



Communication pour les 15^e journées d'histoire de la comptabilité et du management (Paris Dauphine 25 et 26 mars 2010)

« Du secret des affaires à la politique de communication

(L'exemple de quelques grandes entreprises industrielles françaises

et de leur presse interne, des années 1930 à nos jours) »

(Catherine Vuillermot, maîtresse de conférences en histoire contemporaine, Université de Franche-Comté)

Après avoir longtemps été un espace de rationalisation mécanique, l'entreprise se transforme en système relationnel. Le journal d'entreprise est un support de communication sociale au service de la gestion des ressources humaines. En ce sens, il produit des représentations, mais c'est aussi un outil de management. L'objectif est de dater les changements dans la politique de communication avec le personnel de quelques grandes entreprises par le biais de la presse interne. Quand a-t-on mis fin à l'idée du secret absolu des affaires pour développer des outils d'information ? Le public ciblé est limité au personnel des entreprises à travers quelques études de cas de vieilles compagnies industrielles françaises de premier plan : Saint-Gobain, Pont-à-Mousson, Schneider et leurs filiales.

On n'abordera pas la question de l'information des actionnaires, de l'Etat ou des autres parties prenantes. Si le récepteur visé se réduit aux salariés, l'émetteur de l'information est, de même, limité à la société elle-même. L'oralité est, de fait, exclue. On ne parlera pas non plus de l'information qui circule aussi en interne par le biais des syndicats ou en externe par la presse et, de façon générale, par les médias. La communication en interne est multiforme et peut provenir de divers niveaux hiérarchiques et à des fréquences très variables. On se concentrera exclusivement sur une forme de communication institutionnelle, provenant du cœur de la direction elle-même et à but officiel d'information, bref le discours de l'entreprise sur elle-même et pour elle-même que véhiculent les revues internes. Celles-ci constituent la source de base du travail, à étudier : soit « en creux » c'est-à-dire par leur silence, soit « en plein », par les représentations qu'elles donnent. Elles sont déposées aux Archives de Saint-Gobain à Blois pour Saint-Gobain et Pont-à-Mousson, à l'Académie Bourdon du Creusot pour Schneider. En outre, la

grande bibliothèque François Mitterrand de Paris dispose aussi d'une partie des collections.

Signe marquant de la volonté du secret des affaires, les revues internes sont loin d'être monnaie courante avant l'entre-deux-guerres, mais c'est cette période qui constitue la base de départ du travail. Le phénomène sera étudié de façon chronologique, pour le territoire national, sur le temps long des années 1930 à nos jours.

1. Jusqu'aux années 1950, manager par le secret des affaires

A. Quelques modestes revues internes pour contrer un discours négatif

1. Un discours violemment anti-capitaliste et anti-patronal

La presse de gauche et d'extrême-droite fait son miel des accusations contre les grands dirigeants. Les « maîtres de la France », les « féodaux », les « seigneurs » sont, dans les années 1930, comptés. Dans l'entre-deux-guerres, le thème des « deux cents familles » dû au radical Edouard Daladier en 1934 s'impose comme un classique de la littérature consacrée aux industriels, qui transcende toutes les sensibilités de l'échiquier politique. Si les familles de Pont-à-Mousson sont peu connues du grand public, les Hély d'Oissel mais surtout les Vogüé de Saint-Gobain sont pris comme exemples du retour au pouvoir de l'aristocratie traditionnelle, dans la France de la III^e République. Eugène Schneider est représenté comme l'archétype du gros capitaliste : tout le ressentiment envers les patrons, les hommes politiques, les membres du Comité de Forges, les héritiers, les briseurs de grève ou encore les marchands d'armes s'accumule sur sa personne et les affaires impliquant le Creusot s'enchaînent quasiment sans interruption.

Après la Seconde Guerre, seuls les exemples réactualisent le raisonnement de l'entre-deux-guerres. Le vocabulaire reste identique, très péjoratif, avec un fort référent marxiste. Alors que la presse financière se mue en presse économique tout en continuant à suivre les stratégies des entreprises, la presse généraliste fait une percée sur ce terrain nouveau pour elle, de l'entreprise. Mais les incursions demeurent sommaires et ponctuelles. Dans *le monde*, de 1944 à 1951, Schneider est cité à deux occasions tout comme Saint-Gobain¹ alors que le journal ignore Pont-à-Mousson. En 1958, Schneider et Saint-Gobain sont, de nouveau, mentionnés une fois chacun², mais pas Pont-à-Mousson.

¹ Schneider le 04.01.1947 et le 30.08.1947. Saint-Gobain le 13.06.1947 et le 26.06.1947.

² Schneider le 07.10.1958. Saint-Gobain le 31.01.1958.

2. Face à la critique, un silence presque général

Une maigre communication ponctuelle à destination du grand public ou des clients est mise en oeuvre. Par exemple, le cinéma propose des films techniques tel que celui de Saint-Gobain sur la fabrication mécanique du verre à vitres et des bouteilles³. Dans les années 1930, Schneider et Pont-à-Mousson, comme d'autres, utilisent l'école du documentaire⁴. Les compagnies communiquent aussi avec l'extérieur, en particulier lors de la commémoration des grands événements. « L'entreprise invente ou réécrit son histoire. Pas de société sans mythe de sa création, pas d'entreprise sans un moment fondateur. Le mythe d'entreprise soude la communauté autour du récit de sa fondation »⁵. Des ouvrages sont publiés, le Président de la République est invité en Lorraine, chez Pont-à-Mousson pour le Centenaire : l'entreprise met l'histoire au service de la confiance en l'avenir. Mais, face aux accusations multiples, la plupart des industriels choisissent le silence. Le secret est alors synonyme de pouvoir.

