

## L'invisible de l'image

Thomas Heller

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/627>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.627](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.627)

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2008

Pagination : 116-129

ISBN : 978-2-86781-582-9

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Thomas Heller, « L'invisible de l'image », *Communication et organisation* [En ligne], 34 | 2008, mis en ligne le 01 décembre 2011, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/627> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.627](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.627)

---

### **Résumé**

L'implication de l'entreprise dans la cité, qui renvoie à l'idée de citoyenneté, est une dimension importante sinon incontournable des discours de valorisation des entreprises ; si l'enjeu est économique, il est aussi politique. La forme de citoyenneté contenue dans ces discours et la prise en compte de certaines données contextuelles permettent de les envisager ainsi. Ce contexte est marqué ici plus précisément par la position du CNPF (Comité National du Patronat Français, ex-MEDEF) vis-à-vis de la citoyenneté d'entreprise, en regard de laquelle, donc, ces discours singuliers se donnent à lire comme une invitation faite à l'individu-citoyen d'abandonner à l'entreprise une part de sa citoyenneté.

### **Mots-clés**

Citoyenneté, discours, dispositif, enjeu politique, image.

### **Abstract**

*The good citizen practices of companies are an important thematic of their corporate communication ; if there is an economic stake with these discourses to enhance the image of companies, there is political stake too. The way of citizenship in these discourses, and the position of the CNPF (National Committee of the French Employers, ex-MEDEF) about this thematic allow to understand this stake as an arrangement to invite the citizen to let to company a part of his political capacity.*

### **Key-Words**

*Arrangement, citizenship, discourse, image, political stake*

**Thomas Heller est** maître de conférences à l'Université de Lille 1 et membre du GERIICO de Lille 3.

## **L'invisible de l'image**

*Thomas Heller*

[thomas.heller@univ-lille1.fr](mailto:thomas.heller@univ-lille1.fr)

L'image est une préoccupation importante des entreprises qui motive un ensemble de pratiques, d'actions sur le réel et sur son sens. Un tel souci est loin d'être nouveau : les écrits d'Edward Bernays<sup>1</sup>, un des principaux fondateurs des Public Relations dans les années 20 aux Etats-Unis, et récemment traduit en français, en témoignent. Mais il prend aujourd'hui une ampleur toute particulière en raison principalement d'un contexte de compétition économique qui oblige les entreprises à davantage d'efforts pour être à la fois visibles, lisibles et crédibles. Un des fondements actuels de cette crédibilité, qui est aussi un critère de valorisation des entreprises, concerne leur contribution à la résolution des maux de notre temps, ou encore, de façon positive, leur implication dans leur environnement social et culturel. Autrement dit, cette préoccupation de l'image se cristallise sur des actions qui promeuvent l'idée et la qualité d'une citoyenneté des entreprises, qualité qui paraîtra d'autant plus évidente que ces actions sont elles-mêmes définies en termes « d'implication dans la cité », qui est aussi une manière de définir la citoyenneté.

C'est d'ailleurs sur ce principe d'une entreprise « plus citoyenne », et d'un appel à l'action en ce sens que Jean Gandois accéda en 1994 à la tête du CNPF (ex-MEDEF). Si les discours d'accompagnement de cette implication « citoyenne », constitutifs de ce que l'on peut appeler l'image de l'entreprise, renvoient à des enjeux économiques, il y a quelques raisons de penser que ces discours ne sont pas dénués d'enjeu politique. L'usage de la notion de citoyenneté, en raison même de ce qu'elle signifie, invite en tout cas à envisager la possibilité d'un tel enjeu.

Il est peu probable que cette implication des entreprises dans la cité puissent être rapportée de façon directe à cet appel du CNPF ; et il est d'autant moins probable aussi que les discours de valorisation des entreprises qui reposent sur l'idée, explicitement formulée ou seulement suggérée, de citoyenneté entretiennent quelque rapport avec lui. Ceci ne signifie pas pour autant qu'aucun lien ne puisse être tissé entre ces deux registres de discours qui ont la citoyenneté de

---

<sup>1</sup> E. Bernays, *Propaganda. Comment manipuler l'opinion en démocratie*, Editions La Découverte / Zones, Paris, 2007.

l'entreprise en commun. Il nous semble en effet que cet appel définit un contexte ou un cadre stratégique qui autorise une lecture de ces discours de valorisation, en termes d'enjeux politiques. C'est l'hypothèse que propose de développer cet article qui se donne aussi pour tâche de préciser le sens de cet enjeu. Notre cheminement est le suivant : après avoir posé quelques repères sur les notions d'image et de citoyenneté rapportées à l'entreprise, on interrogera, à partir de quelques exemples tirés plus particulièrement de l'audiovisuel d'entreprise, le type de citoyenneté à l'œuvre dans ceux-ci. On montrera ensuite en quoi le discours du CNPF sur la citoyenneté influe sur la définition du rôle politique des discours de valorisation.

