durable.

Un groupe de chercheurs revendique clairement l'expression d'une « approche communicationnelle des organisations » pour désigner un regard particulier sur l'entreprise[9]. Cette

---

[6] Didier Courbet, « Comparaison épistémologique des recherches en SIC et sciences de gestion dans le domaine de la communication externe : divergences et terrain commun. », colloque *La communication d'entreprise : regards croisés sciences de gestion et sciences de l'information et de la communication*, Nice, 6-7 décembre 2001, hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/06/25/.../sic_00001265.pdf

[7] Christian Le Moenne, « Les sciences de l'information et de la communication et la crise de la critique : une opportunité de clarification épistémologique », Congrès SFSIC, 2008, *www.sfsic.org/content/view/1253/187/*

[8] Brigitte Guyot et Michel Durampart, « Interroger l'organisation à la lumière des systèmes d'information », Congrès de la SFSIC, 2008, *http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article30*

[9] Jean-Luc Bouillon, Synvie Bourdin et Catherine Loneux, « Approches communicationnelles des organisations : interroger l'organisation par la communication », *Sciences de la société*, n° 74, 2008. Et des mêmes auteurs « De la communication organisationnelle aux approches communicationnelles des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles », *Communication et organisation*, n° 31, 2007.

approche se distingue des études descriptives ou prescriptives des milieux professionnels. Elle regarde l'organisation à travers le prisme de toutes les formes de communication qui y prennent place. C'est pourquoi ses objets sont la communication d'entreprise, la communication institutionnelle ou le marketing, mais aussi les processus de normalisation, les systèmes d'information, l'économie de l'information, les nouvelles formes organisationnelles, les valeurs et la force symbolique de l'entreprise, la circulation des connaissances en son sein… Car un processus de communication est interaction entre des individus, production collective de sens, mobilisation de connaissances, mise en place de dispositifs techniques, production de discours. En la matière, nos collègues font référence aux travaux de l'École de Montréal (Taylor), de Louvain ou des Etats-Unis (Deetz). L'organisation n'est pas seulement un objet d'étude, mais aussi une catégorie conceptuelle qui désigne un niveau précis de structuration sociale. Et à l'intérieur des organisations comprises ainsi, les processus de régulation, les politiques de convention, la construction de relations de sous-traitance ou les interrelations relèvent tout autant de la communication que les relations publiques, qui ne sont que l'un des domaines concernés.

De la « culture d'entreprise » à « l'entreprise citoyenne »

Il y a bien évidemment un lien fort entre la communication et l'entreprise citoyenne : une entreprise est citoyenne quand ses objectifs sont soutenus par des salariés intéressés, convaincus, motivés. On ne pourrait parler d'entreprise citoyenne s'il n'y avait pas une double fondation de l'entreprise : dans sa nature économique et sa nature humaine, dans sa productivité et sa représentation imaginaire et mythique. Car la citoyenneté est une attitude intérieure progressivement construite. Il existe des travaux concernant les fondements imaginaires et symboliques à toute organisation, qui influent sur les logiques d'acteurs, se référant notamment aux travaux de Cornelius Castoriadis sur l'institution imaginaire de la société, de Winicott sur le jeu et la réalité ou de Gérard Mendel en sociopsychanalyse[10].

Qu'est-ce qu'être citoyen d'une entreprise ?