Pont-à-Mousson sort le premier numéro de son journal d'usine en juin 1933. Elle fait office de précurseur en France, puisqu'on dénombre seulement une centaine de publications de presse d'entreprises avant la Seconde Guerre dont celles de Berliet, de Peugeot ou de Renault⁶. A partir d'août 1933, la revue paraît assez régulièrement⁷ jusqu'au numéro 21 de juillet 1939. La pagination varie entre 8 et 46 pages, mais le titre est fixé définitivement dès le numéro 3 : *Pontam Nouvelles*. Durant la Deuxième Guerre, il devient *Pontam nouvelles de Guerre* puis *Le bon tuyau (Précis express de la ruche mussipontaine)*. Ce mensuel éphémère disparaît avec le numéro 6 en avril 1940. L'Occupation interrompt la publication qui reprend avec une nouvelle série de six numéros de la *Lettre Mussipontaine* entre avril et décembre 1945. Toutefois, il faut attendre encore un an pour qu'un nouveau numéro de *Pontam Nouvelles* ressorte désormais régulièrement et ce jusqu'en 1965 avant un changement de nom. Chez Schneider, seul la tradition discours du Nouvel An au Creusot rompt avec la pratique du silence face aux salariés. Saint-Gobain, Télémécanique et bien d'autres n'ont pas de presse interne durant cette période.

³ PESSIS (Georges), *Entreprise et cinéma, Cent ans d'images*, Paris, la Documentation française, 1997, p.67 puis 85.

⁴ ZIMMERMANN (Yvonne), « Les films d'entreprise de Maggi : image d'entreprise et identité nationale », in *Entreprises et histoire*, n°44, sept 2006, p.9-24.

⁵ THUDEROZ (Christian), *Sociologie des entreprises*, Paris, la Découverte, 2005, p.88-89.

⁶ MALAVAL (Catherine), *La presse d'entreprise française au XX^e siècle. Histoire d'un pouvoir*, Paris, Belin, 2001, p.31 et 17.

La première faille dans la logique du secret date de l'après-guerre. Les missions de productivité retiennent du modèle américain l'idée des relations publiques dont la presse d'entreprise doit devenir un élément avec le soutien de l'Etat. L'outil d'information se mue en système de communication, mais cet objectif nouveau demeure largement théorique et marginal dans les années 1950. Toutefois c'est aussi le moment de la professionnalisation de la presse d'entreprise avec la naissance de l'Union des Journaux d'Entreprise de France (UJEF) en 1949 ou les premiers Oscars de la profession en 1956. La charte de 1949 de l'UJEF, modifiée en 1950, justifie l'existence même du journal d'entreprise et lui confie un rôle d'information, mais aussi de culture professionnelle, de formation professionnelle et de pacification des relations sociales.

B. Silence sur l'entreprise et célébration de l'usine (par la revue interne)

1. La célébration du travail, des hommes et de la technique

La compagnie est définie comme le lieu du travail et de la technique dans lequel l'échec est absent. Elle est mise en scène comme le temps de l'usine et de l'ouvrier, public à qui la revue s'adresse. De façon générale, dans les années 1930, le trimestriel évoque le monde de l'activité professionnelle et, plus particulièrement, ses récompenses et ses fêtes. Bref, le travail et les questions techniques disparaissent dans un univers de bonne humeur et de commémoration. Curieusement, le tuyau et surtout sa technologie s'effacent derrière l'évocation des hommes, ce qui semble original par rapport à d'autres journaux internes. Dans quelques numéros, en 1949 et 1950, « Monsieur Pontam », le tuyau, présente ses activités sous forme de mini bandes dessinées.

Les notions associées de famille et d'entreprise ne sont pas sans fondement chez Pont-à-Mousson, dans la plus pure tradition du paternalisme, puis de valeurs corporatistes de l'idéologie vichyste, partagée par certains administrateurs comme Marcel Paul. Naissances, mariages et décès rythment la parution de la revue : des fiançailles de Francine Paul-Cavallier au mariage de Michel Paul-Cavallier ou au décès du colonel Plassiart⁸. Cette rubrique s'attache aussi à la vie de la totalité du personnel et aussi à celle de ses proches (décès des parents...). En 1933, les huit pages du premier exemplaire des Nouvelles de la société, annoncent la mort de madame Camille Cavallier, font une nécrologie de l'archiviste de la société, reprennent la liste des médaillés du

⁷ Les archives sont déposées au centre de Saint-Gobain de Blois, sous les cotes REV 143 à 153 (pour l'ensemble du siècle).