Il s'agit en fait, dans une perspective critique, d'analyser les enjeux de ces discours de valorisation, en soulignant certains aspects qui ne sont pas saisissables si l'on s'en tient à la seule analyse de contenu ou aux seules motivations qui ont présidé à leur élaboration ; c'est pourquoi nous avons proposé pour titre l'invisible de l'image<sup>2</sup> (en ce sens, l'invisible en question ne renvoie aucunement à quelque pratique sournoise).

D'un point de vue méthodologique et conceptuel, ce travail, essentiellement empirique, s'appuie plus particulièrement sur le concept de dispositif, développé par Michel Foucault.

### **De l'image et de la citoyenneté : éléments de définition**

Qu'entend-on par image d'entreprise ? Qu'est-ce que la notion de citoyenneté peut nous dire du rôle de l'entreprise qualifiée ainsi ?

En ce qui concerne l'image de l'entreprise, schématiquement, le sens de l'expression oscille entre une orientation sémiotique et une orientation psychosociologique, orientations qui renvoient dans la pratique à des questions de production et à des questions de réception.

En premier lieu on retiendra que l'image d'une entreprise est « ce que les individus ont perçu de cette entreprise, ce qu'ils en savent, ce qu'ils en pensent et la manière dont ils l'évaluent »<sup>3</sup>.

Cette perception de l'entreprise s'alimente à des sources indéfinies : elle s'élabore à partir de l'expérience directe de l'entreprise par un

---

<sup>2</sup> Intitulé inspiré du titre de l'article que Martine Joly « L'invisible dans l'image », in *Sciences Humaines*, n°83, mai 1998.

<sup>3</sup> P. Moliner, *Images et représentations sociales*. De la théorie des représentations à l'étude des images sociales, PUG, coll. Vies sociales, Grenoble, 1996, p. 132.

individu, qui l'amènera à organiser des fragments de réel en significations ; mais elle s'élabore pour l'essentiel à partir des productions symboliques qui émanent et/ou qui portent sur l'entreprise. Chacune de ces productions est porteuse d'une image plus ou moins assumée, pensée et souhaitée par le producteur, que l'analyse permet aussi d'appréhender. En second lieu, donc, l'image concerne les perceptions de l'entreprise repérables à travers sa mise en sens, sa mise en représentation, le récit qui en est fait, les thèmes qui sont abordés, les émotions qui sont suscitées, les valeurs exprimées, les actions rapportées, l'information véhiculée à son propos, les formes esthétiques développées, etc.

L'image, au sens visuel et iconique du terme, occupe une place importante dans cette production, en raison de sa puissance suggestive et émotionnelle, mais ce n'est pas ce qui définit principalement l'image de l'entreprise (c'est cependant dans ce registre que nous puiserons l'essentiel de nos exemples).

La notion d'image d'entreprise oscille donc entre deux orientations de sens, entre ce qui se passe dans les têtes et ce qui se passe dans les discours. Et c'est dans cette articulation entre ces deux dimensions que la notion d'image d'entreprise prend tout son sens, car elles s'appellent, se complètent, pour signifier d'un seul terme, un processus communicationnel complexe entre l'entreprise et ses publics, pour suggérer aussi l'évidence d'une relation causale entre intentions, discours et perceptions, et pour exprimer aussi un enjeu de la communication d'entreprise. Mais en même temps, concernant cet enjeu, l'expression joue un rôle de masque ; car l'usage, porté notamment par les professionnels de la communication, incline à penser que ce qui est façonné, ce sont moins les opinions que l'entreprise elle-même, ou du moins le sens de celle-ci. La conséquence de cette inclination est d'atténuer ce qu'il peut y avoir de violence (symbolique) dans ce travail de l'image. N'est-ce pas d'ailleurs sous la forme d'un don que se manifeste le souci de l'image ? Ne dit-on pas « donner une bonne/mauvaise image » ?

