

**Stadiul Cercetarii Comunicarii organizationale în Franta,  
Locul relatiilor publice si al responsabilitatii sociale  
corporatiste**  
Odile Riondet

► **To cite this version:**

Odile Riondet. Stadiul Cercetarii Comunicarii organizationale în Franta, Locul relatiilor publice si al responsabilitatii sociale corporatiste. 2009. <sic\_00429392>

**HAL Id: sic\_00429392**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00429392](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00429392)**

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.

**Congresul Euprera  
24-25 septembrie 2009**

***Stadiul cercetării comunicării organizaționale în Franța,  
locul relațiilor publice și al responsabilității sociale corporatiste***

***Odile Riondet, rectoratul din Lyon  
[odile.riondet@wanadoo.fr](mailto:odile.riondet@wanadoo.fr)***

### **Introducere**

Aș vrea să mulțumesc asociației EUPRERA pentru invitația la acest congres. Aștept cu interes acest dialog cu dumneavoastră. Un dialog născut din diferență. Căci nu sunt o profesionistă în domeniul relațiilor publice. Nu sunt nici profesor universitar specialist în relații publice. În Franța, de altfel, studenții și profesorii care au această specialitate se pregătesc adesea în instituții private. Vă vorbesc deci dintr-un alt punct de vedere. În cadrul asociației mele de cercetare în comunicare, eu sunt responsabilă cu relațiile internaționale. Și ca atare, lucrez cu alte organizații naționale și europene la alcătuirea unei « cartografii » a domeniului nostru, cu configurațiile sale particulare în funcție de țară. Sunt deci foarte interesantă de diferitele moduri de organizare ale învățământului și cercetării de aici, cât și de temele tratate de fiecare țară europeană.

Ceea ce am pregătit astăzi pentru dumneavoastră se situează în cadrul acestor preocupări cartografice. Voi trata întrebările următoare : Cum este organizată disciplina noastră în Franța ? Care este locul comunicării organizaționale ? Cum abordăm întrebările legate de responsabilitatea socială corporatistă ?

Pentru a răspunde la aceste întrebări am folosit două corpusuri : textele congresului principalei noastre societăți savante care are loc din 1984 și Arhivele deschise ale Centrului național de cercetare științifică. Voi preciza, plecând de la acest corpus, câmpul general al Științelor Informării și Comunicării (SIC) cât și al cercetării comunicării organizaționale. În acest corpus, am încercat să plasez cercetările care ar putea să corespundă preocupărilor dumneavoastră și am selecționat în jur de 15 documente reprezentative pe care vă voi propune să le analizăm. Pornind de la această lucrare – a cărei modestie o vom judeca împreună – vă propun să dialogăm.

### **Locul comunicării organizaționale în cadrul Științelor Informării și Comunicării ca ansamblu de învățământ și cercetare în Franța**

În Franța, Universitatea integrează în același ansamblu Științele informării și comunicării și clasele cu discipline transversale, cu științele educației și epistemologia. Nu vom reveni asupra motivelor acestor alegeri. Aici, este suficient doar să cunoaștem acest fapt, deoarece acesta nu are consecințe asupra cercetării. Un studiu biometric arată că aproximativ 900 de concepte sunt asociate domeniului nostru, dintre care un mare număr sunt legate atât de tehnologie (*algoritmi, sisteme de gestiune de date tehnice, schimb electronic de informații*), cât și de semiotică (*semne, simboluri, mărci tipografice, arte grafice, logotipur*)<sup>1</sup>.

Acest domeniu reunește deci analiza noțiunilor de informare și comunicare, recepția mass-media și tehnologiilor, relațiile interpersonale și de grup, actorii (diferitele bresle profesionale cum ar fi întreprinderile mediatice și economia lor), conținutul informațiilor, influența mass-media asupra reprezentațiilor și cunoștințelor, sistemele de informare și difuzarea tehnicilor către persoane fizice, ca de exemplu în organizații.<sup>2</sup> Site-ul nostru principal de arhive deschise<sup>3</sup> conține rubrici precum bibliometria cât și studiile cinematografice, documentarea ca și economie a industriilor culturale, spațiul public ca și inginerie a sistemelor de informație.

<sup>1</sup> 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](http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?page=imprime&id_article=1)

<sup>2</sup> Conseil National des universités, section 71.

<sup>3</sup> <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/>

Există o rubrică specializată denumită *Organizația și comunicarea*. Vă dau exemplu câteva din temele tratate în această rubrică : Strategiile de comunicare, locul informării și comunicării pentru inovație, guvernarea colectivităților locale, locul centrelor de documentare în ceea ce privește luarea deciziilor, modurile de relaționare în schimburile comerciale, semiotica în marketing, locul intranetului în relațiile de putere, crearea valorii în comunitățile cu activități comune, locul mesageriei electronice în crearea legăturilor sociale într-o întreprindere, conceptul de gen în comunicarea organizațională. Cercetările în comunicarea organizațională tratează toate nivelurile de comunicare (interpersonal de grup, comunicare folosind diferite tehnici), dar îndeosebi în scopul de a înțelege cum este organizată, condusă o întreprindere. Problemele puse pornesc adesea din departamentul de resurse umane, câteodată din creația publicitară, mai rar din relațiile publice.