⁸ Respectivement dans les n°15, 7 et 13 de *Pontam Nouvelles*.

travail, entre autres. Il s'agit de motiver et d'unir⁹. Pendant la guerre, la revue publie des lettres des soldats, des nouvelles des promotions militaires et des annonces de décès. Après guerre, elle annonce le retour des déportés. La « famille mussipontaine » a une véritable unité, en tous cas pour les ingénieurs. En 1938, les Gadz'arts tiennent un banquet annuel chez Pont-à-Mousson : 83 des 127 ingénieurs sont, en effet, issus de cette école¹⁰. Enfin, tout nouveau membre de la famille doit être introduit : en 1938, Marcel Paul présente son gendre, le vicomte Jean de Suyrot, qui part représenter la société à Londres¹¹.

En outre, la valeur travail est encensée et les médaillés du travail récompensés lors d'un banquet précédé de discours retranscrits¹². Les médaillés sont souvent en photographie, leur noms publiés dans d'interminables listes¹³. Chez Renault aussi, les photographies sont nominatives, signe d'exemplarité et moyen de rendre hommage au personnel¹⁴. Le discours sur l'entreprise comme famille est un leitmotiv de ce genre de presse¹⁵. Si les ouvriers sont célébrés pour le travail, l'attribution de décorations aux membres de la direction est toujours fêtée fastueusement. Ainsi, la promotion d'André Grandpierre à l'ordre la légion d'honneur lui vaut une cérémonie et la publication d'une brochure spéciale¹⁶. Le travail est aussi présent par le biais des petites annonces d'emploi en interne¹⁷.

2. L'entreprise, une quasi-inconnue

La lecture de la revue ne permet pas d'avoir une idée précise sur les stratégies de l'entreprise. En 1937, le caractère multinational de l'entreprise est, *a priori*, évoqué pour la première fois à travers le récit de missions au Brésil, en Argentine, aux Etats-Unis, au Canada, au Mexique et même dans Shanghai. Mais plus généralement, Pont-à-Mousson, version *Pontam Nouvelles*, sur plus d'une décennie de parution, se réduit aux usines de Foug ou de Saint-Etienne de Rouvray, tout comme Schneider (dans sa communication du Nouvel An) réduit l'entreprise au

⁹ MALAVAL (Catherine), *La presse d'entreprise... Op. cit.*, p.109. « Les fonctions premières de la presse interne : contrer, coordonner, motiver et unir ».

¹⁰ *Pontam Nouvelles*, n°17.

¹¹ *Pontam Nouvelles*, n°17. Le n°15 avait présenté ses fiançailles...

¹² Ainsi, 300 personnes en moyenne se regroupent pour commémorer la fête du travail (numéros 4, 7...)

¹³ *Pontam Nouvelles*, n°6, 14, 15. Dans ce dernier numéro : 85 médaillés de 40 ans et 71 de 30 ans.

¹⁴ MALAVAL (Catherine), *Renault à la une (la presse d'entreprise Renault depuis 1945)*, Paris, Cliomédia, 1992, p.56.

¹⁵ MALAVAL (Catherine), *Renault... Op. cit.*, p.45.

¹⁶ *Pontam Nouvelles*, n°15.

¹⁷ Académie Bourdon, le Creusot. P0848. *téléflash*, n°56, 8 février 1961 ou n°162, 3e semaine de septembre 1963.

Creusot et à la Saône-et-Loire ! En revanche, la multinationalisation est, dans la logique des années 1950, valorisée en permanence : Iran, Pakistan, Mozambique, Argentine, Brésil, Amérique du Sud et Etats-Unis¹⁸. On fait écho au voyage du président André Grandpierre aux Etats-Unis en 1951 ou à la visite de l'ambassadeur du Royaume-Uni à Pont-à-Mousson en 1955¹⁹.

L'image de la ruche masque la situation technique et les stratégies financières. Si on parle de famille, on oublie la société-mère qu'est Pont-à-Mousson et donc la parenté élargie que sont les filiales. D'ailleurs, les termes de groupe, filiale, société-mère, participations ne sont jamais employés. *Pontam Nouvelles*, 28, dernier trimestre 1946, n'informe pas sur la restructuration et la naissance du holding, pourtant essentielles pour les salariés. En outre, l'univers de la revue interne ignore la concurrence, le secteur d'activité ou l'Etat.

De l'organisation interne, on ignore à peu près tout. Tout au plus, la modernisation est-elle rappelée au détour du compte-rendu d'un discours officiel. « Voici un chronomètre, il faut s'en servir toujours. Sans lui aucune organisation sérieuse n'est possible [...] Quand nous avons organisé les conférences prix de revient mensuelles, vous vous y êtes tous intéressés. Quand [...] nous avons taylorisé des chantiers [...] vous avez réagi dans le bon sens »²⁰. D'ailleurs, jusque dans les années 1950, on parle de journaux d'usine, revues d'usines ou périodique d'usine, attestant donc d'un cadre qui évolue ensuite pour celui d'entreprise²¹.

C. L'usine : lieu d'harmonie sociale (pour la revue interne)

1. Du paternalisme à la politique sociale

Chez Pont-à-Mousson, l'entreprise est célébrée comme lieu d'harmonie sociale afin de faire disparaître les syndicats et les luttes sociales, qui, dans ce genre de presse, sont totalement et durablement occultés. Le récit des fêtes - Saint-Eloi, Saint-Barbe, Saint-Nicolas²² - occupe une large place comme si tout était occasion de trinquer ensemble. Ainsi, la communication de l'entreprise met en avant l'union du personnel et de la direction dans une apparente communion

¹⁸ Respectivement dans *Pontam Nouvelles*, n°27 d'avril-juillet 1948, n°39 d'octobre-décembre 1951, n°40 de janvier-mars 1952 et n°44 de janvier-septembre 1953.