De plus en plus aujourd'hui, les entreprises s'impliquent dans la résolution des problèmes de notre contemporanéité post-industrielle, et le font savoir : insertion professionnelle, lutte contre les discriminations, travail des enfants, sécurité alimentaire, réchauffement climatique, pollution, sont parmi les grands thèmes d'un engagement qui schématiquement se partage entre le social et l'environnemental, deux orientations qui se rejoignent et s'articulent à l'économique à travers la notion de développement durable.

*Dossier : Retour sur les images d'organisations*

C'est en particulier à travers ces actions qui sont plus moins en lien direct avec son activité productive, que se construit cette image de l'entreprise, et donc le contenu du don en question évoqué précédemment. Ces actions définissent le rôle de l'entreprise dans les termes de la citoyenneté, laquelle est parfois explicitement affirmée dans les discours, parfois seulement suggérée, en raison même de l'association dorénavant établie, entre un type d'actions et cette qualité qui en découle. Il n'est pas sûr qu'une telle expression soit très appropriée pour signifier ce rôle particulier de l'entreprise ; en revanche elle a l'avantage de nouer le sens de l'action à un ensemble de connotations positives (solidarité, démocratie, intérêt général, responsabilité, liberté, éthique etc.), qui fait que l'expression n'est sans doute pas sans lien avec ce que J.-L. Beauvois (2005)<sup>4</sup> nomme le conditionnement évaluatif.

Si la notion d'entreprise citoyenne semble venir des Etats-Unis<sup>5</sup>, ce qui suppose de la comprendre du point de vue de cette origine, l'usage en France ne saurait évacuer le sens qui lui est donné là, couramment, et qui s'applique à des personnes physiques. En cela, rappeler ce que celle-ci désigne n'est pas sans intérêt pour saisir dans les discours la spécificité de la citoyenneté de l'entreprise. C'est-à-dire aussi que l'on considère que cette expression relève de la métaphore.

Dans l'acception courante du terme, donc, la notion de citoyenneté renvoie à un statut juridique, à un ensemble de droits et de devoirs qui cadrent notamment les possibilités d'implications et d'actions des individus dans et sur la société. En ce sens, et hors de la seule reconnaissance juridique d'une qualité, le citoyen se réalise à travers sa participation active à la vie de la société, dans le cadre des droits et des obligations. Un aspect de cette participation, qui est une dimension fondamentale de la notion de citoyenneté, concerne la capacité d'action politique, soit la participation au pouvoir ; celle-ci est directe et concerne le vote et l'éligibilité ; elle est aussi indirecte, à travers les possibilités qui découlent de certains droits (droits-libertés ou droits-créances) d'agir en vue de peser sur les décisions politiques ou juridico-politiques (qui concerne plus particulièrement l'agir sur le droit).

Il y a donc différents critères qui entrent en ligne de compte pour désigner la qualité ou le statut de citoyen. Interroger la forme de

---

<sup>4</sup> J.-L. Beauvois, *Les illusions libérales, individualisme et pouvoir social. Petit traité des grandes illusions*, PUG, Grenoble, 2005, p.225.

<sup>5</sup> N. d'Almeida, *Les promesses de la communication*, PUF, Paris, 2001.

citoyenneté qui se dégage des discours de valorisation des entreprises consiste à interroger ce qui est retenu des critères constitutifs de la citoyenneté. Mais au-delà, il y a aussi quelque intérêt à s'interroger non seulement sur la façon dont ces critères sont mis en scène, sur le sens qui s'en dégage, ainsi que sur les implications de l'absence de l'un ou l'autre d'entre eux. Une façon de poser le problème, et ce considérant que la citoyenneté implique d'une manière ou d'une autre un rapport au droit, est d'interroger non seulement le type et le sens de l'action, mais aussi la place faite au droit.