Ainsi, le mot d'ordre de devenir une « entreprise citoyenne » ou la construction de chartes éthiques ne seraient-ils pas une autre manière de tourner autour de ce qui était en jeu dans ce l'on appelait durant un temps la « culture d'entreprise » [11] ? Il y a une ressemblance certaine entre ce que visait l'idée même de culture d'entreprise et l'idée d'entreprise citoyenne. Il y a l'affirmation que l'entreprise est un collectif humain autant qu'économique, un collectif qui a une histoire, qui est caractérisé par une certaine manière de vivre ses relations à l'intérieur et ses relations avec ses partenaires ou ses clients. Un collectif qui travaille cette identité dans le but d'améliorer cette réalité pour elle-même, ce qui a aussi des retombées sur l'image donnée à l'extérieur. Le problème alors n'a pas été dans cette idée elle-même, mais dans le modèle fonctionnaliste qui a progressivement dominé et l'a rendue peu opérante, notamment en France[12]. Car dans une perspective fonctionnaliste, une culture vise à modeler des individus, elle a une fonction d'intégration et de maintien social. Le potentiel de manipulation est alors évident : les valeurs affirmées ont un caractère impérieux, les séances d'intégration sont un processus de sélection d'individus dociles, les signaux souhaités d'intégration et d'identification à l'entreprise sont des signaux de soumission. Le concept est progressivement devenu, dans les mains du management, une idéologie imposée aux salariés par les équipes de direction. Or, les acteurs d'une entreprise n'ont pas les mêmes intérêts, ils ont des jeux politiques différents, et le nier voue une politique de management à l'échec. Le concept a logiquement été rapidement écarté. Nous pourrions ajouter ici l'éclairage propre des études de communication : lorsqu'une personne cherche à en manipuler une autre, il est impossible que cela ne se sente pas, même de manière furtive, par de brefs signaux non verbaux. Ce qui engendre immédiatement un effet de méfiance, à l'opposé de l'effet recherché. Nous pouvons alors légitimement nous demander si les discours actuels sur l'entreprise citoyenne, les chartes et le développement durable ne subiront pas le même sort : quelles sont les caractéristiques de ce nouveau concept, peut-on déjà repérer les signes de son instrumentalisation ? Et si oui, peut-on d'ores et déjà prévoir son rejet ?

Prenons la question par un autre bout. Quelles sont les différences entre la défunte culture d'entreprise et l'entreprise citoyenne soucieuse de développement durable ? D'abord, le développement

[10] Par exemple Alain van Cuyck, « L'instance institutionnelle comme fondement anthropologique, sociale et communicationnel de la culture organisationnelle », Congrès SFSIC, 2008, *archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00198646/en/*

[11] Bernard Massiera, Culture d'entreprise, l'échec d'un concept, *Revue Etude de communication*, 2006, archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000708/en/

[12] La référence n'est pas citée dans l'article, mais on ne peut manquer de penser à Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

durable est certes une manière de donner une image positive de l'entreprise, mais implique sans doute une plus grande participation des consommateurs eux-mêmes, c'est-à-dire des clients, qui n'étaient pas concernés par la culture d'entreprise. Certes, l'entreprise citoyenne est, elle aussi, un discours du management, avec tout son écart entre les principes et la réalité, mais elle vient s'additionner avec des mouvements comme celui de la gouvernance ou des réalités comme les technologies de l'information. Ensuite, le concept est encore appliqué souvent de manière dynamique, même si les contre-exemples et les difficultés ne manquent pas. On peut positivement observer des formes d'adhésion des salariés concernés, mais l'obstacle principal est sans doute dans les logiques économiques de produits, dont le renversement implique une réorganisation structurelle lourde pour les entreprises comme pour les clients.

L'entreprise en quête de sens ?

Quel est exactement le degré d'attente des consommateurs en matière d'éthique, attente dont bien entendu les entreprises devraient tenir compte ? En 2003, un baromètre a été proposé pour évaluer 60 entreprises différentes (privées ou publiques) et leur image éthique auprès du public[13].

- Une première remarque s'impose : le mouvement n'est pas nouveau, puisque les premières chartes éthiques datent des années 60.
- Deuxièmement, l'exigence éthique n'est pas le fait d'une catégorie particulière de population, plus clairement : ce n'est pas une exigence des couches cultivées ou aisées de la population. L'attente est certaine, marquée par le sentiment que nous avons clos un cycle de notre mode de vie.
- Troisièmement, l'exigence n'est pas limitée à certains pays. Une multinationale ne peut agir d'une manière totalement différenciée selon les pays, car si les entreprises sont de plus en plus internationales, les mouvements de consommateurs le sont aussi.
- Quatrièmement, cette exigence porte sur tous les aspects de l'entreprise, qu'il s'agisse du respect de la nature ou de la gestion interne des ressources humaines. On exige de l'entreprise non seulement une attention à sa propre production, mais de plus un mécénat, des fondations… Bref une manifestation de l'intérêt éthique transparente pour les clients, les actionnaires, les fournisseurs…
- Cinquièmement, et ceci est important pour notre discipline, les médias jouent de plus en plus le rôle de procureurs.