¹⁹ Précisément *Pontam Nouvelles*, n°39 d'octobre-décembre 1951 et n°53 d'octobre-décembre 1955.

²⁰ *Pontam Nouvelles*, n°17, p.17.

²¹ MALAVAL (Catherine), *Renault... Op. cit.*, p.49. La terminologie change officiellement en 1958.

²² Saint-Eloi dans *Pontam Nouvelles*, n°3, Saint-Barbe et Saint-Nicolas dans les n°5 et 13.

sociale. Sans originalité²³, on compose des chansons en l'honneur de la Compagnie pour développer un esprit maison. Quelques numéros renouent avec la coutume du détournement des succès musicaux de l'époque au profit de la valorisation de l'entreprise²⁴. Tant d'harmonie sociale prête parfois à sourire comme ce numéro de janvier 1936 qui raconte « une manifestation remarquable par son caractère de spontanéité et d'intimité entre patrons et ouvriers »²⁵. Il s'agit en fait d'une initiative des retraités qui, pour remercier de l'augmentation de leur pension, ont offert à la direction une reliure d'art et une adresse avec 132 signatures...

La revue de l'entreprise Pont-à-Mousson rend compte des actions : au gré des numéros, le lecteur inaugure un dispensaire en compagnie d'un ministre²⁶, vit un tournoi de foot²⁷ ou visite le stade Marcel Paul²⁸. En 1934, le centre familial ménager expose ses résultats par le biais d'un repas préparé par les élèves²⁹ et illustre, avec des photos, les cours de tricot et de couture. Les œuvres sociales sont rappelées en juillet 1938 : allocations familiales, allocation pendant le service militaire ou école ménagère³⁰. Le concours de pêche a droit à des photographies³¹. Les activités des clubs sportifs continuent à être recensées régulièrement tout au long des années 1950 par cette presse³².

Après guerre, l'Etat providence s'installe, mais l'entreprise maintient la tradition de la politique sociale et le fait savoir. Le numéro de 28 pages de *Pontam Nouvelles* dernier trimestre 1946 s'attarde sur les comités d'établissements et la sécurité sociale - dont les principes de fonctionnement sont détaillés -, donc le contexte général de l'après Guerre. Après 1945, chez Renault, *le bulletin d'information* contient 75% d'informations sociales. La rubrique « social » devient « législation sociale » en 1947 et consiste en explications³³.

²³ MALAVAL (Catherine), *La presse... Op. cit.*, p.124-125 pour Bata, Peugeot...

²⁴ *Pontam Nouvelles*, 1946. Sur l'air de *la Valse des saltimbanques* : « C'est l'tuyau qui transporte l'eau à la ronde, c'est l'tuyau qu'on réclame partout dans le monde, c'est l'tuyau qui prodigue à tous la santé, c'est l'tuyau qui nous donne la prospérité ! »

²⁵ *Pontam Nouvelles*, n°13.

²⁶ N°4 et 5.

²⁷ N°14.

²⁸ N°16.

²⁹ N°7.

³⁰ Pour la réalité de la politique : LUQUET (Jean), *Du paternalisme aux conventions collectives. La politique sociale de la Société des Hauts-Fourneaux et Fonderies de Pont-à-Mousson jusqu'en 1939*, thèse école des Chartes, Paris, 1983.

³¹ N°2, 13...

³² *téléflash*, n°56, 8 février 1961.

³³ MALAVAL (Catherine), *Renault... Op. cit.*, p.36, 39 et 61.

2. La revue, vecteur de la morale patronale

Le ton de la presse interne est souvent moralisateur : *Pontam Nouvelles* s'effraie des accidents du travail et cherche avant tout à motiver et à unir le personnel dans une culture d'entreprise. Marcel Paul se fait aussi le chantre de l'épargne, facteur d'harmonie sociale et de promotion ouvrière. Il existe d'ailleurs une fête de l'épargne pour valoriser « le complément du travail : l'épargne »³⁴. Mais son leitmotiv favori est l'hygiénisme : 23 des 46 pages du numéro 2 y sont consacrées³⁵ ! Quelquefois pourtant, l'idéologie transparaît et l'inquiétude sourd. Dans le numéro de décembre 1933, Marcel Paul se félicite de la politique de déflation, mais, fin 1935, la question de la crise économique le tourmente : « Nous sommes au fond du fossé et malheureusement nous y restons [...] Il faut faire des économies en tout. La société n'arrive à maintenir son chiffre d'affaires qu'au prix d'efforts et de dépenses de propagande énormes [...] En résumé, la situation reste mauvaise »³⁶. Quant à la politique, on la trouve évoquée par deux fois au sujet du Front Populaire et de l'Allemagne d'Hitler dont « il est revenu très impressionné [...] Là-bas, on travaille »³⁷.