### **La loi de l'image**

On se limite ici à quelques remarques tirées de quelques exemples ; et pour commencer on voudrait évoquer une anecdote, à propos d'une situation concrète de communication. Il y a une dizaine d'années, une entreprise spécialisée dans la production et la commercialisation de produits phytosanitaires fut récompensée par la DRIRE (Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement) pour ses efforts réalisés en matière de protection de l'environnement. En effet, cette entreprise avait dépensé une somme d'argent importante pour protéger contre la pollution, et conformément à la législation récente dans ce domaine, le sol d'un de ses sites de production situé dans le département du Gard. Concrètement, cette action consista à analyser le sous-sol, à l'assainir là où il y avait pollution, et une fois cette opération réalisée, à recouvrir les sols des zones les plus exposées au risque par une dalle étanche. Ce qui lui valut cette récompense tenait au fait que cette entreprise était allée au-delà des exigences de la loi. Cet investissement (ou cette dépense) supplémentaire tenait alors moins à quelque sens de la responsabilité sociale et environnementale de la direction (ce qui n'exclut pas qu'un tel sens existât, bien évidemment), qu'à la crainte qu'une évolution rapide du droit n'obligeât notre entreprise à entreprendre de nouveaux travaux. Mais pour la DRIRE, ce comportement exemplaire méritait d'être rapporté, d'être diffusé, en particulier auprès des entrepreneurs de la région. C'est pourquoi cette récompense fut une aide financière d'un montant correspondant environ à 25 000 de nos euros actuels pour la réalisation d'un film de présentation et de cette action et de promotion de la démarche. La société de réalisation audiovisuelle à qui fut confié le projet me demanda d'en écrire le scénario ; cette position me permit de rencontrer les dirigeants du site de production et les acteurs de la DRIRE impliqués dans cette réalisation. L'institution donatrice avait posé une contrainte : si l'entreprise restait l'instigatrice principale de cet effort sur l'environnement (et donc le personnage principal du film), la DRIRE, pourvoyeuse de conseils, mais aussi

*Dossier : Retour sur les images d'organisations*

instance de contrôle du bon respect du droit en matière de « sécurité environnementale » en milieu industriel, devait apparaître dans le document comme un partenaire de cette action... Les discussions préparatoires à l'écriture allaient révéler que dans le domaine de la production symbolique, un tel partenariat n'allait pas de soi, chacune des parties cherchant malgré tout à garder la main sur la façon de donner sens à cette action, en fonction de ses intérêts. Pour dire les choses simplement : d'un côté l'entreprise voulait, pour valoriser son action et en faire un vecteur d'image, minimiser celle de la DRIRE et le rôle de la loi au nom, notamment, du dépassement des obligations légales ; de leur côté, les représentants de la DRIRE ne voulaient pas qu'on pût croire qu'une telle action ait pu se faire sans la loi et sans elle. Un compromis fut trouvé. Mais là n'est pas l'essentiel. On peut tirer, nous semble-t-il, deux enseignements concernant le rapport de l'image à la citoyenneté.

Dans cet exemple, l'action sur l'environnement n'avait pas vocation à faire l'objet d'un traitement en termes d'images dans la mesure où elle était subordonnée à une question de droit. C'est l'instance de contrôle qui, par sa récompense, invitait l'entreprise à valoriser une telle action, ce qui en retour a eu pour conséquence de relativiser le rôle du droit, au profit de la préoccupation (comme valeur) pour l'environnement.

Un premier enseignement, donc, est que le projet de publicisation d'une action modifie le sens de celle-ci ; cette publicisation peut être l'occasion pour les entreprises de faire valoir des types d'actions qui jusque-là relevaient de leurs préoccupations quotidiennes, que l'on pourrait qualifier de normales (contraintes ou non) et dont la mise en valeur n'avait guère de sens ; cette publicisation permet donc de substituer une visibilité signifiante et valorisée de l'action à une normalité invisible et insignifiante de cette même action. Si on veut aller un peu plus loin dans ce sens, on peut ajouter que les préoccupations actuelles touchant au social et à l'environnement offrent aussi des opportunités de redéfinir l'activité de l'entreprise, par rapport à celles-ci dans le sens d'une réponse. De façon particulièrement insidieuse, on peut évoquer le rôle des inquiétudes en matière de réchauffement climatique dans le « verdissement » de l'énergie nucléaire, en raison du peu d'émission de gaz à effets de serres lors de sa production<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> E. Mülhnhöfer, *L'environnement en politique étrangère : raisons et illusions*, L'Harmattan, Paris, 2003.