Ceci ne signifie nullement que les clients ou l'opinion publique confondent une entreprise avec une organisation caritative : la première exigence d'une entreprise est pour le public le respect de sa clientèle. Cela ne signifie pas non plus qu'ils soient toujours clairs et cohérents : certains critères éthiques sont plus mal compris que d'autres (notamment l'économie d'énergie et la recyclabilité).

Les premières chartes éthiques des années 60 structuraient les relations dans l'entreprise et ses filiales, notamment dans les pays aux habitudes commerciales différentes. Elles avaient et ont gardé aussi une fonction envers les sous-traitants. Ce sont des outils qui annoncent et stabilisent les relations, permettent dans de nombreux cas de réduire l'incertitude et d'accélérer la prise de décision. Elles étaient et restent à destination du grand public Et en même temps ces chartes sont relatives. Tant pour les procédures qu'elles instaurent (faut-il contrôler a priori ou a posteriori pour un pistage plus efficace des malversations), que du point de vue de leur efficacité (quelle est la distorsion entre les proclamations des chartes et les comportements réels, quelles marges accepte-t-on dans les comportements éthiques dans les filiales selon les pays ?) Ces dernières questions demeurent intactes.

Il faut distinguer alors la communication de marque et la communication institutionnelle et poser leur différence : la communication institutionnelle peut plus facilement être responsable que la communication de marque. Les publicités tolèrent une large part d'approximation, jouent avec les motivations, par exemple mettent en scène une ambiance plus communautaire que strictement individualiste ou égoïste parce que l'opinion publique y est sensible (Mac Donald's, Segafredo), mais peut tout à fait changer demain d'argumentation. Pour la communication institutionnelle, il s'agit de trouver les valeurs donnant sens à son activité personnellement, socialement, dans le monde. Et il faut savoir qu'elle sera analysée rationnellement et froidement par les associations de consommateurs et les syndicats.

[13] Franck Debos, « L'impact de la dimension éthique dans la stratégie de communication de l'entreprise : la nécessité d'une communication responsable. » *Communication et organisation,* n° 26, 2005.

De quelques caractéristiques de l'entreprise citoyenne

Depuis 2002, les entreprises françaises ou cotées en France doivent rendre des comptes sur l'impact environnemental de leurs activités. Leur rapport de développement durable est publié sur Internet. Ces rapports sont destinés au grand public. Ce n'est pas parce que l'obligation a quelques années que la préoccupation n'existait pas antérieurement, comme nous l'avons vu, mais cette obligation a fourni un matériau important et systématique à l'analyse des chercheurs.

La citoyenneté de l'entreprise comme discours officiel

Traditionnellement, la responsabilité de l'entreprise s'exprime comme responsabilité économique, responsabilité sociale et responsabilité environnementale. Elle comprend donc des dimensions aussi différentes que la gestion des ressources humaines, les droits des femmes, la protection de l'environnement, le développement durable, l'économie solidaire, etc. Ces diverses responsabilités sont formalisées dans les rapports obligatoires, mais aussi dans des chartes de diverse nature.

Les rapports obligatoires émis par les entreprises peuvent être analysés de diverses manières. En communication, par exemple, cela peut être selon une grille d'analyse empruntée à Palo Alto : comment caractériser les marques du contenu et de la relation, le « message » émis a-t-il une « réponse » ou seulement une réception[14] ? Les rapports mettent en avant les informations sur l'entreprise (contenu) et affirment les positions de leadership (relation), les deux constituant le message délivré. Ceci peut être lu aussi dans les termes de l'éthique : les rapports passent de l'affirmation des principes auxquels l'entreprise affirme vouloir se soumettre (ce qui est le plus fréquent) à la correction plus ponctuellement de cette généralité par des données précises sur les actions menées. Les principes sont présentés comme ceux de toute une communauté d'entreprise, communauté à la fois tendue dans l'effort et auto-satisfaite, ce qui constitue un positionnement relationnel en attente d'une réponse adéquate du public, qui devrait être logiquement un gain d'estime. Bref, annoncer ses bonnes pratiques est une des formes de la publicité. Entre descriptif vague et catalogue d'actions, entre autosatisfaction et affirmations éthiques, la recherche d'effets est omniprésente. Mais fonctionne-t-elle ?

