

DE LA CONTRAINTE SOCIALE AU PROFIT ECONOMIQUE : L'ARGUMENT CITOYEN DANS LA COMMUNICATION INTERNE DES ENTREPRISES⁴⁵

John CULTIAUX⁴⁶

Etudiant en DEA à Paris VII, Denis Diderot, Laboratoire de changement social (LCS)
Membre du Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication d'Organisation
(LASCO)

Assistant à l'Université Catholique de Louvain

Valérie SWAEN⁴⁷

Aspirant FNRS/Bernheim rattachée à l'Université Catholique de Louvain
Membre du Centre Entreprise-Environnement de l'IAG
Membre du Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication d'Organisation
(LASCO)

Assistante de recherche à l'Institut d'Economie Scientifique Et de Gestion de
l'Université Catholique de Lille

INTRODUCTION : VERS UNE ENTREPRISE PLUS HUMAINE ET PLUS ETHIQUE ?

Nombre d'auteurs dans des courants très différents (de la sociologie aux sciences de gestion) s'accordent à dire que l'entreprise connaît depuis quelques décennies une profonde mutation. Le capitalisme est habité d'un « nouvel esprit » (Boltanski et Chiapello, 1999) ; le management devrait s'adapter à une « nouvelle logique » (Crozier, 1994) ; les entreprises « hyper-modernes » (Pages et alii, 1994) se développent et avec elles de nouvelles formes de management.

Ainsi, Michel Crozier (1994) parle d'une « révolution conceptuelle » qui place la gestion des ressources humaines au sommet des priorités du manager. Pour lui, en effet, les entreprises passent d'une logique basée sur le couple *production de masse-consommation* à une logique post-industrielle basée sur le couple *haute technologie-services*. Dès lors « il s'agit de susciter une coopération efficace entre les membres d'une organisation dans le cadre des contraintes techniques et économiques. [...] Les responsables ne peuvent plus se donner comme mission que de créer *les conditions nécessaires pour que [les subordonnés] se motivent eux-mêmes* » (Crozier 1994, p. 46).

La société change et le management semble devoir évoluer vers une gestion de la performance par la promotion de l'excellence⁴⁸. Dans son essai sur la performance, Alain

⁴⁵ Nos remerciements vont aux lecteurs anonymes pour leurs commentaires constructifs et pertinents.

⁴⁶ Adresse du courrier : Institut d'Administration et de Gestion / Unité Gestion Sociale et analyse des organisations

1, Place des Doyens 1348 Louvain-La-Neuve

Tel: 32-10-47-85-22

Fax: 32-10-47-83-24

E-mail: cultiaux@rehu.ucl.ac.be

⁴⁷ Adresse du courrier : Institut d'Administration et de Gestion / Unité Marketing

1, Place des Doyens 1348 Louvain-La-Neuve

Tel: 32-10-47-91-56

Fax: 32-10-47-83-24

E-mail: swaen@mark.ucl.ac.be

Ehrenberg notait ainsi que « les systèmes classiques de gestion, qui imposaient au personnel une discipline extérieure, ont tendance à être considérés comme obsolètes, posant plus de problèmes [...] qu'ils n'en résolvent » (Ehrenberg 1999, p. 218).

Toutes ces analyses vont dans le sens d'une préoccupation plus grande de l'entreprise pour l'individu en tant que ressource et discutent du rôle devenu primordial de l'implication des individus dans les objectifs de l'organisation tout en insistant paradoxalement sur sa nécessaire flexibilité.

Si l'individu se voit confier au travers d'innovations managériales (groupes autonomes de travail, direction participative par objectifs, motivations profondes, management stratégique, cercles de qualité, management par projet) le poids des destinées de l'entreprise, le manager doit quant à lui, orienter cet effort et favoriser la motivation, l'engagement et l'identification de l'individu aux buts de l'organisation. Ce management s'appuie donc plus que jamais sur un effort de communication, non plus des règles, mais des orientations économiques et philosophiques de l'organisation. Le marketing de l'entreprise auprès de ses composantes humaines semble ainsi devenir un enjeu pour le manager.

Parallèlement à cette évolution, le positionnement des entreprises par rapport à la société a connu une évolution progressive vers une plus grande intégration des problèmes échappant à la seule sphère économique comme : la protection de l'environnement, le développement, le droit du travail et la participation à la résolution de problèmes sociaux.

Cette évolution est historique et trouve sans doute ses sources dans les mouvements sociaux de la période industrielle. Les droits sociaux et du travail, acquis par des luttes aux retentissements encore perceptibles aujourd'hui, ont imposé aux entreprises des normes de travail et des limites dont elles doivent tenir compte dans leurs pratiques. Ces revendications sociales légitimes (droit à la grève, avantages salariaux, prohibition du travail des mineurs...) acquises par nos aïeux mais en constante renégociation, peuvent être vues comme l'entame d'un processus dans lequel les entreprises sont amenées à se « responsabiliser » face à des questions autres que celles touchant à leurs seules fonctions de production et d'accumulation du profit.

Si l'accumulation du capital est encore bien ce que l'on attend des entreprises et industries, elle ne constitue plus une fin justifiant tous les moyens car, comme le notait Bowen dès 1953, les hommes d'affaires « ont l'obligation de poursuivre des politiques, de prendre des décisions, ou de suivre des lignes d'action qui sont désirables par rapport aux objectifs et valeurs de notre société » (*traduit de l'anglais*, Bowen 1953, p. 6).

Nous nous interrogeons dans ce texte sur les relations possibles entre ces deux évolutions. Notre hypothèse générale est que les contraintes imposées par l'environnement social sont utilisées par le management dans le but de satisfaire à l'exigence de mobilisation des ressources humaines de l'entreprise. Nous déclinerons cette hypothèse en différentes sous-questions qui sont l'amorce d'une recherche sur les formes actuelles de communication interne et de management humain dans les organisations.

Le champ d'investigation proposé sera celui de « l'entreprise citoyenne ». La première partie de ce texte exposera brièvement ce concept et reviendra sur le contexte de son émergence dans le champ économique.

Dans la seconde partie, nous proposerons différentes questions de recherche et hypothèses sur les enjeux et les ressorts d'une dimension citoyenne de la communication interne des entreprises. Nous nous pencherons plus spécifiquement sur les enjeux stratégiques de cette communication en tentant de penser, avec les outils que nous procurent la sociologie et la

⁴⁸ Nous noterons ainsi l'importance médiatique qu'a pu avoir le livre de Peters et Waterman (1983), *Le prix de l'excellence*, Paris : Interéditions et la pertinence de la critique que leur adressent Alain Ehrenberg (1999), *Le culte de la performance*, Paris : Hachette-Littérature et surtout Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris : Le Seuil. Ces auteurs constatent les effets pathologiques d'une sollicitation excessive à la performance.

psychosociologie des organisations, l'impact possible de cette composante du discours organisationnel sous l'angle du fonctionnement social de l'entreprise.

Dans une troisième partie, nous proposerons une méthodologie adéquate pour avancer sur la problématique et sur les questions que nous avons esquissées.