Ce qu'enseigne aussi notre exemple, c'est que le droit comme vecteur d'image est problématique, ou plutôt, pour être plus précis, un certain rapport au droit qui relève de l'obligation, de l'assujettissement. Cela signifie que si la construction de l'image dépend du contenu de l'action, les conditions de réalisation de celle-ci, et en particulier ici le contexte de liberté, y participent également. La conséquence est que le souci de l'image détermine une conception de la citoyenneté, une citoyenneté représentable qui exclut l'obligation, en tout cas l'obligation faite par le droit<sup>7</sup>. En définitive, si la citoyenneté fait image, le souci de l'image façonne cette citoyenneté. On nous opposera que de toute façon la liberté est au principe même de la citoyenneté, ce que rappelle J.-J. Rousseau<sup>8</sup> en faisant la distinction entre le citoyen et le sujet. Soit. Mais dans ce contexte particulier qui relève de la production de discours, il faut aussi considérer que cette citoyenneté de l'entreprise relève d'une construction qui peut reposer sur une surdétermination de la liberté.

Certes, toutes les entreprises qui produisent des discours de valorisation de leur activité ne sont pas dans cette situation présentée ici où elles sont tenues de faire une place au droit. Et l'absence d'une telle référence dans ces productions ne saurait être un critère suffisant d'un rapport contrarié de l'image et du droit. Mais on constatera aussi que le droit est un repère, et c'est lorsqu'il est invoqué ou évoqué que s'exprime le mieux une certaine défiance à son endroit, par laquelle la citoyenneté prend un certain éclat.

Certes, la loi est souvent appelée à la rescousse en situation de crise quand il devient difficile de se référer à des valeurs sans risquer d'attiser la critique sur l'entreprise ; elle vient alors utilement, moins pour restaurer une image défaillante, que pour colmater les brèches dans la crédibilité, et la confiance : « nous nous sommes conformés aux exigences de la loi », disent les porte-paroles après un accident ou un problème sanitaire pour se dédouaner de toute responsabilité, ou pour en limiter le domaine.

---

<sup>7</sup> Cette précision s'impose en raison du rôle des chartes et codes de déontologie qui, bien que relevant de l'obligation – mais une obligation non hétéronome – sont pris en charge de façon positive dans les discours de valorisation de l'entreprise.

<sup>8</sup> J.-J. Rousseau, *Du contrat social*, Gallimard, Folio/Essais, Paris, 1964, p. 112.

*Dossier : Retour sur les images d'organisations*

Mais en dehors des situations de crise, dans bien des discours institutionnels (*corporate*), la loi est un étalon à l'aune duquel la valeur de l'implication citoyenne de l'entreprise peut être mesurée, en particulier dans le domaine du social. Il s'agit alors de souligner l'avance de l'entreprise par rapport au droit, pour dire qu'elle n'a pas attendu la loi pour systématiser ce qui est dorénavant obligé par elle. Ainsi, cet extrait du commentaire du film « l'aventure d'un siècle », réalisé en 1998 pour la société de grande distribution Casino : « En 1904, on compte cent succursales et 21 concessions [...] Dans le même temps, persuadé que l'entreprise ne peut s'épanouir que grâce à la motivation de ses employés, Casino mène une politique sociale au niveau du logement, de la santé, de la culture. Il devance ainsi de 20 ans les lois de la République et forge l'esprit Casino ». Un tel positionnement permet non seulement de signifier que l'entreprise n'a pas besoin de la loi pour mettre en œuvre une politique sociale, mais aussi de souligner l'antécédence de la loi dans son action, suggérant ainsi qu'elle a pu inspirer les lois en question.

Sur un autre registre, proche cette fois de l'idée de citoyenneté politique, c'est le droit comme terrain d'actions en vue de sa transformation qui participe à la construction d'une image valorisée. On peut citer ici le cas de Manpower avec un film réalisé en 2007<sup>9</sup> qui retrace son évolution. Dans ce document, l'histoire est placée sous le signe d'un double combat : celui pour voir l'activité de l'entreprise reconnue par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux ; et celui en faveur de la reconnaissance du statut des intérimaires, et de l'accès à l'emploi dans un contexte d'augmentation constante du chômage depuis la fin des années 60. En signant des accords avec différents partenaires (l'ANPE, la CGT) Manpower souligne son implication dans la problématique de l'emploi, et légitime ainsi un rôle d'institution sociale et politique<sup>10</sup>. Quant à la loi, à travers celles qui sont mentionnées, elle n'est pas envisagée du point de vue de l'obligation, mais comme un cadre souhaité et attendu<sup>11</sup> qui permet à l'entreprise d'accomplir sa mission. Le droit, mais aussi la règle, la

---

<sup>9</sup> « 1957-2007. 50 ans de travail en France avec Manpower ». Production Dissidents, réal. Damien Vercaemer.