Un DEA<sup>4</sup> referitor la conținutul congresului societății noastre savante sesiza în 2002 importanța tematicilor precum asumarea tehnologiilor și a comunicării politice. Apoi urmau problemele de acces la cunoștințe și semiologia mesajelor. Analizele întreprinderii sunt numeroase. În cadrul primelor congrese, preocupările sunt mai întâi, majoritar axate pe constituirea bazelor de date, utilizarea computerelor în materie de inovație și competitivitate (inteligenta economică), supravegherea acestei pieți, ergonomia sistemelor de informare utilizate în mediile profesionale, în munca la distanță. Chiar întreprinderile care produc date sunt analizate : crează acestea “rețele cu valoare adăugată”? Incepând cu anul 1990, chestionarea impactului tehnologiilor asupra organizării întreprinderilor are loc instant. Publicitatea rămâne o temă constantă, adesea tratată cu ajutorul semiologiei. Comunicarea internă și externă a întreprinderii în general rămâne o temă secundară. În schimb, toate organizațiile posibile sunt observate din perspectiva implantării tehnologiilor : întreprinderile private, dar și învățământul, armata, spitalele, muzeele, bibliotecile, cinema-ul, justiția și bineînțeles întreprinderile de presă și mass-media. Din motive interne (punerea în aplicare a descentralizării începând cu anii 80), comunicarea colectivităților locale beneficiază de o atenție particulară. Comunicarea teritorială și inteligența economică teritorială, în corelație cu politica europeană, vor deveni progresiv o temă majoră. Cercetările urmăresc în mare parte preocupările sociale și politice actuale. Astfel, în congresele cele mai recente, observăm un interes pentru comunicarea de criză, locul piețelor financiare în industriile culturale, regularizarea sănătății, chestionarea « capitalismului cognitiv », ideologiile industrialiste în domeniul formării, responsabilitatea socială corporatistă.

Putem vedea deci o evoluție a tematicilor congresului : la început, tematica întreprinderii era tratată în legătură directă cu folosirea informațiilor științifice și tehnice. Impactul tehnologiilor informatice asupra organizării muncii își face apariția. Apoi întrebările legate de comunicare antrenate de mondializare. Dar, pe de-o parte, vorbim mai degrabă de « organizații », incluzând aici sectorul privat, sectorul public, mediul asociativ. Și pe de altă parte, legătura dintre comunicare și informare orientează cercetările mai des spre organizarea muncii decât spre relațiile publice.<sup>5</sup>

### **Către o « abordare comunicațională » a organizațiilor**

O disciplină caută să își amelioreze întotdeauna coerența sa internă. Aceasta își dezvoltă felul de a aborda câmpurile de studiu. Ce pot deci aduce Științele informării și comunicării în mod deosebit în ceea ce privește analiza « cetățeniei » întreprinderii ?

#### Dezvoltarea durabilă în cadrul tematicilor comunicării organizaționale

Tema responsabilității sociale și de mediu a întreprinderilor există, bineînțeles, în literatura specifică disciplinei noastre. Am făcut, așa cum vă spuneam în introducere, o selecție de aproximativ 15 articole și texte ale congresului referitoare la acest domeniu. Acestea nu sunt cuprind tot ceea ce se face în Franța, căci tema este tratată în mod abundent. Dar tratează modurile în care abordăm subiectul în cadrul Științelor informării și comunicării. Documentele sunt referitoare la diferite școli de gândire, la diverse teme de studiu, din moment ce încercăm a vă oferi o privire de ansamblu asupra cercetărilor noastre.

Temele privind « cetățenia » întreprinderii, a responsabilității sale sociale sau fața de mediu, nu reprezintă o noutate. Dar au avut o vizibilitate mai mare începând cu 2002, dată la care întreprinderile

<sup>4</sup> 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, voire aussi 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](http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?page=imprime&id_article=56)

<sup>5</sup> Notre réseau spécialisé, Org and Co, regroupe 200 chercheurs,

franceze sau cele cotate la bursă în Franța au fost obligate să publice un raport anual de responsabilitate, pe care acestea l-au pus pe Internet. Rapoartele au furnizat desigur un material important cercetătorilor noștri, obișnuiți să analizeze discursurile mediatizate. Dar colectarea documentelor de analizat nu este suficientă. Trebuie de asemenea, să avem o problematică, o vedere interpretativă, o metodă de cercetare. Putem deci considera că există un întreg ansamblu de etape preparatoare. Ceea ce ne va permite să identificăm constantele și regularitățile unor cercetări, dincolo de efectele de modă.

Să dam aici câteva exemple. Întrebarea « Cum putem să integrăm dezvoltarea durabilă într-o strategie de dezvoltare ? » este o întrebare care privește conducerea unei întreprinderi. Politicile de dezvoltare durabilă ale unei întreprinderi au sens într-o regiune, o zonă geografică dată. Există deci, logic, articole care chestionează responsabilitatea întreprinderilor în cadrul unei inteligențe teritoriale. Analizele societății cunoașterii au un impact asupra dezvoltării durabile prin transformarea producției și a relațiilor de serviciu. Cercetările de etică se află la baza dimensiunii sociale cât și a celei societale. Jocurile interne de putere pot favoriza orientarea opiniei publice a unei întreprinderi (a salariaților) către noi obiective durabile. Problema calității poate fi adăugată la listă. Este deci imposibil să pretindem că problema întreprinderii responsabile s-ar fi născut într-o zi, fără nicio anterioritate și că ar fi fost tratată prin mijloace intelectuale complet noi.