Ce texte étant le fruit d'un regard croisé entre marketing et sociologie, nous veillerons, à travers ces différentes parties, à rendre compte de cette interdisciplinarité.

PREMIERE PARTIE : L'ENTREPRISE CITOYENNE

Bien que le phénomène des « entreprises citoyennes », des « entreprises éthiques » et des « entreprises socialement responsables » ne soit pas un phénomène récent, nous constatons ces dernières années une volonté croissante des entreprises d'investir dans des activités à caractère citoyen.

Par le passé, les programmes de citoyenneté n'étaient mis en place que par certaines entreprises dites militantes et seulement lorsqu'elles en avaient les moyens. A l'heure actuelle, par contre, on observe que la citoyenneté devient souvent un investissement à part entière, un élément intégré à la stratégie de l'entreprise (McIntosh et alii, 1998) et dont l'usage se répand à différents secteurs : pétro-chimique, cosmétiques, alimentaire...

De plus en plus d'articles de presse managériale traitent de ce sujet⁴⁹ ; de nombreuses conférences sont vouées entièrement à ce thème⁵⁰ ; des centres de recherche se créent⁵¹ et les sites Internet concernant la citoyenneté d'entreprise prolifèrent sur la toile⁵². C'est pourquoi dans un premier point nous allons décrire certains des éléments de contexte incitant les entreprises à plus de citoyenneté, avant de définir avec plus de précision ce que recouvre ce concept d'entreprise citoyenne dans un second point.

Contexte de développement

Ce développement vers une entreprise plus « citoyenne » est causé par la combinaison de divers facteurs de contexte qui ont marqué les dernières décennies : la mondialisation, le développement des nouvelles technologies ainsi que les mouvements écologiste et consumériste (Lambin, 1998). Nous résumons ci-dessous ces principaux changements.

La *mondialisation* et ses effets pervers (disparité des richesses, croissante insécurité de l'emploi, taux de salaire très bas pour une partie significative de la population, mondialisation de la pollution, de la criminalité, notamment la criminalité financière, etc.) ont amené les gouvernements à reconnaître que seuls, ils ne parviendront pas à solutionner les problèmes de pauvreté, d'inégalité et de dégradation environnementale au niveau global, échelle qui, précisément, est moins celle de la politique des Etats que de l'économie de marché (McIntosh et alii, 1998)⁵³. Les entreprises sont ainsi de plus en plus invitées à prendre en charge des responsabilités et des activités qui auparavant étaient uniquement ou principalement du ressort de l'Etat.

En outre, ces dernières années ont été le théâtre d'une véritable révolution dans le domaine des *technologies de l'information* et de la communication affectant les aspects politiques et

⁴⁹ Voir à ce sujet, l'issue 3 de l'*European Business Forum* (2000) qui est entièrement consacré à ce sujet ; Brandeleer (1997) ; CB News (2000).

⁵⁰ Par exemple, *The Triple Bottom Line Conference*, Rotterdam, Novembre 2000.

⁵¹ Comme *The Corporate Citizenship Unit*, Warwick University, Royaume-Uni.

⁵² Par exemple, le site *Utopies.com* dont le thème principal est la citoyenneté d'entreprise.

⁵³ Voir à ce sujet, la difficile coordination des Etats autour du problème de la pollution atmosphérique.

organisationnels des entreprises. Aujourd'hui, des informations peuvent être transmises presque instantanément et à moindre coût. Grâce aux technologies nouvelles, au premier rang desquelles nous pouvons situer l'Internet, les parties prenantes à l'activité des entreprises (consommateurs, employés, distributeurs, gouvernement, ONG...) peuvent disposer d'une information complète sur ce qui se passe « réellement » dans un bureau ou une entreprise. Les dénonciations environnementales mais aussi sociales peuvent donc se faire plus facilement (CB News, 2000). Une entreprise qui, par exemple, abuse de sa force de travail ou emploie du travail forcé est « folle » si elle pense que cela ne va pas attirer l'attention, dans un monde de transparence croissante et de communication globale (Sutherland, Président de BP, traduit de McIntosh et alii, 1998, p. 35). Les entreprises doivent donc s'adapter à cette évolution en ne se concentrant plus uniquement sur la valeur de marché et la croissance mais aussi et surtout sur le maintien de bonnes relations avec ses consommateurs, ses employés et la société au sens large (Davignon, 2000).

Les *mouvements écologique et consumériste* constituent également une des sources du développement de la citoyenneté des entreprises.

Les écologistes mettent en cause l'impact de la consommation et du marketing sur l'environnement et sa destruction : rareté des ressources naturelles, pollution. Ils considèrent que le but du système économique ne doit pas être la satisfaction du consommateur mais l'amélioration de la qualité de la vie.

De même, le consumérisme est né de la prise de conscience des excès du marketing qui tente de plier la demande aux exigences de l'offre, plutôt que d'adapter l'offre aux attentes de la demande : les produits sont conçus de manière à privilégier l'objectif de profit de l'entreprise par rapport à l'objectif de satisfaction des besoins et le marketing recherche la satisfaction des besoins immédiats des consommateurs au détriment de leur bien-être à plus long terme (Lambin, 1998).

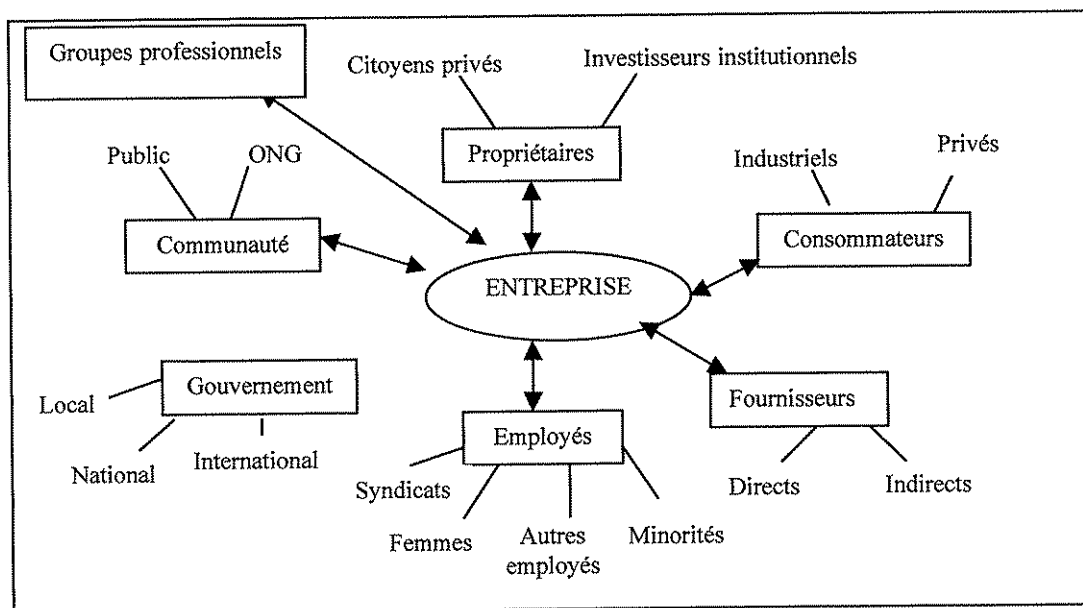
L'entreprise se trouve donc confrontée à une série d'acteurs (voir figure 1) qui réagissent de manière organisée à ses actions et qui disposent d'autres informations que celles fournies par les entreprises⁵⁴. Mieux informés et organisés, ces différents acteurs ont de nouvelles aspirations et revendications sur les conditions de vie et de travail (Lambin, 2001) : ils font pression sur les entreprises pour qu'elles améliorent leurs performances sociales et environnementales.