<sup>10</sup> Un des procédés de valorisation de l'activité de cette entreprise consiste à opposer son action en matière de placement de travailleurs dans les entreprises aux promesses déclarées de personnalités politiques face au chômage.

<sup>11</sup> Mais pourquoi donc la loi sur les 35 heures est-elle absente de ce film, alors que la loi de cohésion sociale est évoquée ?

convention sont ici le moteur de l'activité sociale de l'entreprise, une garantie de son intégrité, un reflet d'un rôle d'acteur politique, responsable... et bienfaiteur.

De Casino à Manpower, l'implication dans le social est une dimension affichée de la construction de l'image ; dans le film de Casino, elle se prolonge dans des actions dans le domaine culturel et sportif, qui permettent à l'entreprise de se revendiquer explicitement comme citoyenne. Cette représentation de la citoyenneté a cependant du mal à se démarquer d'une logique paternaliste (logique qui, au demeurant, n'est pas sans implication politique dans le sens où il participe d'une forme de gouvernement des salariés).

A l'inverse, Manpower revendique explicitement un rôle d'acteur politique (qui lui a été accordé par les pouvoirs publics, à travers la reconnaissance de son activité, et qui s'exprime dans des rapports avec les principaux partenaires institutionnels en prise avec les questions de l'emploi). Cette mise en sens – quasi militante – de l'action nous fait presque oublier que Manpower n'est pas une institution sociale qui lutte contre le chômage, mais une entreprise dont l'offre de services et la recherche du profit s'appuient sur cette situation de chômage et de précarité<sup>12</sup>. Ce paramètre, absent du film, n'est pourtant pas sans conséquence sur le sens de cette implication citoyenne/politique de l'entreprise.

Ce qui ressort de ces différentes remarques, c'est que la mise en sens et en scène de l'action de l'entreprise dans la cité débouche sur une représentation assez particulière de l'entreprise : une entreprise débarrassée des contraintes normatives, réglementaires qui pèsent sur elle, une entreprise généreuse, portée à agir pour les intérêts de ses membres et pour l'intérêt général, une entreprise, dont la logique d'action est déterminée par des valeurs fortes qui rendent superflue toute autre forme de régulation de l'activité, une entreprise, donc, qui se montre d'autant plus citoyenne qu'elle est libre d'agir. En définitive, ce que diffusent ces discours de valorisation de l'implication dans la cité, ce n'est pas seulement une représentation très libérale de l'entreprise, mais l'idée – qui repose sur une assimilation de la liberté économique et de la liberté politique - que le

---

<sup>12</sup> Considérer que cette entreprise, à travers son offre de services, lutte contre le chômage, suppose de reconnaître au moins une chose : que le travail intérimaire ne participe pas à la précarisation du travail.

*Dossier : Retour sur les images d'organisations*

libéralisme est la meilleure garantie de l'exercice de sa citoyenneté<sup>13</sup>. On serait tenté de parler d'une citoyenneté apolitique, mais le cas de Manpower oblige à nuancer une telle conclusion.

### **Image citoyenne et enjeux politiques**

Il nous reste à répondre à la question des enjeux politiques de tels discours ou d'une telle représentation de la citoyenneté de l'entreprise. Par enjeu politique, on entend ici le sens politique qu'ils acquièrent lorsqu'on les replace dans le contexte des rapports entre les acteurs individuels et collectifs impliqués dans l'activité de l'entreprise. Ces rapports sont marqués par des intérêts divergents ou conflictuels et renvoient à des enjeux de pouvoir.

Pour répondre à cette question, il faut distinguer deux niveaux d'interprétation de ces discours : le premier renvoie aux préoccupations de telle ou telle entreprise singulière par rapport à ses parties prenantes. Considérant que l'activité d'une entreprise (ou les conditions ou effets de cette activité) peut être objet de critique, de remise en cause, d'actions qui ont pour objectifs la régulation, le contrôle celle-ci, de tels discours participent d'un mouvement de défense et de justification contre ces discours et actions, qui, du fait de leur visée transformatrice, ont une portée politique. L'évocation de cette situation permet au passage de rappeler que la production de tels discours s'inscrit dans un rapport de force, et qu'elle participe d'une lutte symbolique, pour reprendre une expression du sociologue Pierre Bourdieu. Il s'agit alors d'opposer aux représentations diffusées par l'instance critique d'autres représentations dont l'acceptation permet à l'entreprise de poursuivre son activité dans les termes posés par elle (ou plutôt ses dirigeants), dans le cadre de la loi.