### Particularitățile cercetării Științelor informării și comunicării

Din ce punct de vedere analizele unei organizații întocmite de noi sunt distincte de analizele de management? Ce spunem noi diferit în mod special în materie de comunicare externă și de publicitate?<sup>6</sup> Dacă cele două abordări descriu procesul de recepție și de influență, atunci Științele informării și comunicării sunt mai degrabă marcate de fenomenologie și semiotică, pe când cele de management fac referire la psihologia socială. Pe de altă parte, SIC solicită o abordare critică<sup>7</sup> atunci când gestiunea este aplicată : criteriul de reușită pentru un studiu de management este eficacitatea, nu coerența. Viziunea științelor de gestiune este așadar mai apropiată de preocupările imediate ale practicienilor. Ceea ce merge mână în mână cu diferitele universuri bibliografice și am putea chiar spune cu diferitele filozofii, acordându-i acestui termen întreaga sa noblețe reflexivă. Căci, în spatele teoreticienilor managementului, se găsește o filozofie în mare parte utilitaristă, pentru care diferența dintre adevăr și eficacitate este neglijabilă. Nu este deci deloc surprinzător că anumite studii bazate pe fenomenologie merg într-un sens total diferit și că autorii de referință nu sunt aceiași.

Aceiași reflexie poate fi făcută și în ceea ce privește sociologia muncii. Sociologia muncii se interesează de colectiv ; Științele informării și comunicării pun accentul pe interacțiune. De exemplu, un sistem de informare este interpretat ca un sistem de reprezentare, ca un sistem de reguli, care lasă loc unor moduri de organizare pe care actorii le aleg sau nu<sup>8</sup>. Nicio inovație referitoare la management nu va fi neapărat înțeleasă de salariați. O inovație sau o propunere managerială întâmpină actori individuali sau colectivi. Aceștia sunt legați de relații care participă la construcția unor reprezentări a ceea ce este cerut (sau propus, sau impus) și dau inovației sau propunerii o șansă mai mică sau mai mare de a fi acceptată. Ceea ce poate fi observat în implementarea tehnologiilor poate fi aplicat, fără dificultate, oricărei alte inovații, cum ar fi politicile interne de motivare a salariaților în favoarea dezvoltării durabile.

Un grup de cercetători revendică în mod clar expresia «abordare comunicațională a organizațiilor» pentru a desemna o cercetare particulară a întreprinderii<sup>9</sup>. Această abordare se distinge de studiile descriptive sau prescriptive ale mediilor profesionale deoarece percepe organizația din perspectiva tuturor formelor de comunicare care au loc. De aceea temele tratate sunt comunicarea organizațională, comunicarea instituțională sau marketing-ul, dar și procesele de normalizare, sistemele de informare, economia informării, noile forme organizaționale, valorile și forța simbolică a întreprinderii, circulația

<sup>6</sup> 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 de l'information et de la communication*, Nice, 6-7 décembre 2001, hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/06/25/.../sic\_00001265.pdf

<sup>7</sup> 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/full/1253/187/](http://www.sfsic.org/content/view/full/1253/187/)

<sup>8</sup> 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](http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article30)

<sup>9</sup> 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.

cunoștințelor în cadrul acesteia... Căci un proces de comunicare reprezintă o interacțiune între indivizi, o producție colectivă de sens, o mobilizare de cunoștințe, o implementare de dispozitive tehnice, o producere de discurs. În ceea ce privește acest domeniu, colegii noștri fac referire la lucrările Școlii din Montréal (Taylor), din Louvain sau din Statele Unite (Deetz). Organizația nu este numai un obiect de studiu, ci și o categorie conceptuală care desemnează un nivel precis al structurării sociale. Și în cadrul organizațiilor menționate astfel, procesele de regulare a puterii într-o întreprindere, politicile convenționale, construirea relațiilor cu furnizorii sau interrelațiile reies atât din comunicare cât și relațiile publice, care nu reprezintă decât unul din domeniile în vedere.

### **De la « cultura de întreprindere » la « înreprimerea responsabilă »**

Există bineînțeles o legătură strânsă între comunicare și întreprinderea zisă responsabilă : o întreprindere este responsabilă atunci când obiectivile sale sunt susținute de salariați interesați, motivați și convinși. Nu am putea vorbi de întreprinderea responsabilă dacă nu ar exista o dublă fondare a acesteia : de natura economică și de natura umană, în ceea ce privește productivitatea sa și reprezentarea sa imaginată și mitică. Căci responsabilitatea este o atitudine interioară construită progresiv. Există lucrări despre bazele imaginare și simbolice ale oricărei organizații, care influențează logica actorilor, făcând aici referire în special la lucrările lui Cornelius Castoriadis despre instituirea imaginată a societății, ale lui Winicott despre joc și realitate sau ale lui Gérard Mendel în sociopsihanaliză<sup>10</sup>.

### Ce înseamnă să fii cetățean al unei întreprinderi?

Așadar, cuvântul de ordine în a deveni o « întreprindere cetățeană » sau construcția codurilor etice nu sunt oare un alt mod de a se învăța în jurul a ceea ce era în joc în ce numeam la un moment dat « cultura de întreprindere »<sup>11</sup> ? Există o asemănare certă între ceea ce viza ideea culturii de întreprindere și ideea întreprinderii responsabile. Întreprinderea este considerată atât un colectiv uman cât și un colectiv economic, un colectiv care are o istorie, care este caracterizată de un anumit fel de a trăi relațiile din interior, cele cu partenerii sau cu clienții. Un colectiv care lucrează această identitate în scopul de a ameliora această realitate pentru ea-însăși, fapt ce are de asemenea consecințe asupra imaginii vehiculate la exterior. Problema nu constă astfel în ideea în sine, ci în modelul funcționalist care s-a impus progresiv și care a făcut-o să fie puțin operantă, în special în Franța<sup>12</sup>. Căci într-o perspectivă funcționalistă, o cultură are ca scop modelarea indivizilor, are o funcție de integrare și de menținere socială. Potențialul de manipulare este astfel evident : valorile afirmate au un caracter autoritar, ședințele de integrare reprezintă un proces de selecție a indivizilor docili, semnalele care vizează integrarea și identificarea cu întreprinderea sunt semnale se supunere. Conceptul a devenit în mod progresiv, în « mâinile » managementului, o ideologie impusă salariaților de către conducere. Dar actorii unei întreprinderi nu au aceleași interese, au jocuri politice diferite și negarea lor îndreaptă o politică de management către eșec. Conceptul a fost, desigur, îndepărtat în mod rapid. Am putea adăuga aici ceea ce studiile de comunicare au scos în evidență : în momentul în care o persoană încearcă să manipuleze o altă persoană, este imposibil ca aceasta intenție să nu se simtă, chiar și discret, prin scurte semnale non-verbale. Ceea ce implică imediat o stare de îndoială, opusă efectului dorit. Putem așadar să ne punem, în mod legitim, întrebarea dacă discursurile actuale referitoare la întreprinderea responsabilă, codurile și dezvoltarea durabilă nu vor avea aceeași soartă : care sunt caracteristicile acestui nou concept, putem deja repera semnalele instrumentalizării sale ? Și dacă da, putem prevedea încă de pe acum respingerea ?