Pour les entreprises, il ne suffit plus d'offrir sur le marché un produit de bonne qualité : les acteurs de l'économie de marché sont amenés à une implication plus grande dans des questions qui dépassent le seul champ économique, tout en entretenant avec lui un rapport cohérent (dignité dans le travail, environnement, équité Nord-Sud...). La survie des entreprises peut être remise en cause si ces dernières entreprennent des actions qui ne sont pas conformes aux attentes des différents acteurs de la société (Khireche-Oldache, 1998).

Pour ces différentes raisons, il n'est pas étonnant de voir se développer, dans les organisations marchandes, des stratégies de communication qui tentent d'intégrer au fur et à mesure les exigences sociales de leur environnement pour rendre compte de leurs efforts et favoriser leur image.

⁵⁴ Informations provenant d'organisations non gouvernementales, d'associations de consommateurs, des médias, de Internet...

Figure 1

Ensemble des parties prenantes en relation avec l'entreprise**Qu'est-ce donc qu'une entreprise citoyenne ?**

Même si le terme «citoyenneté d'entreprise» est de plus en plus utilisé dans la presse et la littérature académique, il n'existe aucun consensus autour d'une définition précise de ce concept. Il existe quasiment autant de définitions de la citoyenneté que d'organisations ou de personnes travaillant sur ce concept.

Dans le cadre d'un travail doctoral en cours de réalisation à l'IAG, une revue détaillée de la littérature a été réalisée sur le sujet de la citoyenneté d'entreprise. Le tableau 1 donne un aperçu de différentes définitions de la citoyenneté d'entreprise⁵⁵.

⁵⁵ Ces définitions proviennent de différents courants de recherche : les courants de la responsabilité sociale, de la réactivité sociale, de la performance sociale et de la théorie des parties prenantes.

Tableau 1

Différentes définitions de la citoyenneté d'entreprise

Auteurs (date)	Définitions de la citoyenneté d'entreprise
Carroll (1979)	« The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organisations at a give point in time »
Wood (1991)	« Corporate Social Performance is a business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships ».
Charte de l'entreprise citoyenne du centre des jeunes dirigeants (1992)	Est citoyenne toute entreprise qui agit dans un esprit de codéveloppement avec son environnement et se reconnaît coresponsable de son devenir
McIntosh et alii (1998, p. xx)	La citoyenneté d'entreprise concerne la relation entre l'entreprise marchande et la société en tant que communauté locale de l'entreprise mais aussi en tant que communauté élargie qui touche l'entreprise par l'intermédiaire de ses produits, de son réseau d'approvisionnement et de distribution, de sa publicité...
Marsden et Andriof (1998) cité dans Andriof et Marsden (2000)	La bonne citoyenneté d'entreprise peut être définie comme le fait de comprendre et de gérer les influences larges de l'entreprise sur la société pour le bénéfice de l'entreprise et de la société
Maignan, Ferrell et Hult (1999)	La citoyenneté d'entreprise est « la mesure dans laquelle l'entreprise assume les responsabilités économiques, légales, éthiques et discrétionnaires imposées à elle par ses stakeholders ».
Warhurst (2001)	Une stratégie d'entreprise socialement responsable est définie comme l'internalisation des effets sociaux et environnementaux des opérations de l'entreprise par une politique de prévention active de la pollution et une évaluation des impacts sociaux de telle sorte que le tort est anticipé et évité et les bénéfices optimisés. Aller plus loin que les responsabilités traditionnelles envers les actionnaires, les employés et la loi et internaliser les effets directs et indirects socio-économiques et biophysiques.

Si nous considérons par exemple la définition de Maignan, Ferrell et Hult (1999), celle-ci met l'accent sur le fait qu'une firme a des objectifs multiples (aussi bien économiques que sociaux), et qu'elle a des responsabilités non seulement envers ses actionnaires mais aussi envers les diverses parties prenantes à son activité⁵⁶. Ces responsabilités sont de nature (a) *économique* (être profitable, rencontrer les besoins de consommation des sociétés dans lesquelles l'entreprise opère) ; (b) *légale* (respecter la loi, adhérer aux réglementations en vigueur) ; (c) *éthique* (éviter les pratiques questionnables, suivre les modes de conduite considérés comme moralement corrects) ; et (d) *discrétionnaire* (contribuer à des programmes d'éducation, faire des investissements philanthropiques, rendre le lieu de travail plus plaisant). Observons ainsi que, de manière générale, une entreprise citoyenne est perçue comme une entreprise qui tente de faire du profit (responsabilités économiques) mais pas à n'importe quel prix. Son objectif est d'offrir à la société les produits et services exigés tout en respectant un ensemble de critères correspondant aux valeurs de la société.

⁵⁶ Les parties prenantes sont des individus ou des groupes qui influencent ou sont influencés par les activités de l'organisation (Clarkson, 1995).

SECONDE PARTIE : QUESTIONS DE RECHERCHE

Nos questions de recherche concernent les effets humains⁵⁷ de l'adoption d'une démarche citoyenne dans une entreprise sur les membres de celle-ci. Ce texte n'a certainement pas pour but d'épuiser ces questions, mais bien d'en amorcer l'élaboration, d'une part en s'appuyant sur différents travaux concernant certaines composantes de cette problématique et, d'autre part, en tentant une première articulation de ces composantes avec les composantes historiques déjà exposées.

Question 1 : Doit-on voir dans cette évolution des pratiques citoyenne et de communication, une rupture entre le fonctionnement des entreprises hypermodernes ou post-modernes et celles dont les principes sont basés sur les seules logiques économiques et financières ?

Cette question porte directement sur les implicites de la contextualisation proposée et nous impose d'observer un recul critique par rapport à une conclusion hâtive sur l'humanisation et les « nouvelles valeurs éthiques » avancées par le discours managérial. Nous nous demandons légitimement jusqu'à quel point l'entreprise a effectivement changé au-delà de ce discours.

Notre première hypothèse est que derrière cette évolution « citoyenne », nous assistons à la reproduction de logiques anciennes. Nous pensons y voir en effet un processus d'intégration des changements de l'environnement (et notamment de ses valeurs) et de transformation des contraintes qu'il impose en capital, c'est-à-dire, en « bénéfices » (ce terme devant être entendu dans son acception la plus large).

La citoyenneté, comme sa promotion, coûtent cher : les programmes d'investissement dans des actions de développement, le renoncement à des pratiques peu onéreuses mais éthiquement discutables, les plans de communication qui accompagnent ces actes de bravoure sont en effet des plus onéreux. L'existence de pressions sociales ne peut expliquer seule la généralisation du phénomène s'il n'est pas observé en regard des enjeux économiques sous-jacents.