En ce qui concerne le Front Populaire, Marcel Paul « avait été douloureusement affecté par les événements de juin 1936 »³⁸. Certes, pour lui, « tout n'est pas critiquable » : il admet les congés payés. En revanche, il s'insurge violemment contre la réduction du temps de travail hebdomadaire : « Cette loi de 40 heures [...] est une loi stupide, une loi de suicide [...] C'est, en effet, que les lois économiques comme toutes les lois naturelles regimbent quand on les ignore ». Cet anticommuniste viscéral, qui croit aux lois naturelles de l'économie, s'inquiète, car « on raconte aux ouvriers que l'avenir c'est la lutte des classes [...] Balivernes ! [...] Peut-on, par exemple, supprimer le capital ? C'est, comme si on disait, je veux supprimer tout ce qui m'entoure : maison, champs, usines et je vivrai à la façon d'un sauvage isolé, qui n'a que ses bras, ses poings et ses crocs pour se débrouiller dans la vie »³⁹. Il attend un soutien des ingénieurs

³⁴ *Pontam Nouvelles* n°4 et aussi 14 pour la citation.

³⁵ Il associe aussi, dans le n°17, la régulière augmentation de l'espérance de vie à l'essor de l'hygiène.

³⁶ N°13, p.10-11.

³⁷ N°17, p.4.

³⁸ N°15, janvier 1938.

³⁹ N°17, juillet 1938, p.25-29.

dont il renforce le poids en leur attribuant de nouvelles fonctions, dans le contexte de reconnaissance de la catégorie⁴⁰.

L'éditorial est souvent le lieu d'une tribune, voire autorise un sermon de la direction, comme chez Renault au lendemain de la guerre⁴¹. Les industriels sont prompts à donner des leçons sur l'économie et la gestion du pays avant comme après guerre. En effet, l'entreprise - actrice économique, sociale et politique de plus en plus présente - ambitionne d'être plus audible que dans la période précédente et ses propriétaires de se présenter comme des experts.

II. Années 1960 et 1970 : manager par l'information

A. Des revues internes pour diffuser un discours

1. Une revendication générale d'information

Des années 1960 aux années 1980, le mur du silence se fend. Il faut faire face à l'information syndicale (beaucoup plus présente depuis les accords de Grenelle en 1968) et surtout à l'essor d'un discours sur les compagnies dans les médias, particulièrement dans la presse généraliste d'abord avec des événements ponctuels puis avec la politique de concentration et l'idée des champions nationaux et, avec l'apparition de pages économiques qui, de macro-économiques, s'ouvrent de plus en plus à l'univers micro-économique des entreprises au tournant des années 1960. La presse économique joue aussi son rôle avec des titres désormais plus nombreux.

L'Etat, les théoriciens et les praticiens se montrent unanimement favorables à une vaste politique de diffusion d'information. Le rapport Rueff-Armand de 1960 insiste sur l'impact positif de l'information pour la croissance et la productivité. Cet élément est aussi valorisé par Bloch-Lainé en 1963. Outil de la direction participative par Objectif, l'information est aussi un point important pour le courant des ressources humaines avec Mac Grégor et Herzberg. « l'information, clé du management moderne ? » est le sujet choisi par HEC pour ses carrefours annuels de 1970. Les universitaires proposent réflexions et premiers manuels⁴².

Dans les années 1960, Havas développe une branche de conseil en relations publiques. Le code d'Athènes en 1965 définit une éthique professionnelle de la presse d'entreprise. En 1967, le

⁴⁰ N°17, p.27 et 29 : « Le rôle social de l'ingénieur devient tout aussi important que son rôle technique [...] C'est à vous messieurs les ingénieurs [...] qu'il appartient (par l'action sociale) de redresser les cerveaux ».

⁴¹ MALAVAL (Catherine), *Renault... Op. cit.*, p.40-41.

⁴² WEISS (Dimitri), *Communication et presse d'entreprise*, Paris, Sirey, 1971.

BIT émet une série de recommandations sur les communications dans l'entreprise. Cette même année la revue *communications* voit le jour et, en 1975, une nouvelle charte de la presse interne est établie. « »

Quant au PCF, pour contrer la presse d'entreprise patronale - jugée nocive - il développe ses propres revues internes. *L'humanité dimanche* du 15-21 octobre 1975 s'interroge: « quand les patrons imposent la lecture de leurs journaux, si ce n'est pas de la politique, c'est quoi? ». En septembre 1976, la CFDT publie *l'information dans l'entreprise* alors que l'année suivante c'est une brochure de la CGT qui traite de la presse patronale d'entreprise⁴³. Informer est présenté comme un acte, un dispositif de gestion. L'information est désormais définie comme une fonction de l'entreprise.

2. Une première série de revues internes ciblées

En conséquence, de plus en plus d'entreprises créent leur revue interne. Fondée, à l'origine, en 1960, sous le titre de *Prismes Saint-Gobain*, le journal d'entreprise trimestriel présente la vie quotidienne. En 1959, *Téléflash*, simple recto-verso, se veut le « bulletin hebdo d'info inter-usines ». *Télé mécanique*, suite de *Téléflash*, voit le jour en 1970. Le premier numéro justifie son existence par le développement de la société et annonce vouloir « assurer la liaison entre tous, tel est le rôle du journal d'entreprise ».