Să analizăm problema din alt punct de vedere. Care sunt diferențele dintre defuncta cultură organizațională și întreprinderea responsabilă preocupată de dezvoltarea durabilă? Mai întâi, dezvoltarea durabilă reprezintă cu siguranță un mod de a crea o imagine pozitivă pentru întreprindere, dar implică fără îndoială o mai mare participare a consumatorilor, adică a clienților, care nu erau luați în considerare în cultura organizațională. Desigur, întreprinderea responsabilă constituie și ea un discurs de management, chiar și cu diferențele dintre principii și realitate, dar care vine să completeze mișcări cum ar fi conducerea întreprinderii sau realități de genul tehnologiilor informării... Apoi, conceptul este dinamic aplicat, chiar dacă contraexemplele și dificultățile nu lipsesc. Putem observa forme de aderare a salariaților

<sup>10</sup> 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/](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00198646/en/)

<sup>11</sup> Bernard Massiera, Culture d'entreprise, l'échec d'un concept, *Revue Etude de communication*, 2006, [archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00000708/en/](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000708/en/)

<sup>12</sup> 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.

în discuție, dar obstacolul principal rămâne fără îndoială logica economică a produselor, a cărei inversare implică o reorganizare structurală importantă atât pentru întreprinderi cât și pentru clienți.

### Dezvoltarea durabilă sau întreprinderea în căutare de sens ?

Care este cu exactitate gradul de așteptare al consumatorilor în ceea ce privește etica, așteptări de care, bineînțeles, întreprinderile ar trebui să țină seama ? În 2003, un barometru a fost propus pentru a evalua 60 de întreprinderi de tip diferit (private sau publice) și imaginea etică pe care publicul o avea despre acestea : <sup>13</sup>

- O primă remarcă s-a impus : mișcarea nu este nouă, căci primele convenții etice datează din anii 60.
- În al doilea rând, exigențele etice nu aparțin unei anume categorii a populației, adică : nu sunt exigențe doar ale păturilor cultivate sau înstărite ale populației. Așteptările sunt sigure, marcate de sentimentul de a fi încheiat un ciclu al stilului nostru de a trăi.
- În al treilea rând, așteptările nu se limitează la o singură țară. O multinațională nu se poate comporta într-un fel total diferit de la o țară la alta, deoarece întreprinderile devin din ce în ce mai mult de anvergură internațională, la fel ca și mișcările consumatorilor.
- În al patrulea rând, această exigență se referă la toate aspectele unei întreprinderi, fie că este vorba de respectul naturii sau de managementul intern al resurselor umane. Cerem unei întreprinderi nu numai o atenție îndreptată către propria sa producție, ci și activități de mecenat, fundații ... Pe scurt, o manifestare transparentă a interesului etic pentru clienți, acționari, furnizori...
- În al cincilea rând, care este important pentru domeniul nostru, mass-media joacă din ce în ce mai mult un rol de procuror.

Aceasta nu înseamnă nicidecum că opinia publică sau clienții confundă o întreprindere cu o organizație caritativă : prima cerință a publicului pentru o întreprindere este respectul clienței sale. Ceea ce nu înseamnă că acesta ar fi mereu clar și coerent : anumite criterii etice sunt mai puțin înțelese decât altele (mai ales economia de energie și reciclabilitatea).

Primele coduri etice ale anilor 60 structurau relațiile dintre o întreprindere și filialele sale, mai ales în țările cu obiceiuri comerciale diferite. Acestea aveau și au păstrat de asemenea o funcție în ceea ce privește relația cu distribuitorii. Este vorba de instrumente care anunțau și stabilizau relațiile, permițând în mai multe cazuri reducerea incertitudinii și accelerarea luării deciziilor. Acestea erau și rămân destinate pentru marele public. Și în același timp, aceste convenții sunt relative. Atât pentru procedurile pe care le instaurează (trebuie să se facă un control înainte sau după pentru a avea o depistare mai eficace a corupției ?), cât și din punct de vedere al eficacității acestora (care este decalajul dintre proclamarea convențiilor și comportamentele reale, ce marje ale comportamentelor etice acceptăm în funcție de filialele din diferite țări ?). Ultimele întrebări rămân intacte.

Trebuie să distingem astfel comunicarea de marcă de comunicarea instituțională și să punem în evidență diferența : comunicarea instituțională poate fi mult mai ușor responsabilă decât comunicarea de marcă. Publicitățile tolerează o mare marjă de aproximare, se joacă cu motivațiile, pun în scenă, de exemplu, o ambianță mai degrabă comunitară decât individualistă sau egoistă deoarece opinia publică este sensibilă la așa ceva (Mac Donald's, Segafredo), dar pot în același timp să își schimbe modul de argumentare a doua zi. În ceea ce privește comunicarea instituțională, aici este vorba de a găsi valori care dau sens activității întreprinderii din punct de vedere personal, social, mondial. Si este de știut că aceasta va fi analizată în mod rațional și la rece de asociațiile de consumatori și de sindicate.