Plusieurs recherches constatent ainsi les effets bénéfiques des investissements dits citoyens de l'entreprise. Le *tableau 2* résume la plupart des bénéfices potentiels d'une telle démarche, et cela selon l'impact potentiel de la citoyenneté d'entreprise sur les différentes parties prenantes à son activité.

L'image d'une entreprise se voulant plus humaine et éthique pourrait dès lors être, comme le suggérait Enriquez (1997), une sorte de leurre qui dissimulerait, d'une part, une attention portée aux arguments publicitaires « tendances » et, d'autre part, une volonté de répondre à l'exigence de mobilisation active des ressources humaines de l'entreprise (voir *infra* Question 2).

⁵⁷ Entendez : sur les ressources humaines de l'entreprise. Il est par ailleurs entendu que, à côté de ces effets humains, se trouvent bien évidemment des impacts publicitaires et autres enjeux d'image. L'effet humain de cette stratégie marketing doit donc être conçu à sa juste proportion, comme un effet indirect mais certainement plus « programmé » qu'on ne veut le laisser entendre.

Tableau 2

Bénéfices potentiels de l'adoption d'une stratégie citoyenne⁵⁸

Stakeholders	Bénéfices potentiels de la citoyenneté d'entreprise
Consommateurs	Fidélité et confiance accrue. Plus grand soutien des consommateurs (fidélité, bouche à oreilles positif...). Image et réputation améliorée.
Employés	Les diplômés de grand cru sont plus susceptibles de vouloir travailler dans une entreprise socialement responsable. Rétention accrue du personnel. Motivation des employés, meilleur moral, engagement, satisfaction au travail, productivité et implication.
Gouvernement	Eviter des réglementations plus restrictives. Faciliter les relations avec les autorités réglementaires.
Actionnaires	Attirer et garder certaines catégories d'investisseurs (ceux qui se sentent concernés par les aspects sociaux), leur donner plus de raisons d'investir dans l'entreprise. Investisseurs plus sensibles aux valeurs sociales sont plus stables et plus fidèles.
Communauté	Diminuer la menace de publicité négative. S'assurer le droit d'opérer dans une communauté. Image positive parmi les leaders de la communauté.
ONG	Stimuler le soutien des ONG (dans des débats, dans les journaux...). Diminuer la menace de publicité négative.

Question 2 : Comment un positionnement plus citoyen d'une entreprise agit-il auprès des publics internes de l'entreprise ? Par quels mécanismes les entreprises traduisent-elles cet investissement citoyen en terme de rendement économique ?

Cette question, centrale dans notre propos, concerne l'impact humain de la citoyenneté d'entreprise et sa médiatisation auprès des travailleurs de l'entreprise : nous rappellerons dans un premier point l'importance de la bonne tenue d'une image dans la politique générale de l'entreprise. Dans un second point, nous exposerons brièvement divers travaux ayant abordé cette question et plus particulièrement celle de l'engagement des travailleurs dans une entreprise citoyenne. Enfin, sur base d'une critique de cette littérature, nous cadrerons notre interrogation et proposerons une hypothèse fondée sur un socle théorique différent.

Les enjeux de l'image organisationnelle

La communication interne, en ce qu'elle contribue à la construction de l'image qu'auront les travailleurs de leur organisation, intervient indirectement dans le marketing externe. En effet, il a été montré que l'image qu'ont les travailleurs de leur organisation intervient dans le travail de communication externe et donc de marketing, car « cette perception de l'entreprise par son personnel [...] constitue, il faut le rappeler, le premier vecteur de son image » (Schneider 1993). Ainsi, « l'image externe est fortement influencée par la façon dont le personnel évoque son entreprise auprès de son entourage. (...) La crédibilité de l'image externe est donc fortement dépendante des comportements quotidiens des collaborateurs qui, sur le terrain, la confortent ou au contraire la démentent. La puissance de l'image interne sur l'évolution de l'image externe est indéniable » (Leclaire, 1995, p. 491).

On comprend donc aisément que, s'il semble s'adresser en priorité à ses membres, « le discours officiel sur le travail et son organisation est [...] avant tout, construit pour servir une

⁵⁸ Tableau basé sur une revue de lecture de la littérature tant académique que managériale.

propagande visant l'extérieur de l'entreprise » (Dejours 1998, p. 87). Les actes de communication interne servent donc des intérêts plus généraux que la simple information du travailleur ou de son intégration à l'organisation⁵⁹. Elle intervient également dans le rapport de l'entreprise avec ses publics externes⁶⁰. Par le médium que représente l'image, on comprend déjà que la citoyenneté en tant que comportement social, est aussi un comportement « économique », dans le sens où il s'agit aussi de se promouvoir.

Disposer d'une bonne *image* est ainsi un atout indispensable pour toute entreprise marchande tant vis-à-vis de ses clients que de ses acteurs. En effet, face aux mouvances de l'environnement, la nécessité de mobiliser, de motiver, d'informer, d'intégrer et de garder le personnel se fait pleinement sentir. Il est capital pour l'entreprise de contrôler l'impact en terme de motivation que peut avoir l'image qu'a l'employé de l'organisation dans laquelle il travaille.

A côté des outils traditionnels de l'entreprise en matière de communication interne (journaux d'entreprise, chartes, réunions d'information...), les médias utilisés pour l'information du consommateur (presse, télévision, Internet) sont l'objet d'une attention particulière, cette fois de la part des entreprises pour faire la publicité de leurs actions. Ces divers relais permettent donc au travailleur de prendre connaissance des investissements citoyens consentis par son entreprise. C'est à travers eux, mais aussi à partir de ce que chaque travailleur observe au quotidien ou de ce qui lui est rapporté (Schneider 1993), que se construit l'image interne de l'organisation.

La position managériale

L'étude des effets de la bonne tenue « éthique »⁶¹ d'une image sur les membres de l'organisation a fait l'objet de différentes études (tableau 3) que nous allons observer avec quelques réserves.

⁵⁹ La conception de la « communication interne » et de ses fins par l'entreprise et par les chercheurs a évolué dans l'histoire des sciences de la communication en trois étapes distinctes (de Saint-Georges 2000). Elle a tout d'abord été considérée dans sa fonction *d'information*. Les décideurs de l'entreprise communiquent, au travers d'un dispositif plus ou moins élaboré, les ordres et décisions qui concernent l'exécution du travail, et reçoivent l'information de la bonne exécution de ces indications. La conception de la communication interne a ensuite été élargie à une fonction plus *intégrative* dans le sens où elle vise la création et le maintien de la motivation au travail de ses membres. En communiquant avec ses employés, les décideurs veulent ainsi favoriser leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, mais aussi l'intériorisation de ses objectifs comme appuis pour le développement de soi.

⁶⁰ Notons ainsi que le découpage auquel nous nous livrons ici entre communication interne et externe est pour le moins artificiel. Au-delà du fait que les membres de l'entreprise sont aussi, potentiellement, des consommateurs, il n'y a, pratiquement, aucun sens à donner à l'extérieur une image radicalement différente de celle fournie en interne⁶⁰. Ce serait prendre le risque d'une disqualification de l'image et de la réputation.