Une autre manière de voir les choses du côté de la communication porte sur la réalisation même des chartes, qui sont discutées à l'intérieur de l'entreprise. C'est un des lieux de la négociation collective[15]. Elles font apparaître de nouvelles modalités de confrontation des opinions, leur mise en débat ne passant plus par les canaux habituels (notamment syndicaux) en entreprise. Par exemple, la charte de la diversité, signée en 2004 par 35 dirigeants de grandes entreprises, et qui a obtenu depuis 2000 signataires, a été essentiellement élaborée au sein de l'Association française des entreprises privées. Cette charte porte sur l'intégration en entreprise des populations d'origine étrangère ou de parents étrangers (essentiellement Africains du Nord ou du Sud). Comme l'écriture de cette charte s'est située en dehors des canaux traditionnels, c'est une bonne mesure de l'évolution des relations sociales dans l'entreprise. Si un comité peut être recruté par cooptation, peut-on alors dire que la charte est construite paradoxalement avec un manque d'éthique pluraliste ? En effet, une charte définit des buts, elle inscrit un thème dans les préoccupations de l'entreprise. Les processus de rédaction observés manifestent-ils alors une dégénérescence du dialogue ? En même temps, d'autres structures de dialogue se créent, quelque chose de l'espace public interne à l'entreprise bouge.

Un troisième aspect de la citoyenneté d'entreprise est spontanément investi par les chercheurs en communication lorsqu'il s'agit d'analyse des chartes, les questions de la réception et de l'influence : quelle est la force normative d'une charte ? La charte, et la promesse qu'elle implique, sont des actes particuliers de communication, ce qui nous renvoie notamment à des analyses en termes d'acte de parole. Elle est de l'ordre de la promesse et, comme elle, fragile et imprévisible, si l'on se réfère à la philosophie de Paul Ricœur. Elle a un acteur (le « nous » des entreprises qui s'engagent ou font semblant de s'engager), des destinataires (l'État, les salariés, les bénéficiaires potentiels, les médias). Elle doit avoir à un moment une action cohérente avec ce qu'elle dit, ce qui est surveillé plus ou moins étroitement d'ailleurs par ses destinataires.

Une citoyenneté inscrite dans un territoire

[14] Annick Schott, « La communication institutionnelle d'entreprises cotées à l'heure de la responsabilité sociale. »,Congrès SFSIC, *2008, http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article13*

[15] Romain Huet et Catherine LONEUX, « Les nouvelles questions économiques et sociales à l'épreuve de l'analyse communicationnelle », Congrès SFSIC, 2008, *http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article67*

La citoyenneté d'une entreprise n'est pas qu'une question de déclaration de principe, mais une action. Une action qui se déploie dans un milieu particulier, sur un territoire donné, dans un contexte précis. Quel est le meilleur niveau pour assurer cette confrontation entre les intentions et l'action ? L'existence de Régions européennes est sans doute un niveau approprié[16]. Il ne faut pas les comprendre comme des mini-États, fonctionnant sur la même logique. Elles sont d'ailleurs hétérogènes. En Europe, les régions sont très différentes : certaines coïncident avec la dimension d'un État pour les plus petits pays. Certaines, comme en Allemagne, ont des prérogatives plus étendues que d'autres. D'autres, comme en Italie ou Espagne, ont une quasi-autonomie. Mais elles ont une caractéristique commune : elles ont une signification populaire, positive. Elles correspondent à une réalité géographique et économique ressentie comme telle par la population.