### **Câteva caracteristici ale întreprinderii « responsabile »**

Incepând cu 2002, întreprinderile franceze sau cotate la bursă în Franța trebuie să dea seama de impactul activităților acestora asupra mediului. Raportul privind dezvoltarea durabilă este publicat pe Internet. Aceste rapoarte sunt destinate marelui public. Nu pentru că această obligație există de câțiva ani înseamnă că preocuparea pentru dezvoltarea durabilă nu exista înainte, cum am văzut mai devreme, însă această datorie a furnizat un material important și sistematic pentru analiza cercetătorilor.

---

<sup>13</sup> 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.

### Responsabilitatea întreprinderii ca și discurs oficial

În mod tradițional, responsabilitatea unei întreprinderi se prezintă ca responsabilitate economică, responsabilitate socială și responsabilitate față de mediu. Cuprinde deci dimensiuni la fel de diverse ca și managementul resurselor umane, drepturile femeilor, protecția mediului, dezvoltarea durabilă, economia solidară etc. Aceste diverse responsabilități sunt formalizate în cadrul rapoartelor obligatorii, dar și în coduri de natură diferită.

Rapoartele obligatorii elaborate de întreprinderi pot fi analizate în mai multe moduri. În comunicare, de exemplu, acestea pot lua forma unei grile de analiză împrumutată Școlii Palo Alto : cum putem caracteriza mărcile conținutului sau ale relației, « mesajul » emis primește un « răspuns » sau este doar recepționat<sup>14</sup> ? Rapoartele înaintează informații despre întreprindere (conținut) și afirmă pozițiile de leadership (relație), ambele alcătuind mesajul livrat. Raportul poate fi de asemenea citit luând în considerare termenii etici : acesta trece de la principiile la care întreprinderea vrea să adereze (caz care apare cel mai des) la corectarea punctuală a acestei generalități prin date precise despre acțiunile purtate. Principiile sunt prezentate ca și cum ar aparține unei întregi comunități a întreprinderii, comunitate care încearcă în același timp să facă eforturi și să se laude. Acest tip de discurs constituie o poziționare relațională în așteptarea unui răspuns adecvat din partea publicului, ceea ce ar trebui să reprezinte, logic, un câștig de respect din partea acestuia. Pe scurt, declararea bunelor practici este o formă de publicitate. Între descriere vagă și catalog de acțiuni, între laudă și afirmare etică, dorința de a crea efecte este omniprezentă. Dar oare funcționează ?

O altă posibilitate de a vedea lucrurile din punct de vedere al comunicării vizează formularea codurilor, care sunt discutate în interiorul întreprinderii. Este vorba de unul din locurile unde se negociază în mod colectiv<sup>15</sup>. Datorită acestora apar noi modalități de confruntare de opinie, punerea lor în discuție nu mai trece prin canalele clasice (în special sindicatele) din întreprindere. De exemplu, codul diversității, semnat în 2004 de 35 de directori ai unor mari întreprinderi și care a obținut de atunci 2000 de aderenți, a fost elaborat în mare parte în cadrul Asociației franceze a întreprinderilor private. Acest cod prevede integrarea în întreprinderi a populațiilor de origine străină sau a părinților străini (mai ales din Africa de Nord sau de Sud). Textul acestui cod, fiind situat în afara canalelor tradiționale, reprezintă o metodă bună de a măsura evoluția relațiilor sociale în întreprindere. Dacă un comitet poate fi recrutat prin cooptare, putem atunci spune că acest cod est constituit paradoxal având o lipsă de etică pluralistă ? Într-adevăr, un cod definește obiective, înscrie o temă în cadrul preocupărilor întreprinderii. Procesele de redactare astfel observate instituiesc atunci o degenerare a dialogului ? În același timp, se crează alte structuri de dialog, ceva din spațiul public intern al întreprinderii e în proces de transformare.

Un al treilea aspect al responsabilității întreprinderii est investit în mod spontan de cercetătorii în comunicare atunci când este vorba de analiza codurilor și problemelor receptării și influenței : care este forța normativă a unui cod ? Codul, și promisiunea implicată de acesta, sunt acte particulare de comunicare, ceea ce ne trimite în mod special la analiza actului de limbaj. Acesta este de ordinul promisiunii, și, ca și această, fragil și imprevizibil, dacă facem referire la filozofia lui Paul Ricœur. El are un actor (pronumele « noi » al întreprinderilor care se angajează sau se fac că se angajează), destinatari (Statul, salariații, potențialii beneficiari, mass-media). Actul de limbaj trebuie să aibă la un moment dat o acțiune coerentă cu ce exprimă, ceea ce este supravegheat, de altfel, mai mult sau mai puțin îndeaproape de destinarii sai.

### Responsabilitatea în cadrul unui teritoriu

Responsabilitatea unei întreprinderi nu este numai declararea unor principii, ci și o acțiune. O acțiune care se desfășoară într-un mediu particular, pe un anume teritoriu, într-un context precis. Care este cel mai bun nivel pentru a asigura această confruntare între intenție și acțiune ? Existența Regiunilor europene reprezintă fără îndoială un nivel adecvat<sup>16</sup>. Nu trebuie percepute ca și cum ar fi mini-state care

<sup>14</sup> 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](http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article13)

<sup>15</sup> 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](http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article67)

<sup>16</sup> 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/](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00103665/en/)

funcționează după aceeași logică. Ele sunt de altfel heterogene. În Europa, regiunile sunt foarte diferite : unele dintre ele au aceeași dimensiune ca a unui stat cum este cazul celor mai mici țări. Unele, cum ar fi Germania, au prerogative mai întinse decât altele. Altele, cum ar fi Italia sau Spania, sunt cvasi-autonome. Dar prezintă o caracteristică comună : au o semnificație populară, pozitivă. Corespund unei realități geografice și economice simțită de populație ca atare.