⁶¹ Nous utilisons la notion éthique avec toutes les réserves d'usage sur l'importation de ce terme au domaine organisationnel ou managérial. S'il est bien employé dans différents discours – ce qui justifie que nous le mentionnions – nous nous inscrivons pleinement dans le courant de pensées dont fait partie Eugène Enriquez lorsqu'il émet des réticences au sujet de l'emploi du terme « éthique » dans une optique managériale : « l'éthique ne peut se mettre au service des organisations » et, si elles prétendent introduire une telle dimension, se qualifiant par exemple de *citoyennes*, il ne peut s'agir que d'une « éthique travestie », c'est-à-dire « un moyen plus subtil au profit d'une performance, jamais remise en question » (Enriquez 1997, p. 122).

Tableau 3
Présentation des méthodologies et résultats de recherches concernant les effets de la
citoyenneté d'entreprise sur le personnel existant et potentiel

Auteurs	Méthodologie	Résultats
Murray et Vogel (1997)	Design expérimental constitué de deux groupes de 40 personnes (managers américains). Un groupe reçoit le scénario A, l'autre le B : A : informations positives sur les finances et la gestion de l'entreprise B : idem + description des activités « sociales » de l'entreprise : conservation d'énergie, panels de consommateurs, formation des employés pour aider les seniors qui ont besoin de services sociaux, participation au développement économique d'une région, programmes de garde d'enfants, programmes de volontariat des employés, éducation dans les écoles des enfants sur la sécurité d'utilisation des appareils électriques. Prétexte de l'étude : tester l'honnêteté de la presse par rapport aux entreprises. Test de différence de moyennes.	Attitudes globalement plus favorable par rapport à l'entreprise dans le groupe B que dans le A. Intentions de comportement globalement plus favorables dans le groupe B que dans le A. Différences significatives entre les groupes A et B (dans le sens d'une évaluation plus positive dans le groupe B) pour les mesures suivantes : Recommander le travail à un ami Les entreprises répondent aux besoins de leurs employés La firme est honnête Volonté de soutenir la firme en cas de problème avec le gouvernement Volonté de soutenir la firme en cas de problème avec les syndicats.
Turban et Greening (1996)	5 dimensions du KLD Index utilisées pour évaluer la performance sociale de 160 entreprises : la relation avec la communauté, le traitement des femmes et des minorités, les relations avec les employés, le traitement de l'environnement, la qualité des services et des produits. 34 étudiants ont classé ensuite ces entreprises selon: leur attractivité comme employeur potentiel (de 1 - inattirative à 5 - une des plus attractives ; leur réputation (de 1 - réputation très pauvre à 5 - très bonne réputation) Contrôle de la taille et du profit de l'entreprise. Analyses de corrélations et de régressions hiérarchiques.	La <i>performance sociale</i> (et plus précisément les dimensions : relations avec la communauté, relations avec les employés et qualité des produits) est liée positivement à l' <i>attractivité</i> de l'entreprise en tant que futur employeur. La <i>performance sociale</i> (et plus précisément les dimensions : relations avec la communauté, avec les employés, traitement de l'environnement et qualité des produits) est liée positivement à la <i>réputation</i> de l'entreprise. Elle explique l'attractivité et la réputation de l'entreprise au-delà de ce qu'expliquent seules les variables de contrôle (taille et profit).
Maignan, Ferrell et Hult (1999)	Enquête sur 2 échantillons aux Etats-Unis : 210 managers d'entreprises « for-profit » dont ont été exclues les petites entreprises de moins de 50 employés ; 154 étudiants en MBA (exécutifs) Questions portant notamment sur le degré de citoyenneté de l'entreprise et sur l'engagement des employés ⁶² . Analyse des équations structurelles avec Lisrel	Relation significative entre la citoyenneté d'entreprise et l'engagement des employés : capacité de la citoyenneté d'entreprise d'expliquer des variations dans l'engagement des employés (66%).
Maignan et Ferrell (2001)	Enquête sur un échantillon de 120 marketing exécutifs français. Analyses de régression multiples.	Plus les entreprises sont proactives du point de vue citoyen, plus grand est l'engagement des employés.

⁶² L'engagement est défini par « the extent to which a business unit' employees are fond of the organization, see their future tied to that of the organization, and are willing to make personal sacrifices for the business unit» (Jaworski et Kohli, 1993, p. 60).

On demande aux managers d'évaluer l'engagement de leurs employés en donnant leur opinion sur les déclarations suivantes :

- les employés trouvent leur futur intimement lié à celui de l'organisation ;
- les liens entre l'organisation et ses employés sont forts ;
- les employés seraient heureux de faire des sacrifices si de tels sacrifices sont importants pour le bien-être de l'entreprise ;
- les employés sont fiers de travailler pour cette organisation ;
- les employés vont au-delà de leur devoir pour le bien-être de l'entreprise ;
- les employés sont engagés par rapport à l'entreprise ;
- il est clair que les employés aiment l'entreprise.

La citoyenneté d'entreprise aurait, tout d'abord, un impact sur *l'attractivité* de l'entreprise en tant que potentiel employeur (Turban et Greening, 1996). Quand ces derniers perçoivent la mise en place d'une politique de citoyenneté, ils s'attendent à des concepts de « self » plus positifs que dans des firmes où ils ne perçoivent pas cet effort citoyen (Social Identity Theory ; Ashfort et Mael, 1989 ; Dutton et Dukerich, 1991). En effet, certaines des dimensions de la citoyenneté d'entreprise (comme le traitement des femmes, les relations avec les employés, par exemple) donnent des informations et constituent des signaux sur les conditions de travail dans l'entreprise.

Travailler dans une entreprise citoyenne semblerait également favoriser *l'engagement* des employés envers leur entreprise (Maignan, Ferrell et Hult, 1999 ; Maignan et Ferrell, 2001). De même, selon Marl et Tetrick (1992), nous pouvons nous attendre à ce que des individus travaillant pour des firmes avec une réputation positive et distinctive⁶³ de bonne citoyenne développeront une *identification* plus forte à ces entreprises que les employés travaillant pour des firmes à réputation plus négative.

Un nouveau positionnement

Si l'hypothèse d'un impact de la bonne tenue d'une image organisationnelle sur la dynamique interne de l'entreprise nous paraît fondée, la méthodologie utilisée par ces auteurs (tableau 3) nous paraît discutable autant que la nature et l'explication de cet impact restent flous. Nous émettons de ce fait des réserves quant aux résultats de ces recherches. En effet, les informations à partir desquelles ces conclusions sont tirées sont des évaluations managériales du niveau d'engagement des employés : il est demandé aux managers comment ils perçoivent l'engagement de leurs employés vis-à-vis de l'entreprise. Le point de vue réel des employés est donc totalement absent alors que ce sont les acteurs concernés par la question posée.

Dans cet article, nous utilisons un corpus théorique différent, issu de la sociologie et de la psychosociologie pour formuler nos hypothèses complémentaires sur les appuis et effets de la citoyenneté.