Ces régions sont parfois transfrontalières, car une région est moins une partie d'un territoire national qu'une coalition entre territoires homogènes et coopératifs entre entreprises, centres de recherche, établissements culturels, universités, associations, situés dans différents pays : l'arc jurassien, l'arc latin, les régions maritimes, ou riveraines de la Méditerranée. L'intelligence territoriale est sans doute leur caractéristique commune, qui en fait un niveau essentiel pour des politiques de développement durable, puisque l'intelligence territoriale est un processus qui définit et renforce l'identité d'un territoire. Le développement durable, de son côté, est reconnu comme priorité de l'UE, incluant la gouvernance, le principe de précaution, l'intégration de la préoccupation sociale dans les entreprises. Il y a ainsi un potentiel en matière de gouvernance, de sentiment de citoyenneté et de construction de l'opinion publique qui est irremplaçable. Ainsi, la région est un lieu où peuvent se rencontrer une volonté positive de tous les acteurs en direction d'une construction économique durable, utilisant toutes les ressources de l'innovation.

Le niveau local est d'ailleurs traditionnellement celui où sont possibles les initiatives, puisque c'est le niveau où les acteurs potentiels se connaissent, ce qui n'exclut pas la nécessité de politiques nationales. C'est vrai en Europe comme ailleurs, l'effort est international, comme le montrent les deux exemples de la mise en place d'un observatoire de l'innovation à l'université tunisienne de Gafsa et l'effort fait par le Mexique pour coordonner nationalement les entreprises, les universités et les associations[17]. Dans cette perspective, l'innovation technologique apparaît comme le moyen de sortir d'une économie industrielle, donc de participer à un développement durable, les entreprises innovantes ayant quelque chance d'être moins polluantes que les industries traditionnelles.

Cette préoccupation a des conséquences sur la vision du développement[18]. Les pays du Sud (ou des Suds) pourraient-ils éviter la phase de développement industriel qu'ont connue les pays occidentaux ? Ou comment organiser la production d'une manière qui préserve l'avenir de la planète ? L'analyse de la manière dont des pays de niveaux différents de développement (comme l'Algérie et le Burkina Faso) gèrent l'intégration des TIC est donc d'importance.

Le gain économique n'est pas niable. Par exemple, qu'il s'agisse d'entreprises de type artisanales (et qui ont vocation à la rester, comme au Burkina) ou de petites entreprises qui vont se développer (ce qui est plutôt l'objectif en Algérie), les téléprocédures (comptables par exemple) permettent la sous-traitance, la réduction des coûts de fonctionnement et l'inscription dans un réseau de partenaires. Mais pour les pays africains, l'utilisation d'Internet peut-elle aider à résoudre la quadrature du cercle : produire à des coûts du tiers monde avec les normes du premier ?

L'ordinateur ne résout pas tout, car l'effort technologique est bridé par un ensemble de carences. Par exemple, l'absence ou la faiblesse des statistiques nationales pour un ensemble d'informations économiques, les lacunes de la législation, les hésitations du secteur bancaire, l'importance de l'oralité étant donné le faible taux d'alphabétisation, l'impunité de la corruption, l'absence de gestion prévisionnelle. Tout ceci handicape les échanges. Comment faire de la veille, investir, connaître un

---

[16] Philippe Dumas, "Is Region the most Appropriate Space to Think Sustainable Development ? A framework for research and implementation". *Proceedings of Alba Julia conference, congrès Caenti,* Alba Julia, Roumanie, 2007, http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00103665/en/

[17] Yann Bertacchini, Marisela Rodriguez-Salvador, Wahida Souan, « From territorial intelligence to competitive and sustainable system », *Territorial intelligence and governance,* Second international annual conference of territorial intelligence, Huelva, Spain, 24-27 October 2007,
hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/06/24/.../sic_00001058.pdf

[18] Brigitte Guyot, Incidence des technologies sur l'évolution des PME du Sud. Colloque de Biskra sur le développement des PME, 2007, *archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00259449_v1/*

marché, innover, garantir la propriété d'une innovation, respecter des règles de gouvernance ou l'environnement ?