Mais l'enjeu politique de ces discours ne s'épuise pas dans les préoccupations locales de telle ou telle entreprise (lesquelles ne se limitent pas non plus à la situation évoquée) ; la confrontation entre ces discours a permis de repérer quelques schèmes idéologiques concernant l'entreprise considérée du point de vue de la citoyenneté. Ce n'est pas encore suffisant pour en tirer des conclusions sur leur portée politique. C'est là, donc à un deuxième niveau, que le discours du CNPF sur la citoyenneté de l'entreprise prend toute son importance :

---

<sup>13</sup> Le peu d'éléments que nous apportons à l'appui de cette conclusion nous incline à considérer celle-ci comme une hypothèse de travail.

Lorsqu'en 1994 Jean Gandois est élu à la tête du CNPF sur l'idée d'une entreprise « plus citoyenne », il crée une commission « citoyenneté de l'entreprise » qui sera dirigée par Jacques Dermagne, vice-président du CNPF. En 1996, celui-ci écrit un ouvrage sur la question<sup>14</sup> : il s'agit à la fois d'un appel destiné aux chefs d'entreprises pour qu'ils s'impliquent dans les problèmes de la cité : la lutte contre le chômage, la lutte contre la misère et l'exclusion, et le respect de l'environnement. Il s'agit d'un plaidoyer en faveur d'un certain nombre de transformations institutionnelles, réglementaires qui permettraient aux entreprises de mieux assurer ce rôle, en améliorant notamment leur situation économique, la résolution de certains problèmes étant liée directement à cette situation. Voici quelques extraits de cet appel, qui visent à souligner le caractère politique de cette citoyenneté défendue par le CNPF :

« La communauté patronale ne peut rester à l'écart des difficultés que rencontre la société dans son ensemble. Il y va d'abord de son intérêt : une société en crise, au futur incertain, ne peut qu'entraver la marche des affaires. L'avenir d'une société libérale repose sur la bonne santé de son économie marchande » (p. 65). « L'entreprise citoyenne est avant tout une entreprise qui entend s'engager dans la cité. Il ne s'agit pas de prendre la place du politique, il ne s'agit pas pour l'entrepreneur de devenir un homme politique, mais d'éclairer ce dernier, mais d'affiner son discernement afin qu'il ne gaspille pas son budget à des subventions inefficaces et contre-productives. » (p. 86). « Et comme chaque chef d'entreprise ne peut, à lui tout seul, tout réformer, de l'administration à l'enseignement, de la fiscalité aux organismes sociaux, de la compétence économique des élus à l'organisation du marché de l'emploi, il faut bien qu'il choisisse entre ne rien faire et déclencher un processus collectif d'actions, qui trouve sa place naturelle dans l'union patronale territoriale à laquelle il est attaché » (p. 135). Un tel discours n'a rien de nouveau ; il prolonge le rêve saint-simonien d'un pays gouverné par les entrepreneurs, et s'appuie ici sur les maux d'aujourd'hui.

Cette prise de position a au moins le mérite de renvoyer clairement la citoyenneté de l'entreprise à un enjeu politique : l'implication de l'entreprise dans la cité est définie comme une nécessité en vue de maintenir la performance économique des entreprises ; ce parti pris permet de nouer les intérêts du patronat à l'intérêt général. Mais, et

---

<sup>14</sup> J. Dermagne, *Révolution chez les patrons ? L'entreprise citoyenne*, Bayard Editions, Economie-société, Paris, 1996.

*Dossier : Retour sur les images d'organisations*

c'est ici que se situe l'enjeu politique, un tel lien ne peut s'opérer pleinement qu'à la condition de réaliser quelques transformations, notamment législatives<sup>15</sup>. Ainsi, derrière la figure de l'entreprise citoyenne se profile celle, absente des discours de valorisation de l'entreprise, du patronat-citoyen, dans le sens politique du terme. Mais cet appel, en raison de l'autorité que représente son auteur, assigne une unité et une vocation performative à ces discours de valorisation des entreprises fondés sur la citoyenneté. Il est l'événement concret qui renforce ou soutient une impression que suggère par ailleurs la définition de l'entreprise qui ressort de ces discours.