Aceste regiuni pot fi câteodată transfrontalier, căci o regiune face mai puțin parte dintr-un teritoriu național decât o coalitie între teritorii omogene și cooperante între întreprinderi, centre de cercetare, instituții culturale, universități, asociații, situate în țări diferite : arcul jurasian, arcul latin, regiunile maritime sau riverane ale Mării Mediterane. Inteligența teritorială este fără îndoială caracteristica lor comună, care reprezintă de fapt un nivel esențial pentru politicile de dezvoltare durabilă, având în vedere că inteligența teritorială este un proces care definește și întărește identitatea unui teritoriu. În ceea ce privește dezvoltarea durabilă, aceasta este recunoscută ca o prioritate a UE, cuprinzând conducerea, principiul precauției, integrarea preocupărilor sociale în întreprinderi. Se formează astfel un potențial al conducerii, al sentimentului de cetățenie și de construire a opiniei publice care este de neîndoielnic. Așadar, regiunea este locul unde există o intenție pozitivă a tuturor actorilor pentru construirea unei economii durabile, utilizând toate resursele inovării.

Nivelul local este de altfel cel în care, în mod tradițional, sunt posibile inițiativele, căci este nivelul în care potențialii actori se cunosc, ceea ce nu exclude însă necesitatea unor politici naționale. Este adevărat că în Europa ca și în alte părți, efortul este internațional, cum reiese din următoarele două exemple : instaurarea unui observator al inovațiilor la universitatea tunisiană din Gafsa și eforturile făcute în Mexic pentru o coordonare națională a întreprinderilor, universităților și asociațiilor<sup>17</sup>. Din această perspectivă, inovarea tehnologică apare ca și calea de a ieși dintr-o economie industrială, și deci de a participa la dezvoltarea durabilă, întreprinderile inovatoare având cât de cât șansa de a fi mai puțin poluante decât industriile tradiționale.

Această preocupare are consecințe asupra viziunii dezvoltării<sup>18</sup>. Ar putea oare Țările din Sud să evite etapa de dezvoltare industrială pe care au cunoscut-o țările occidentale ? Cum poate fi organizată producția în așa fel încât să prezervăm viitorul planetei ? Analiza felului în care țări care au niveluri diferite de dezvoltare (cum ar fi Algeria sau Burkina Faso) integrează Tehnologiile Informării și Comunicării este deci importantă.

Câștigul economic nu este de negat. De exemplu, fie că este vorba de întreprinderi artizanale (și care au vocația de a rămâne, ca în Burkina) sau de mici întreprinderi care se vor dezvolta (care este mai degrabă obiectivul în Algeria), realizarea procedurilor prin internet (contabile de exemplu) permit relațiile cu prestatorii la distanță, reducerea costurilor de funcționare și înscrierea într-o rețea de parteneri. În schimb, pentru țările africane, utilizarea internetului poate ajuta la atingerea imposibilului : producția la costurile Lumii a treia dar respectând normele celei dintâi ?

Calculatorul nu rezolvă totul, căci efortul tehnologic prezintă o multitudine de lipsuri. De exemplu, absența sau nivelul slab al statisticilor naționale referitoare la un ansamblu de informații economice, lacunele legislației, ezitățile sectorului bancar, importanța oralității având în vedere nivelul slab de alfabetizare, corupția, absența managementului previzional. Toate acestea îngreunează schimbările. Cum putem să supravegheăm, să investim, să cunoaștem o piață, să inovăm, să garantăm proprietatea unei inovări, să respectăm regulile conducerii sau ale mediului ?

O întreprindere responsabilă este oare o preocupare a țărilor bogate, un lux pe care numai firmele occidentale sau câteodată filialele din strainătate ale firmelor occidentale și-l pot oferi ? Un alt mod de a vedea lucrurile este de a evidenția stabilirea unui anumit număr de schimburi, cum ar fi de exemplu cazul producătorilor locali de karite din Burkina Faso. Ceea ce înseamnă că responsabilitatea întreprinderii occidentale poate fi măsurată în condițiile schimburilor instaurate. Dar sunt ele cu adevărat interesate să instaureze un « comerț echitabil » ? Acest dezechilibru între schimburi inegale din punct de vedere structural reprezintă evident una din primele limite ale intenției de a fi responsabil. Ne rămâne deci întrederea celorlalte limite.

<sup>17</sup> 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](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/06/24/.../sic_00001058.pdf)

<sup>18</sup> 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/](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00259449_v1/)



### **Limitele intenției de a fi « responsabil »**

Comunicarea și practicienii pe comunicare sunt chemați în ajutorul proiectelor de dezvoltare durabilă sau susținută (definită ca felul de a se dezvolta astfel încât capacitatea generațiilor viitoare de a răspunde, la rândul lor, la propriile nevoi să nu fie compromisă). Fiind profesioniști în ceea ce privește opinia publică, le cerem să-și demonstreze capacitățile de convingere. Dar dezvoltarea durabilă sau responsabilitatea întreprinderii nu constituie obiectivele. Sunt mijloace care servesc imaginii întreprinderii. Practicienii sunt astfel cei mai indicați pentru a măsura dimensiunile potențiale ale cinismului sau ipocriziei celor care fac publicitate pentru aceste întreprinderi, chiar când aceștia susțin că s-ar angaja într-o comunicare responsabilă, ar interoga publicitatea, comportamentele consumatorului<sup>19</sup>... această ambiguitate este de altfel identică în ceea ce privește ONG-urile<sup>20</sup>.