L'information à destination des salariés est très segmentée: activités, sites, filiales, statut. Saint-Gobain se préoccupe de ses commerciaux, mais informe aussi selon les activités (*Saint-Gobain Verre creux* ou *Le bâtiment et Saint-Gobain*) comme le fait aussi Schneider. A partir de 1976, *Traction hebdo* informe la division puis l'établissement traction du Creusot en un recto-verso ronéotypé sans charme. Les 32 premières pages de *Saint-Gobain* sont identiques, le restant présentant des informations spécifiques au pays ou à l'activité. En effet, 4 ou 8 pages brochées complètent le numéro par des informations locales pour les centres de recherche, le siège social ou encore les usines de Chauny ou de Montluçon. Ces groupes ont aussi tendance à multiplier la presse d'entreprise par filiale comme en témoigne, l'existence de *Péchiney-Saint-Gobain*, *Pont-à-Mousson Fonderies* ou de *Creusot-Loire Informations*. Saint-Gobain publie une *Lettre des cadres* alors que le *bulletin de liaison du groupe Schneider* vise aussi le public très ciblé de la direction et des cadres supérieurs. Enfin, certaines revues sont traduites, preuve de l'existence des

⁴³ LAMBERT (Jacques), *La presse d'entreprise*, QSJ, Paris, PUF, 1993, p.98-100.

multinationales. En 1962, la *Revue d'information et de liaison du personnel de la Compagnie de Saint-Gobain* est un fascicule de 40 pages tiré à 30 000 exemplaires pour l'édition française⁴⁴, 8 000 pour l'Allemagne, 2 800 pour l'Italie et 1 700 pour le Bénélux.

La revue interne permet d'informer ou de contrebalancer les informations données par une presse généraliste parfois très critique. La fusion SFAC et Compagnie des Ateliers et Forges de la Loire dans Creusot-Loire en 1970 est suivie pas à pas par la plupart des médias généralistes nationaux car le Creusot est l'un des symboles de l'industrie nationale. La création d'une revue interne simultanément à la naissance de Creusot-Loire offre aussi un autre angle d'approche sur la fusion que celui proposé aux actionnaires ou à la population en général.

L'entreprise en voie d'institutionnalisation profite aussi de l'éditorial pour aborder des questions plus générales. Ainsi, le président Henri Malcor rédige l'éditorial de novembre 1971 de *Creusot-Loire Informations*, dans lequel il souligne les motifs d'inquiétude que sont la récession mondiale ou l'avenir de Jeumont-Schneider. Dans le numéro 40 de février 1975, *Télé groupe* présente la réforme Sudreau sur l'entreprise ou dans un autre numéro évoque la Crise et les solutions à mettre en oeuvre en 1979⁴⁵. Les allocutions de Roger Martin sont fréquemment retranscrites dans *Pont-à-Mousson Nouvelles*⁴⁶. Dans le contexte de changement politique, *Télé groupe* de mars 1982 n°111, fait l'apologie de la logique d'entreprise : « L'entreprise se distingue déjà par sa morale [...] L'entreprise crée des occasions de chance [...] L'entreprise est un foyer d'harmonisation sociale pour la solidarité dynamique [...] L'entreprise enseigne la tolérance [...] L'entreprise est un lieu où s'exerce notre liberté [...] L'entreprise a pour vocation de créer des richesses... »

B. L'usine : toujours de la technique et des hommes

1. Une technique qui rend fier

La Revue Saint-Gobain du printemps 1962 montre les apports au paquebot France : cet inventaire à la Prévert vise à valoriser la compagnie et à montrer que c'est un acteur économique de poids. Au sein de *Creusot-Loire Informations* la technologie est aussi célébrée avec, tout d'abord, la description du trio classique : train, barrage et électricité. Si l'histoire n'est plus appelée à la rescousse comme un gage de sérieux ce qui était le cas dans les décennies

⁴⁴ Pour le personnel en activité mais aussi pour les retraités.

⁴⁵ P0670. *télé groupe*, n°78, décembre 1978.

précédentes, le passé n'est pas exclu lorsqu'il permet de commémorer le « cœur de métier » de l'entreprise. La rubrique « C'est en forgeant » consacre chaque numéro quelques pages à l'histoire, dans un dialogue avec la société et ses réalisations présentes. Ainsi, l'inauguration d'un laminoir est retracée avec force détails et photographies en décembre 1971.

L'image de Schneider a été liée pendant longtemps aux locomotives : des premières ventes aux Anglais en 1865 au record du monde de vitesse dans les années 1950. Une histoire du rail est contée sur quatre numéros de 1972 (de mars à juin), soit 16 pages. Parallèlement, la revue évoque l'actualité dans ce domaine, tel que l'essai d'une locomotive pour la Corée en avril 1972. Le TGV, fleuron de la technologie française, lié à ES par la société Matériel de Traction Electrique occupe une place de plus en plus large au fil des ans : de la photo d'un prototype en première page en mai 1972 à l'inauguration de la rame « ville du Creusot » dans le numéro d'octobre 1981 en passant par une présentation de la locomotive en octobre 1975. Les photographies de turbines ou de barrages⁴⁷ reviennent ponctuellement dans la revue. Quant au thème de l'énergie, rarement absent, il a les honneurs du numéro de septembre 1972. Mais ces innovations sont complétées par d'autres technologies : celles qui rapportent et sont donc l'avenir du groupe. Dans ce domaine, Saint-Gobain évoque le rôle de la compagnie dans la recherche et l'innovation et rêve de textiles synthétiques élaborés à l'aide de « radiations nucléaires »⁴⁸.