Tout particulièrement, nous nous intéresserons à divers travaux se rattachant à la question du travail et de l'identité. Ces études nous décrivent un individu en mal de repères identitaires et davantage soumis aux justifications que lui apporte le travail et aux affres de l'angoisse existentielle. Alain Ehrenberg souligne ainsi que : « devant cette aventure entrepreneuriale qu'est devenue la vie en société, à laquelle manquent trop souvent les relais et les moyens institutionnels permettant à chacun d'y faire face, on ne s'étonnera guère de voir l'obligation de gagner s'accompagner d'une crise d'identité majeure et la dépression nerveuse saisir une bonne partie de nos compatriotes » (Ehrenberg 1999, p. 175).

Cette dépendance particulière de l'individu par rapport à son travail explique, à notre sens, l'impact de la citoyenneté d'entreprise, si celle-ci est perçue comme participant à fonder de façon légitime le lien et de l'engagement dans le travail. Une partie au moins des investissements citoyens réalisés pourraient ainsi être récupérés par l'accroissement de mobilisation des affects des acteurs de l'entreprise.

L'hypothèse que nous voulons proposer consisterait donc à partir de l'importance qu'a le travail pour celui qui l'exerce, non seulement en terme de reconnaissance mais aussi, plus généralement, en terme de construction de soi et de son identité. C'est à ce niveau, celui de l'humain, que nous pourrions observer l'ampleur et la nature du changement qui semble à l'œuvre.

⁶³ Le caractère distinctif d'une entreprise est un facteur significatif d'augmentation des tendances des individus à s'identifier à un groupe social (Ashforth et Mael, 1989).

Travail et identité

Pour beaucoup d'auteurs le travail est, plus que jamais, un « acte social signifiant » car « dans le modèle de la société salariale le lien au travail s'est constitué comme cadre fort pour la construction identitaire » (Barus-Michel, Desprairies 1997, p. 284). Ainsi, on peut lire chez Eugène Enriquez que « si beaucoup ressentent que le travail les empêche de vivre, pour la plupart (et même pour ceux qui estiment leur travail inintéressant) leur activité laborieuse reste ce qui donne sens à leur vie et leur permet de ne pas sombrer dans l'*angoisse*⁶⁴ » (Enriquez 1997, p. 21).

Cette angoisse dont parle Eugène Enriquez est l'angoisse du vide, du néant, de l'absence de sens par l'absence de lien. Cette angoisse, que l'on peut rapprocher à celle appelée « angoisse de séparation » chez Max Pagès (Pagès 1968), est le moteur d'un attachement sans précédent du travailleur à leur « activité laborieuse » parce qu'elle donne sens à leur vie.

L'angoisse est donc, pour ces auteurs, à l'origine d'une sensibilité inédite des travailleurs par rapport aux repères que peut lui fournir l'entreprise. Le management « à l'écoute », désireux de mobiliser et de renforcer le lien qui lie les individus à leur activité et aux objectifs de l'entreprise, ne peut être que sensibilisé à cette donnée sociologique. Il risque ainsi, sous couvert d'un instrumentalisme prétendu légitime de la gestion, de jeter les bases d'une nouvelle forme d'aliénation. Certains auteurs affirment, en effet, que certains modèles récents de management tentent de prendre parti de cette « dépendance » de l'individu envers l'organisation.

Illustration : l'emprise de l'organisation

Au travers des nombreux entretiens approfondis et d'observations menées dans l'entreprise THTX, Max Pagès, Michel Bonetti et Vincent de Gaulejac illustre ce lien entre angoisse identitaire et engagement sous le concept d'angoisse (Pagès et alii, 1998). L'organisation hypermoderne qu'ils décrivent prend appui, pour diriger et contrôler ses membres, sur les déterminants psychiques de l'individu en relation avec cette « quête identitaire » et ce besoin de sens. Plus particulièrement « l'organisation transforme et exploite à son profit les contradictions psychologiques individuelles » (Pagès, et alii, 1998⁶⁵, p. 43).

Pour ces auteurs l'organisation hypermoderne dispose ainsi d'un pouvoir sur l'individu par le contrôle de ses affects se basant, dans un premier temps, sur un déplacement « transférentiel » entre structure organisationnelle et structure individuelle, c'est-à-dire une identification forte à l'entreprise ou à ses dirigeants. Par celui-ci, des contradictions spécifiques à l'organisation sont également intériorisées et créent des tensions entre le projet de l'individu et les exigences de l'organisation (et du système économique néocapitaliste).

L'organisation, dans un second temps, se présente à l'individu comme « un ensemble dynamique de réponses à ces contradictions » (*ibidem*). Pratiquement, l'organisation interpose au sein de la contradiction générée par la difficile rencontre des objectifs dominants de la firme et de la perception des contraintes par le travailleur, ce que les auteurs appellent des *médiateurs*⁶⁶. Ces médiateurs, qui peuvent prendre la forme d'avantages salariaux, de formations, de gratifications ou de politiques de promotion, par exemple, agissent pour rendre inconsciente la contradiction originelle, éviter les conflits et favoriser l'adhésion. Un « mais » vient ainsi se glisser entre l'exigence excessive de l'organisation et, par exemple, un salaire conséquent ou une perspective de promotion.

⁶⁴ Nous soulignons.

⁶⁵ Première édition, Paris, Presses Universitaires de France, 1979

⁶⁶ Les auteurs parlent, par exemple des avantages offerts par la firme en terme de formation, de possibilités de promotion...

Les effets humains de ce qu'il faut bien appeler une manipulation s'expriment quant à eux à travers les conséquences de cette implication excessive du travailleur par rapport à des fins qu'il ne contrôle pas. C'est la dynamique de l'excellence et ses conséquences en terme de stress et de *burn-out* (Aubert et de Gaulejac 1991 ; Guienne et Philonenko 1997).

Emprise et citoyenneté

Par leur souscription aux valeurs citoyennes auxquelles semble adhérer l'entreprise, les individus trouvent un sens à leur engagement et à leur performance au sein de leur organisation jusqu'à en perdre la mesure. Ces médiations permettent à l'individu de trouver un appui concret qui puisse justifier leur lien à l'organisation et, dans un certain sens, leur soumission à ses exigences.

Si elle ne peut être réduite à cela, la politique de citoyenneté pourrait prendre place dans le cadre d'une stratégie de management qui n'a, quant à elle, rien de très neuf. La nouveauté réside davantage dans la nature de l'investissement mais trouve par contre sa justification – du moins partiellement – dans une logique proche de celle qui a conduit à l'émergence des programmes de formation, des chartes d'entreprise, des stages de stimulation : favoriser l'engagement et l'identification des individus aux projets de l'entreprise pour les rendre plus « dociles et performants »⁶⁷.

Cet argument n'est, par ailleurs, efficace que parce qu'il est précisément appuyé de l'extérieur par la pression sociale que nous évoquons. Socialement justifiés, ils appuient donc d'un poids très fort la légitimité de l'entreprise.