Une entreprise « citoyenne » est-elle une préoccupation de pays riches, un luxe que seules les firmes occidentales ou parfois des filiales à l'étranger de firmes occidentales peuvent s'offrir ? Une autre manière de voir les choses est de souligner la mise en place d'un certain nombre d'échanges, par exemple pour les producteurs locaux de karité du Burkina Faso. Ce qui signifie que la « citoyenneté » de l'entreprise occidentale peut se mesurer aux conditions d'échanges instaurées. Mais ont-elles réellement intérêt à instaurer un « commerce équitable ». Ce déséquilibre entre des échanges structurellement inégaux est bien évidemment une des premières limites à la volonté citoyenne de l'entreprise. Il nous restera donc maintenant à envisager les autres.

Les limites de la volonté citoyenne

La communication et ses praticiens sont appelés à la rescousse des projets de développement durable ou soutenable (défini comme une manière de développement qui ne compromet pas la capacité des générations futures de répondre à leur tour à leurs propres besoins). En tant que professionnels de l'opinion publique, on leur demande de démontrer leurs capacités de conviction. Mais le développement durable ou la citoyenneté de l'entreprise ne sont pas des objectifs. Ce sont des moyens au service de l'image de l'entreprise. Les praticiens sont alors les mieux à même de mesurer les dimensions potentielles de cynisme ou d'hypocrisie d'une tâche qui impliquerait que les annonceurs publicitaires s'engagent dans une communication responsable, interrogent les labels, la publicité, les comportements de consommation[19]… L'ambiguïté est d'ailleurs identique du côté des ONG[20].

<u>La difficulté de passer des principes aux actes</u>

Il ne s'agit nullement d'un réquisitoire contre les entreprises ou les organisations elles-mêmes, car la difficulté est de tous côtés, consommateurs compris. La volonté est sans doute là, au moins partiellement, comme le démontre la vogue actuelle de recruter des gens formés à l'éthique d'entreprise[21]. Pour ce qui est de l'action, un minimum peut être exigé. Par exemple, dans le cas des banques, un certain nombre de choix prouveront leur adhésion réelle aux principes proclamés haut et fort. Que financent-elles ? Qui financent-elles ? Quelles entreprises, avec quelles politiques sociales, quelle gestion des risques de leur activité ? Ainsi, il ne faut pas percevoir la démarche de responsabilité sociale et environnementale comme une réalisation aboutie avec une charte, mais comme une négociation jamais terminée entre les entreprises et les consommateurs, des consommateurs eux aussi éduqués et exigeants, toujours prêts à prendre au mot les engagements proclamés. Ceci est possible, puisqu'il existe des procédures d'évaluation des engagements réels : notamment l'existence de tableaux de bord, d'une gouvernance qui évalue l'impact des relations entre les partenaires, et l'observance des normes et procédures.

Mais du côté des consommateurs, précisément, où en est-on ? Prenons un cas symétrique : une entreprise à la volonté citoyenne à peu près sincère, qui entre dans un programme de développement durable incluant les modifications des modes de transport de ses salariés, et offre à tous des séances de « théâtre écocitoyen » pour favoriser le co-voiturage[22]. Une opération de ce type se base forcément sur l'adhésion des salariés et intègre les dimensions de la responsabilité sociale et sociétale. Le jeu théâtral, basé sur la vision du théâtre de Bertold Brecht ou Augusto Boal, vise à transformer le spectateur en acteur, devenir un outil de compréhension de la vie sociale, inciter à l'action. Le participant intervient dans le scénario, le complète, le termine. Et l'on constate alors l'ambiguïté des comportements réels. Car si certains (souvent les plus sensibilisés au départ) acquièrent rapidement les contenus et construisent des représentations allant dans le sens recherché, une autre fraction des participants (surtout les moins sensibilisés au départ) renvoie sur les autres les décisions à prendre (la réglementation, la prise de conscience par les autres, une meilleure information…).

---

[19] Céline Pascual, « Développement durable : les SIC pertinentes et sous-estimées », Congrès 2008, *http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article48*

[20] Vincent Meyer, *Interventions sociales, communication et médias,* L'Harmattan, 2004.