2. Des salariés aux charges salariales

En dehors de la question des effectifs, le personnel du groupe ES apparaît, à la lecture de la revue, comme une masse humaine à gérer. Aucun renseignement sur les conditions de travail ou les horaires n'est fourni, mais la revue insiste sur le plan de formation - en général reproduit pour chaque année⁴⁹ - et surtout sur les accidents du travail. Mais même dangereux, le travail reste une abstraction : les photographies d'agents au travail sont excessivement rares, seules les machines sont photographiées. Un des rares évocations des travailleurs est un dessin⁵⁰ montrant

⁴⁶ Par exemple dans *Pont-à-Mousson Nouvelles* de juillet 1979.

⁴⁷ Consultations à la BNF. En Corée : *Creusot-Loire Informations*, n°3, p.12 ; en Turquie : n°7, p.3 ; à Vouglans : n°11, p.3.

⁴⁸ Consultation aux archives de Saint-Gobain de Blois. Cotes REV 123 à 125 et 304-305. *Revue d'information et de liaison du personnel de la Compagnie de Saint-Gobain*, n°8, printemps 1962.

⁴⁹ Par exemple, *Creusot-Loire Informations*, n°28, avril 1973, p.10-11 pour 1973 ou n°47, mars 1975, p.12 pour 1975.

⁵⁰ *Creusot-Loire Informations*, n°14, janvier 1972, p.11.

un salarié aux anges devant sa machine à commandes numériques qui lui rappelle le temps, pas si éloigné où, enfant il jouait avec la télécommande d'un circuit de train miniature...

Les accidents du travail sont déplorés et ceux qui sont mortels pris comme cas d'étude pour renforcer la sécurité (numéros de mai 1978 pour le Creusot)⁵¹. Tout est occasion de faire de la pédagogie comme le récit d'un accident de trajet en 1976⁵². La sécurité, obsession de l'entreprise est quasiment présente dans chaque numéro sur une page complète. En 1972, la société propose même une formation au brevet de secourisme à son personnel⁵³.

A la lecture de la revue, on a le sentiment que le salarié d'ES semble passer plus de temps à se reposer qu'à travailler. Comme dans les décennies précédentes, bien qu'à un moindre degré, le groupe valorise ses œuvres sociales, insiste sur les avantages offerts à son personnel : restaurant d'entreprise ou activités de loisirs. Tous les sports semblent donner lieu à compte-rendu à un moment ou à un autre : football, tennis de table ou même ski⁵⁴. Les concours dotés de prix restent traditionnellement réservés à la pêche et à la photographie⁵⁵. Les enfants ne sont pas oubliés, entre l'arbre de Noël, le cinéclub ou les traditionnelles colonies de vacances⁵⁶. Toutefois, cette image familiale de l'entreprise n'est pas étalée avec la régularité qu'on lui connaissait dans les années 1930 ou 1950. C'est aussi ce qu'on constate pour *Télégroupe* ou *Saint-Gobain*. Si le paternalisme est remplacé par l'Etat-providence, les revues mentionnent les activités du nouveau Comité d'Entreprise: le concours photo⁵⁷, les activités sportives⁵⁸ et informent sur les mutations, les départs en retraite ou l'amicale des retraités⁵⁹.

Par rapport aux revues des années 1930 aux années 1950, la place accordée aux promotions, aux départs en retraite, aux médailles du travail qui donnaient lieu à commémoration s'est sensiblement réduite surtout chez ES, sans disparaître toutefois⁶⁰. *Pont-à-Mousson Fonderies* de juin 1967 célèbre, comme chaque année, la fête du travail et dresse un palmarès,

⁵¹ *Creusot-Loire Informations*, n°79, mai 1978, p.11, n°28, avril 1973, p.10-11 et n°77, mars 1978, p.12.

⁵² *Creusot-Loire Informations*, n°77, mars 1978, p.12.

⁵³ *Creusot-Loire Informations*, n°15, février 1972, p.11.

⁵⁴ Football : Tennis de table *Creusot-Loire Informations*, n°106, juin-juillet 1981, p.15. Ski : n°5, mars 1971, p.9.

⁵⁵ Pour la pêche : *Creusot-Loire Informations*, n°50, juin 1975, p.11. Pour la photographie : n°4, février 1971, p.10-11 ou n°28, avril 1973, p.8-9.

⁵⁶ Arbre de Noël : *Creusot-Loire Informations*, n°15, février 1972, p.12. Cinéclub : n°46, février 1975, p.9. Colonies de vacances : n°11, octobre 1971, p.11 ou n°28, avril 1973, p.6-7.

⁵⁷ *télégroupe*, n°31, février 74, n°59, janvier 1977 et avril 1981.

⁵⁸ *télégroupe*, ski au grand Bornand (n°2, janvier 1971) ou volley (n°67 de novembre 1977). *Revue de Saint-Gobain*, printemps 1962, ski.

⁵⁹ *Revue de Saint-Gobain*, printemps 1962.