Replacés par rapport à cet appel, à sa logique stratégique, ces discours fournissent une caution symbolique suffisamment forte concernant l'implication sociale et environnementale de l'entreprise qui rend superflue tout questionnement, tout débat sur cette implication, qui invite à laisser à l'entreprise le soin de définir le sens de son action et le sens de la citoyenneté. En bref, il s'agit de « produire du consentement », pour reprendre une expression de E. Bernays à propos des Public Relations. Le rôle des valeurs, de la morale comme principe guidant l'action favorise un tel consentement. « Le discours éthique, écrit Nicole d'Almeida (2001 : 132), enrôle et contraint le jugement du destinataire qui ne peut qu'y souscrire (sous peine de contradiction et partant d'inhumanité), il oblige à la connivence et force l'accord, il est un discours contraignant »<sup>16</sup>. Quelle réponse suscitent alors ces discours, ce don d'image ? A quel contre-don nous obligent-ils ? Eviter la critique, acheter ? Certainement, mais à un niveau moins local, plus général, si l'on tient compte de cet ensemble discursif par rapport à l'appel à la citoyenneté patronal, il s'agit aussi d'inviter le destinataire à abandonner à l'entreprise – ou au patronat – une part de sa citoyenneté.

---

<sup>15</sup> Cette implication citoyenne de l'entreprise n'est d'ailleurs pas sans effets institutionnels concrets, en particulier « une fragilisation du pouvoir supérieur de la Loi », comme le constatent notamment Patrice de la Broise et Thomas Lamarche à propos de la RSE (P. de la Broise & T. Lamarche, Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ? Septentrion, Villeneuve d'Ascq, 2006).

<sup>16</sup>N. d'Almeida, déjà cité, 2001, p.132.

## **Conclusion**

Dans un entretien accordé à la revue « *Ornicar ?* », Michel Foucault<sup>17</sup> revient sur la notion de dispositif. D'une part, il entend par dispositif le réseau qu'il est possible d'établir entre des éléments hétérogènes, discursif et non discursif, et la nature des liens entre ces éléments (soit le sens que peut prendre tel ou tel élément mis en présence de tel ou tel autre) ; d'autre part, cette notion est appréhendée comme le produit d'une réponse stratégique à une urgence à un moment donné. A un problème posé, une réponse stratégique est apportée qui enclenche un processus de productions d'actes (discursifs et non discursifs), qui s'appuient les uns sur les autres, s'ajustent plus ou moins à la stratégie, la font elle-même évoluer... En raison de sa fonction stratégique, le dispositif implique des relations de pouvoir, qui se déploient à travers ces actes.

Dire que l'on appréhende les phénomènes de communication en termes de dispositif, c'est une autre façon de dire que l'on s'intéresse à ces phénomènes du point de vue des rapports de pouvoir. Mais aussi, c'est dire que l'on s'y intéresse d'une certaine manière en faisant apparaître des liens, un réseau de significations ; en ce sens, la notion de dispositif renvoie à des orientations méthodologiques, relevant de la sémio-pragmatique. Dans les pages qui précèdent, il s'agissait de sortir la citoyenneté de l'entreprise du registre de la générosité et de la morale porté par le souci de l'image, en prenant au mot cette référence à la citoyenneté, c'est-à-dire en remplaçant cette préoccupation dans ses implications politiques (le thème de la citoyenneté a cet intérêt de renvoyer explicitement à la question du pouvoir et à son exercice) ; le lien établi entre ces discours et l'appel du CNPF permet d'envisager ces discours comme éléments de ce qu'on pourrait appeler un « dispositif de citoyenneté entrepreneuriale ». D'autres pratiques communicationnelles pourraient peut-être y trouver leur place ; on pense aux chartes et codes de déontologie, évoqués ici, aux pratiques de lobbying ; on pense aussi aux implications de ce souci de l'image sur le gouvernement des salariés.

---

<sup>17</sup> « Le jeu de Michel Foucault », *Ornicar ?* Bulletin périodique du champ freudien, n°10, juillet 1977, in *Dits et Ecrits*, Tome 3, Texte 206, Gallimard, Paris, 1994.