### Dificultatea de a trece de la principii la fapte

Nu este vorba deloc de un rechizitoriu împotriva întreprinderilor sau chiar a organizațiilor, căci dificultatea apare din toate părțile, inclusiv a consumatorilor. Intenția există cu siguranță, cel puțin parțial, cum demonstrează moda actuală de a recruta persoane specialiste în etica întreprinderii.<sup>21</sup> În ceea ce privește acțiunea, un minimum poate fi cerut. De exemplu, în cazul băncilor, un anumit număr de alegeri făcute demonstrează aderarea reală la principiile declarate sus și tare. Ce anume finanțează acestea? Pe cine anume finanțează acestea? Care întreprinderi, având ce tip de politici sociale și cu ce tip de management al riscurilor privind activitățile lor? Așadar, nu trebuie să privim demersurile de responsabilitate socială și a mediului ca o realizare făcută în urma unui cod, ci ca pe o negociere fără sfârșit între întreprinderi și consumatori, aceștia din urmă fiind de asemenea educați și exigenți, fiind mereu gata să ia cuvânt cu cuvânt angajamentele proclamate. Acest lucru este posibil, deoarece există proceduri de evaluare a angajamentelor reale: în special existența unui jurnal de bord, a unei conduceri care evaluează impactul relațiilor dintre parteneri și observarea normelor și procedurilor.

Dar în ceea ce privește consumatorii, unde ne aflăm mai exact? Să luăm un caz simetric: o întreprindere cu intenția de a fi responsabilă cât de cât sinceră, care intră într-un program de dezvoltare durabilă care include modificarea modurilor de transport a salariaților, și le oferă tuturor ședințe de « teatru ecocetățean » care favorizează ideea de a împărți o mașină<sup>22</sup>. O operațiune de acest tip se bazează neapărat pe aderarea salariaților și integrează dimensiunile responsabilității sociale și societale. Jocul teatral, fondat pe viziunea teatrului a autorilor Bertold Brecht ou Augusto Boal, are ca scop transformarea spectatorului în actor, a-l ajuta să înțeleagă viața socială, a-l incita la acțiune. Participanții intervin în scenariu, îl completează, îl termină. Și putem constata astfel ambiguitatea comportamentelor reale. Căci dacă unii dintre ei (adesea cei mai sensibilizați la început) își însușesc rapid conținutul și își construiesc reprezentări în sensul cercetării, alți participanți (mai ales cei mai puțin sensibilizați la început) sugerează celorlalți deciziile care trebuie luate (reglementarea, sensibilizarea și conștientizarea celorlalți participanți, o mai bună informare...).

Cum bine știți acum, Științele informării și comunicării observă toate nivelurile de comunicare dintr-o întreprindere. După aceste dificultăți lizibile referitoare la relațiile dintre indivizi sau la dialogul dintre o organizație și public, vom vedea ceea ce științele noastre pot spune – și ceea ce pot aduce – în legătură cu sectoarele complete și organizarea economiei.

### Insăși structura economiei nu este oare în contradicție cu intenția de a fi responsabil?

Dezvoltarea durabilă caută să împace ecologia, economia, socialul, crearea bogățiilor pentru populație și prezervarea resurselor naturale. Intenția este excelentă. Dar concret, cum este acest fapt posibil? Să luăm exemplul turismului<sup>23</sup>. Intenția se confruntă cu dificultăți structurale. În special, indicii bursieri referitori la dezvoltarea durabilă cer informații precise și detaliate privind performanțele

<sup>19</sup> Céline Pascual, « Développement durable : les SIC pertinentes et sous-estimées », Congrès 2008, [http://www.sfsic.org/congres\\_2008/spip.php?article48](http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article48)

<sup>20</sup> Vincent Meyer, *Interventions sociales, communication et médias*, L'Harmattan, 2004.

<sup>21</sup> Céline Pascual, « Banques : communication, développement durable et bouleversements organisationnels », Journées Sup de Co, Montpellier, 2008, [www.supdeco-montpellier.com/.../PascualEspuny\\_MTO\\_2008.pdf](http://www.supdeco-montpellier.com/.../PascualEspuny_MTO_2008.pdf)

<sup>22</sup> 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](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/.../index.html)

<sup>23</sup> 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/](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00141135_v1/)

întreprinderilor. Dar este compatibil cu întreprinderile turistice din Sud ? Obligația de a introduce tablouri de bord, o conducere, o supraveghere a normelor și procedurilor este mai degrabă posibilă pentru întreprinderile din Nord care organizează vizite în Sud pentru locuitorii din Nord. În plus, regula turismului (interpretând dorința clienților) a fost, mult timp, regăsirea propriei țări în cea a altora și de a da turiștilor imaginea (adesea caricaturală) pe care o așteaptă de la țara vizitată. Turismul zis « echitabil » rămâne deci un fenomen marginal și schimburile rămân asimetrice. Și cum bugetele marketing ale țărilor din Sud sunt inexistente, atunci prestatorii din Nord sunt cei care organizează turismul. Numai o treime din buget este cheltuită în țările destinație, persoanele angajate de hoteluri sau prestatori nu au întotdeauna vârsta legală, iar peisajele naturale sunt degradate. Durabilitatea acestui sector este oare condamnată să rămână militantă și marginală ? Efortul făcut este selectiv, de exemplu respectarea regulilor de mediu pentru construcția unui hotel (Accor) sau training-ul personalului pe economiile de energie (Scandic). Întreprinderile occidentale pot face eforturi pentru durabilitate însă nu prezintă nici un interes pentru echitabilitate. Deci nu există armonie între diferitele obligații sociale și societale ale întreprinderilor, ci tensiune. Situație care aduce întreprinderile să facă alegeri în interiorul paletelor de valori proclamate.