TROISIEME PARTIE : PERSPECTIVES METHODOLOGIQUES

Les deux questions que nous venons d'énoncer nous renvoient à des dimensions différentes de la réalité organisationnelle. La première nous invite à faire la part du nouveau et de l'ancien dans les méthodes de management au niveau de leurs finalités. La seconde s'interroge sur les appuis et les effets humains – tant en terme d'engagement que de malaise au travail – de ces nouvelles formes de management. Cependant, ces deux aspects constituent les deux faces de la même médaille : l'humain dans l'organisation.

Les entreprises responsables ont pris une telle importance dans les médias qu'elles deviennent un terrain significatif où la relation entre *information* et *mobilisation humaine* se manifeste dans son ampleur. Une entreprise « à l'écoute » de la société est aussi à l'écoute des valeurs de ses acteurs et s'offre un appui légitime pour les engager dans ses propres objectifs. C'est pourquoi, afin d'apporter des pistes de solution aux questions de recherche posées ci-dessus,

⁶⁷ Même si ces remarques ne concernent pas l'objet central de ce texte, nous ne pouvons passer sur le fait que l'un des « effets secondaires » de ce management psychique, est précisément de voiler certaines dimensions de cet engagement du travailleur. Les contradictions ne sont effectivement pas disparus, mais seulement rendues inconscientes et déplacées au niveau de l'individu. Elles peuvent néanmoins générer des tensions qui se révéleront de façon violente dans des phases de crise ou à certains moments clé de leur vie professionnelle. Ainsi, par exemple, s'il est certainement source de plaisir pour les travailleurs qui parviennent à suivre le rythme ou qui reste désirables aux yeux de leurs employeurs, pour d'autres, ceux qui sont usés par tant d'investissement, ceux qui coûtent trop cher, ceux qui n'ont plus leur place, la déchirure du licenciement risque de se révéler particulièrement violente.

nous procéderons à plusieurs analyses de cas au sein d'entreprises sélectionnées en fonction du critère de citoyenneté⁶⁸.

Les études de cas constituent une des méthodologies qui permettent, lorsqu'elles sont bien réalisées, de comprendre des interactions complexes, des processus diffus, ainsi que des croyances et des valeurs souvent tacites. En outre, nous sommes deux chercheurs aux backgrounds très différents ce qui profitera tant à la récolte des données qu'à leur analyse : cela augmente le potentiel créatif de notre recherche et apporte des éclairages complémentaires qui ajoutent de la richesse aux données.

Nous sélectionnerons les cas sur base de raisons théoriques⁶⁹ comme le fait que l'entreprise ait mis en place une publicité institutionnelle mettant en avant des arguments de citoyenneté d'entreprise, soit reconnue par des associations non gouvernementales comme un exemple à suivre dans son secteur d'activité ou encore dispose d'un label social ou éthique.

Une des particularités des études de cas est de combiner plusieurs *méthodes de collecte de données* comme les archives, les interviews, les entretiens en groupe, les questionnaires et les observations. Les données peuvent être qualitatives (mots) et/ou quantitatives (nombres).

Nous consulterons donc en détails les *documents publics* à notre disposition (journaux, bilans sociaux) et les *documents internes* que l'entreprise acceptera de nous dévoiler (journaux d'entreprise, charte éthique notamment).

Nous *observerons* également la structure de l'organisation et notamment le fait qu'il existe ou non un personnel spécialisé dans la gestion des enjeux sociaux des activités de l'entreprise, un département spécialisé, des responsables formels.

Enfin, nous établirons des protocoles *d'entretien*⁷⁰ afin d'obtenir les précisions dont nous aurions besoin auprès des différents acteurs. Nous procéderons à des *entretiens individuels* qui devraient nous permettre de découvrir en autres choses les opinions personnelles, les peurs, les angoisses, les besoins de sens personnel et l'implication de chacun dans son travail, autant de concepts vécus très personnellement.

Nous aimerions mener des discussions avec différents membres du personnel de différents niveaux hiérarchiques (top managers, marketing managers, directeurs des relations publiques, responsables de la communication institutionnelle, employés, ouvriers, syndicats) et de différents niveaux d'ancienneté. Nous pourrions nous appuyer sur l'expérience des travailleurs plus anciens pour aborder avec eux divers aspects du changement organisationnel observé. Leur perception « vécue de l'intérieur » de ce qui a changé éclairera de données inédites ce qui n'apparaîtrait pas à travers une analyse du discours officiel auquel se sont souvent bornées certaines recherches.

Une fois ces études de cas menées, nous comparerons les concepts et théories émergentes de nos recherches avec la littérature existante et tenterons de théoriser les informations récoltées afin de proposer des pistes de recherche futures.

⁶⁸ Une étude de cas est une enquête empirique qui analyse un phénomène contemporain dans son contexte réel, quand les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas claires et où plusieurs sources d'information sont utilisées (Yin, 1989).

⁶⁹ L'accès au terrain sera également un critère déterminant du choix. Tout dépend de comment les entreprises peuvent bénéficier des résultats de la recherche et il faudra faire un compromis entre l'efficacité de la recherche, sa validité, sa rigueur scientifique et en même temps rencontrer dans une certaine mesure les besoins des entreprises interrogées (en donnant par exemple des informations en retour à l'entreprise sur elle-même, l'accès aux résultats de la recherche et au rapport final).

⁷⁰ Un protocole d'entretien consiste en une liste de points à aborder, non structurée, non ordonnée, utilisée à titre indicatif, qui n'est pas exhaustive. Il s'agit d'une séquence de sujets logiques, mais d'autres sujets peuvent être abordés durant l'entretien.

CONCLUSION

Les discours sur le management parlent d'une évolution majeure des entreprises. Ces discours sont accompagnés d'actes, volontiers relayés dans la presse et les médias, à travers lesquels les entreprises s'engagent concrètement dans des questions et problèmes importants : pollution, développement, respect des minorités, etc.

Cette évolution est louable et souhaitable. Cependant, nous nous interrogeons légitimement, sur les usages contrastés qui peuvent être faits de ces investissements éthiques et des effets possibles qu'ils peuvent avoir sur la composante humaine des organisations citoyennes⁷¹. Cette interrogation prend pour nous tout son sens lorsque nous la replaçons dans le contexte actuel d'intensification de la concurrence et d'un besoin de mobilisation de ces composantes humaines à des fins clairement identifiées.

Cette citoyenneté doit également être perçue, dans notre propos, comme un exemple particulièrement parlant, puisque médiatique, de ce nouvel esprit. Elle engage, par ailleurs, une réflexion sur le dispositif médiatique qu'offrent les nouvelles techniques de l'information et ses liens avec la politique générale des entreprises et la gestion des ressources humaines. L'information à la portée de tous, aisément transmise, a participé et participe encore fortement à la mise en place des contraintes sociales imposées à l'entreprise. Mais elle constitue aussi un atout pour ces mêmes entreprises, un moyen de toucher mieux et plus vite un public plus large, mondialisé.