21 Céline Pascual, « Banques : communication, développement durable et bouleversements organisationnels », Journées Sup de Co, Montpellier, 2008, *www.supdeco-montpellier.com/.../PascualEspuny_MTO_2008.pdf* -

[22] Franck Debos, Céline Lacroix, Natacha Cyrulnik, Cadel, « L'appropriation de la notion de développement durable par l'intégration du théâtre forum écocitoyen dans la politique de communication interne d'une organisation ». Dans *Interagir et transmettre, informer et communiquer : quelles valeurs, quelle valorisation ?* Colloque international franco-tunisien, 2008, *archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/.../index.html*

Comme vous le savez maintenant, les SIC observent tous les niveaux de la communication dans l'entreprise. Après ces difficultés lisibles dans les relations entre individus ou dans le dialogue entre une organisation et le public, nous allons voir ce que nos sciences peuvent avoir à dire – et peut-être apporter - au niveau de secteurs complets et de l'organisation de l'économie.

La structure même de l'économie n'est-elle pas contradictoire avec la volonté citoyenne ?

Le développement durable cherche à concilier l'écologique, l'économique et le social, la création de richesses pour tous et la conservation des ressources naturelles. L'intention est excellente. Mais comment concrètement est-ce possible ? Prenons l'exemple du secteur du tourisme[23]. La bonne volonté se heurte à des difficultés structurelles. Notamment, les indices boursiers liés au développement durable exigent des informations précises et détaillées sur les performances des entreprises. Est-ce compatible avec les entreprises de tourisme du Sud ? L'obligation de mettre en place des tableaux de bord, une gouvernance, une observance des normes et procédures est plus souvent possible pour les entreprises du Nord qui font visiter le Sud à des habitants du Nord. De plus, la règle du tourisme (interprétant la volonté des clients) a longtemps été de retrouver son pays dans celui des autres et de donner aux touristes l'image qu'ils attendent (souvent caricaturale) du pays dans lequel ils vont. Le tourisme dit « équitable » reste donc un phénomène marginal et les échanges asymétriques. Et comme les budgets marketing des pays du Sud sont inexistants, ce sont des prestataires du Nord qui organisent le tourisme. Un tiers seulement du budget est dépensé dans les pays de destination, le personnel embauché par les hôtels ou les prestataires n'a pas toujours l'âge légal, les paysages sont dégradés. La durabilité dans ce secteur est-elle condamnée à rester militante et marginale ? L'effort fait est sélectif, par exemple respecter les règles environnementales en construisant un hôtel (Accor) ou former le personnel aux économies d'énergie (Scandic). Les entreprises occidentales peuvent faire effort sur le durable, mais n'ont aucun intérêt à l'équitable. Il y a donc non pas harmonie entre les diverses obligations sociales et sociétales de l'entreprise, mais tension. Une situation qui amène alors les entreprises à effectuer des choix dans la palette des valeurs proclamées..

Nous pouvons alors nous demander si la volonté d'instaurer une « entreprise citoyenne » dans toutes ses dimensions (respecter les salariés, les sous-traitants et les clients, avoir conscience de son environnement, notamment respecter des objectifs de développement durable, le tout dans un contexte mondial fondamentalement inégalitaire) ne met pas en cause beaucoup plus que ce que les entreprises envisagent spontanément. C'est cette question que pose l'économie des fonctionnalités[24], qui désigne les pratiques cherchant à articuler développement économique et développement durable. Cette perspective passe par le remplacement de produits par des services, notamment de location. Elle contre alors frontalement la logique industrielle habituelle, qui a tout intérêt à obliger le client à acheter des « bouquets » de produits ou de service, incluant des options non souhaitées Mais modifier son orientation est extrêmement difficile, car la prise en compte de la fonctionnalité implique de se coordonner avec d'autres prestataires, inhabituels pour l'entreprise. On voit naître pourtant des réseaux de santé, le passage de l'achat de pneumatiques à une solution de location, la mise au point en commun de logiciels à partir de codes ouverts, etc.