Putem așadar să ne întrebăm dacă voința de a instaura o « întreprindere responsabilă » la toate nivelurile sale (respectarea angajaților, furnizorilor și clienților, luarea în considerare a mediului și mai ales respectarea obiectivelor dezvoltării durabile, toate într-un context mondial caracterizat de inegalitate în mod fundamental) nu ar pune în cauza mult mai mult decât ceea ce întreprinderile sunt gata să facă în mod spontan. La această întrebare se referă economia funcționalităților<sup>24</sup>, care desemnează practicile ce caută să articuleze dezvoltarea economică și dezvoltarea durabilă. Această perspectivă trece prin înlocuirea produselor cu serviciile, în special închirierea. Astfel, logica industrială obișnuită, al cărei interes este de a obliga clientul să cumpere « buchete » de produse sau servicii care includ opțiuni nedorite de acesta, este direct contrazisă. Dar modificarea orientării sale este extrem de dificilă, căci luarea în considerare a funcționalității implică coordonarea cu alți prestatorii, ceea ce nu este ceva obișnuit pentru întreprinderi. Observăm deci nașterea unor rețele de sănătate, trecerea de la cumpărarea pneumaticelor la o soluție de închiriere, punerea în comun a unor programe care au ca bază coduri deschise, etc.

## Concluzie

Putem deci să vedem că : promisiunea întreprinderii responsabile este fără îndoială un lucru excelent, dar punerea în practică a tot ceea ce aceasta implică (felul de a trata personalul, atenția purtată problemelor ecologice, respectul păturii sociale, a mediului, respectul țărilor Lumii a treia) întâlnește dificultăți la toate nivelurile, fie că sunt individuale sau înscrise în structurile economice naționale sau mondiale.

În cadrul domeniului nostru, avem propriul nostru fel de a citi aceste niveluri diferite ale întreprinderii responsabile. Fenomenele de comunicare sunt prezente când se întâlnesc fie două persoane, fie două grupuri, fie o organizație și publicurile sale. Comunicarea este directă sau mediatizată printr-o tehnologie. Am încercat să dau o imagine cât de cât reprezentativă atât a diverselor niveluri cât și a diferitelor noastre feluri de a pune sub semnul întrebării situațiile legate de « responsabilitate ». Dar poate că această expunere lineară dă impresia că am fi toți de acord atât asupra temelor care trebuie tratate cât și asupra modurilor de a le trata. Este evident fals.

Mi se pare deci important, în încheiere, să revin asupra unui punct care distinge, îmi pare mie, abordările noastre : sunt oare credibile afirmațiile făcute de o întreprindere responsabilă ? Voi aborda acest punct prin două referințe esențiale : cea a filozofului german Jürgen Habermas și cea a economistului François Perroux. Pentru primul, nicio organizație nu poate avea un comportament real și pe deplin etic, căci obiectivele sale primare, care nu sunt etice, o vor ajunge mereu din urmă. Dacă un progres social sau ecologic s-ar naște, acest lucru s-ar întâmpla într-o societate civilă educată, structurată într-un spațiu public democratic. Organizațiile se vor apărea mereu mai întâi pe ele-înseși. Proclamațiile etice ale acestora trebuie privite întotdeauna cu suspiciune. Pentru François Perroux, opoziția dintre etică și economie este artificială. Într-adevăr, violența, salbăția nativă a oamenilor se manifestă inevitabil în cadrul structurilor economice ale lumii. Și acest fapt afirmă autoregularea pieței, chiar mai ușor decât capitalismul contemporan, puternic bazat pe o școală de econometre pozitive. Această școală exclude

<sup>24</sup> 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](http://hal.archives-ouvertes.fr/.../EF_DD_Zacklad_Cerisy7.pdf)

astfel însuși pertința problemei etice, eliberându-se de regulile etice, culturale și politice care reușeau să reducă într-un fel inevitabilele manifestări de barbarie. Dar predominarea acestei tendințe este recentă, majoritatea școlilor economice au integrat, constant, etica în câmpul lor de reflexie. Ceea ce înseamnă, luând în considerare întrebarea în cauză, că problemele responsabilității nu sunt străine, intrinsec vorbind, organizațiilor. Acestea au mai mult sau mai puțin șansa de a nu fi doar fața manipuloare a unei politici de marketing pusă în aplicare de cinici sau de naivi inconștienți care au fost și ei manipulați.

La întrebarea : « Sunt oare credibile afirmațiile făcute de o întreprindere responsabilă ? » mai putem adăuga una : « aceste afirmații vor dura sau vor expira în curând, o dată ce efectul de modă o să fi trecut ? » vor expira în momentul în care, ca în cazul oricărei acțiuni umane, cinsimul și manipularea vor fi epuizat actorii de bună credință. Și acest fapt va avea loc cu siguranță. Ce contează cel mai mult nu este durata lor. Că nu este moda întreprinderii responsabile care va dura, așa cum nici cea a culturii organizaționale nu a durat. Ceea ce durează este această posibilitate, pe care o recunoaște François Perroux, de a avea o intenție cinstită în toate situațiile vieții. Și în ziua în care întreprinderea responsabilă nu va mai fi la modă, semnificația profundă a tensiunii pe care aceasta o implică, își va găsi alte căi, alte cuvinte de ordine.