Pouvons nous parler, à côté d'un processus de *conscientisation* (qui verrait évoluer les demandes adressées à l'organisation en provenance de l'environnement vers un plus fort engagement social des entreprises), d'un processus parallèle de transformation ou, si nous voulons, de *recyclage* de cette pression en capital-image lucratif pour l'entreprise ? Par une communication étudiée, la contrainte deviendrait alors un argument de marketing ou de gestion des ressources humaines. Telles sont les questions que nous nous posons dans ce texte.

Le constat d'expansion du discours citoyen dans les entreprises doit donc appeler à davantage qu'à la contemplation et à l'autosatisfaction. Comme l'exige le fonctionnement d'un esprit critique en sciences humaines, il faut au contraire interroger cet engouement. Il y a lieu de se frayer un chemin et nous proposons de le faire à travers les questions et hypothèses que nous avons énoncées et une méthodologie qui laisse la parole aux faits et aux acteurs, quelle que soit leur position.

Toutes ces pistes convergeront néanmoins vers une question qui reste centrale : quel est le pouvoir que procure un discours organisationnel sur son environnement et à quelles conditions ?

⁷¹ De même, nous pourrions nous interroger sur les contraintes nouvelles que posent de telles politiques citoyennes sur le personnel des entreprises. Cette question, nous proposons de l'aborder dans nos observations des phénomènes de malaise comme une manifestation objective de la contrainte du système sur ses composantes humaines.

BIBLIOGRAPHIE

- ANDRIJOF J. et MARSDEN C. (2000), « Corporate Citizenship : What is it and how to assess it ? », *Third Annual Warwick Corporate Citizenship Unit Conference*, 10 Juillet, Université de Warwick, Royaume-Uni.
- ASHFORTH B. E. et MAEL F. (1989), « Social Identity Theory and the Organization », *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 20-39.
- AUBERT N. et GAULEJAC V. de (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil.
- BARUS-MICHEL et GUIST-DESPRAIRIES (1997), « Identité et mutations sociales » in AUBERT N., GAULEJAC V. de, NAVRIDIS K., *L'aventure psychosociologique*, Paris : Desclée de Brouwer.
- BOLTANSKI L. et CHIAPELLO E. (1999), *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Paris, Edition Gallimard.
- BOWEN H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York: Harper & Row.
- BRANDELEER M. (1997), « Corporate citizenship. Patron et citoyen. L'entreprise doit-elle être citoyenne? », *Trends/Tendances*, 13 novembre 1997.
- CARROLL A. B. (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4 (4), pp. 497-505.
- CB NEWS (2000), « Le développement durable, axe majeur du XXI^e siècle », N° 626, pp. 56-58.
- CLARKSON M. B. E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20 (1), pp. 92-117.
- CROZIER M. (1994), *L'entreprise à l'écoute*, Paris, Edition du Seuil, Coll. Point.
- DAVIGNON VISCOUNT E. (2000), « A European campaign for sustainable growth and human progress », *European Business Forum*, Issue 4, pp. 22-23.
- DEJOURS C. (1998), *La souffrance en France*, Paris, Seuil, Points.
- DUTTON J. E., DUKERICH J. M. et HARQUAIL C. V. (1994), « Organizational Images and member identification », *Administrative Science Quarterly* 39, pp. 239-263.
- ENRIQUEZ E. (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée De Brouwer, Coll. Sociologie Clinique.
- EHRENBERG A. (1999), *Le Culte de la performance*, Paris, Hachette-Littératures, Coll. Pluriel.
- European Business Forum* (2000), « Responsible optimism in the air », Issue 3.
- FOMBRUN C. et SHANLEY M. (1990), « What's In a Name? Reputation Building and Corporate Strategy », *Academy of Management Journal*, Vol. 33, n°2, pp. 233-258.
- GUIENNE V. et PHILONENKO G. (1997), *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer, Coll. Sociologie Clinique.
- JAWORSKI B. J. et KOHLI A. K. (1993), « Market Orientation : Antecedents and consequences », *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 53-70.
- KHIRECHE-OLDACHE B. (1998), « L'entreprise citoyenne, une approche par les normes environnementales », *Cahier de recherche n° 1998-10*, Grefige-Université Nancy 2.
- LAMBIN J.-J. (1998), « *Le Marketing Stratégique. Du marketing à l'orientation-marché* », 4^e édition, Ediscience International, Paris.
- LAMBIN J.-J. (2001), « Le marché dans la nouvelle économie globalisée », dans *Les défis de la Globalisation : Babel ou Pentecôte*, UCL Presses universitaires de Louvain, pp. 73-90.
- LECLAIRE N. (1995), « L'image interne de l'entreprise », *Actes du 6^e Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines « Transversalité de la GRH »*, 23-24/11, Poitiers, Futuroscope, pp. 490-499.
- LEMAITRE N. (1990), « Culture stratégie et image d'entreprise » in *Guide des médias, relations publiques et communication d'entreprise*, Suppl. 3.

- MAIGNAN I., FERRELL O. C. et HULT G. THOMAS M. (1999), « Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 (Automne), pp. 455-469.
- MARSDEN C. et ANDRIOF J. et (1998), « Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It », *Citizenship Studies*, Vol. 2 (2), pp. 329-352.
- MCINTOSH M., LEIPZIGER D., Jones K. L. et Coleman G. (1998), *Corporate citizenship : Successful Strategies for Responsible Companies*, Financial Times, Pitman Publishing.
- MURRAY K. B. et VOGEL C. M. (1997), « Using a Hierarchy-of-effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Toward The Firm : Financial versus NonFinancial Impacts », *Journal of Business Research*, Vol. 38, pp. 141-159.
- PAGES M., BONETTI M. et GAULEJAC V. de (1994), « L'emprise de l'organisation », Desclee-de Brouwer, Paris.
- PAGES M. (1968), *La vie affective des groupes : esquisse d'une théorie de la relation humaine*, Editeur commercial Paris Dunod.
- SAINT-GEORGES de P., avec la collaboration de C. DUTERME et J. VALENTIN, *Les fils rouges du journalisme d'entreprise*, Louvain-la Neuve, Centre d'études de la communication, avril 2000, 27pp.
- SCHNEIDER Ch. (1993), « Communication. Nouvelle fonction stratégique de l'entreprise », Delmas, Paris.
- SOLOMAN R. et HANSEN K. (1985), *It's Good Business*, Atheneum, New York.
- STANWICK P. A. et STANWICK S. D. (1998), « The Relationship between corporate social performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance : An Empirical Examination », *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, pp. 195-204.
- SWAEN V. et MAIGNAN I. (2000), « A Strategic Imperative », *European Business Forum*, Issue 4, pp. 18-22.
- TURBAN D. B. et GREENING D. W. (1996), « Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective employees », *Academy of Management Journal*, Vol. 40 (3), pp. 658-672.
- WARHURST A. (2001), « Corporate Citizenship and Corporate Social Investment : Drivers of Tri-sector Partnerships », *Journal of Corporate Citizenship*, Issue 1, pp. 57-73.
- WOOD D. J. (1991), « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, Vol. 1 (4), pp. 691-718.
- YIN R. K. (1989), « *Case Study Research. Design and Methods* », Applied Social Research Methods Series, Volume 5, SAGE Publications, Inc.