Conclusion

Nous le voyons alors : prôner l'entreprise citoyenne est sans doute une excellente chose, mais la mise en œuvre de tout ce que cela implique (les manières de traiter le personnel, l'attention portée aux questions écologiques, le respect du tissu social de l'environnement, le respect des pays émergents ou du troisième monde) rencontre des difficultés de tous ordres, qu'elles soient individuelles ou inscrites dans les structures économiques nationales ou mondiales.

Dans notre discipline, nous avons notre manière de lire ces différents niveaux de la citoyenneté d'entreprise. Les phénomènes de communication sont présents dans la rencontre entre deux personnes, entre deux groupes, entre des organisations et leurs publics. La communication est directe ou médiatisée par une technologie. J'ai tenté de donner ici une image à peu près représentative tant de ces divers niveaux que de nos différentes manières d'interroger les situations dénommées de « citoyenneté. Mais

[23] Franck Debos, « L'approche et l'intégration du développement durable au sein des stratégies de croissance globale des entreprises : le cas du secteur du tourisme », *archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00141135_v1/*

[24] Manuel Zacklad, « L'économie de fonctionnalité encastrée dans la socio-économie des transactions coopératives : dynamique servicielle et fidélisation soutenable »,
hal.archives-ouvertes.fr/.../EF_DD_Zacklad_Cerisy7.pdf

cette exposition linéaire donne peut-être le sentiment que nous sommes tous d'accord tant sur les thèmes à traiter que sur les manières de les traiter. C'est évidemment faux.

Il me semble donc important, pour finir, de revenir sur un point qui clive, me semble-t-il, nos approches : les affirmations d'une entreprise citoyenne sont-elles crédibles ? Je le ferai à travers deux références essentielles : celle du philosophe allemand Jürgen Habermas et celle de l'économiste François Perroux. Pour le premier, aucune organisation ne peut parvenir à un comportement réellement et pleinement éthique, car elle sera toujours rattrapée par ses objectifs ultimes, qui ne le sont pas. Si un progrès social ou écologique parvient à naître, il viendra d'une société civile éduquée qui se structurera dans un espace public démocratique. Les organisations se défendront d'abord toujours elles-mêmes. Le regard à porter sur leurs proclamations éthiques doit toujours être suspicieux. Pour François Perroux, l'opposition entre éthique et économie est artificielle. Certes, la violence, la sauvagerie native des hommes se manifeste inévitablement dans les structures économiques du monde. Et ceci d'autant plus facilement que le capitalisme contemporain, appuyé massivement par une école d'économètres positivistes, affirme l'auto-régulation du marché, excluant ainsi la pertinence même de la question éthique, s'affranchissant des règles éthiques, culturelles et politiques qui parvenaient tant bien que mal à border jusqu'ici les inévitables manifestations de barbarie en son sein. Mais la prédominance de cette tendance est récente, la plupart des écoles économiques ont constamment intégré l'éthique dans leur champ de réflexion. Ce qui signifie, par rapport à la question qui nous intéresse ici, que les problématiques de citoyenneté ne sont pas intrinsèquement étrangères aux organisations. Elles ont quelque chance de ne pas être seulement l'habillage manipulatoire d'une politique marketing mise en œuvre par des cyniques, ou des naïfs inconscients d'être eux-mêmes manipulés.

A la question « les affirmations d'une entreprise citoyenne sont-elles crédibles ? » nous pouvons alors en ajouter une autre : « peuvent-elles perdurer ou vont-elles bientôt expirer, l'effet de mode étant passé ? » Elles expireront lorsque, comme dans toute action humaine, le cynisme et la manipulation auront épuisé jusqu'à la nausée les acteurs de bonne foi. Et cela arrivera inévitablement. Le plus important n'est pas dans leur durée. Car ce qui dure n'est pas la mode de l'entreprise citoyenne, pas plus que celle de la culture d'entreprise. Ce qui dure est cette possibilité, que reconnaît François Perroux, d'une volonté honnête dans toutes les situations de vie. Et le jour où la mode ne sera plus à l'entreprise citoyenne, la signification profonde de la tension qu'elle implique trouvera d'autres voies, d'autres mots d'ordre.