⁶⁰ *Creusot-Loire Informations*, n°22, octobre 1972, p.12 ; n°106, juin-juillet 1981, p.16.

montre les remises de prix... Le numéro de janvier 1969 continue la tradition : nominations et distinctions sont relatés et une annexe de quatre pages intitulée « dans nos familles » annonce les grands événements personnels. Autre revue interne, *La Revue Saint-Gobain* de l'hiver 1965-1966 maintient un carnet des naissances, mariages et retraites. Quant à *Saint-Gobain Industries*, elle dresse, par exemple, en novembre 1972 ou juin 1978, la liste des départs en retraite alors que *télogroupe* fait de même en novembre 1975 et novembre 1977.

Enfin, la revue est aussi sans conteste un moyen de faire circuler l'information à propos de la législation sociale. Pour Creusot-Loire, comme pour la plupart des revues, l'acteur qu'est le syndicat est quasiment absent, hormis le récit d'une rencontre direction-syndicats en 1971⁶¹. Au cours de cette même année, les changements dus à la mensualisation des salaires sont expliqués⁶². Quelques structures ont parfois les honneurs du magazine tel le Comité d'entreprise⁶³ et plus exceptionnellement le comité d'hygiène⁶⁴. *Télémechanique* en janvier 1973 s'interroge : « la paie, comment est-elle établie? » alors que Saint-Gobain au printemps 1962 donne des renseignements pratiques sur la SNCF et les billets en promotion⁶⁵.

La presse interne, comme le compte-rendu annuel aux actionnaires, montre toujours un univers sans mouvements sociaux et sans conflits, un monde d'harmonie sociale où rien de ce qui fâche n'est relaté. Aucune publicité n'est donnée aux revendications sociales. A la place, ponctuellement, une remarque comme celle de Roger Martin : « La grève est un droit [...] mais croyez-moi elle constitue un remède de cheval »⁶⁶. Pour Creusot-Loire, comme pour la plupart des revues, l'acteur qu'est le syndicat est quasiment absent, hormis le récit d'une rencontre direction-syndicats en 1971⁶⁷.

C. Informer sur l'entreprise : une organisation tertiaire

1. De l'usine à l'entreprise: de l'industrie au tertiaire

On change d'échelle : l'usine s'efface devant l'entreprise. Les cols bleus laissent la place à d'autres acteurs : les cols blancs. Le monde de l'industrie cède la place à celui du tertiaire : R & D, finance, commerce, publicité... dessinent l'image de la compagnie dont les dirigeants - plus

⁶¹ *Creusot-Loire Informations*, n°13, décembre 1971, p.10.

⁶² *Creusot-Loire Informations*, n°3, janvier 1971, p.10.

⁶³ *Creusot-Loire Informations*, n°51, juillet 1975, p.12 ; n°30, juin 1973, p.16 ; n°4, février 1971, p.8.

⁶⁴ *Creusot-Loire Informations*, n°34, décembre 1973, p.12.

⁶⁵ *Revue de Saint-Gobain*, printemps 1962.

⁶⁶ *Pont-à-Mousson Fonderies*, juin 1967.

souvent managers que propriétaires - ne demeurent pas des abstractions. C'est, par exemple, le président de Schneider SA, Jean Forgeot, qui justifie la naissance de Creusot-Loire dans le numéro 2 de *Creusot-Loire Informations*. Jean Forgeot, dont on retrace la carrière dans le numéro de l'été 1972 semble vivre uniquement pour sa société : la revue passe sous silence ses autres postes d'administrateurs (Schneider SA, ARBED, Chrysler France, Esso ou Publicis). L'image des dirigeants est donc erronée ou incomplète : le monde ne se résume pas à Creusot-Loire et bien des décisions proviennent d'un autre niveau d'analyse ce qui n'apparaît jamais dans la revue.

En avril 1963, *Pontam Nouvelles* insiste sur le rôle de la publicité, nouveau leitmotiv de la période. « Les catalogues, les dépliants, les brochures, les maquettes de tuyaux sont autant d'outils de vente nécessaire à l'agent commercial pour remplir sa mission ». *La Revue Saint-Gobain* du printemps 1967 établit la liste ensuite des actions menées pour améliorer les ventes comme la participation à l'exposition universelle de Montréal ou le salon du bâtiment de Bruxelles. Mais le groupe met aussi en place d'autres moyens comme la caravane Sécurité qui effectue une tournée dans les grandes villes de France en direction des professionnels. *Saint-Gobain Industries*⁶⁸ présente en 1974 la politique commerciale autour du nouveau vitrage isolant Biver.

Les entreprises accompagnent ces efforts d'enquêtes d'impact pour évaluer leur image de marque tant en interne (une étude sur la recherche et la motivation de produits nouveaux à partir d'une enquête auprès du personnel) qu'en externe. En présentant la PCRB (Compagnie des Produits Chimiques et Raffineries de Berre) aux salariés, le souci est ici plus commercial : faire connaître les nouveaux produits Saint-Gobain et inciter le personnel à consommer, en particulier, pour contrer l'influence de Butagaz, leader du marché, à un moment où Berrogaz étend géographiquement son réseau de distribution.

La revue mentionne aussi la grande campagne de notoriété auprès de plusieurs millions de lecteurs lancée par ISOVER pour affirmer son identité et faire connaître son nouveau sigle⁶⁹. En avril 1973, un dossier complet de *Pont-à-Mousson Nouvelles* est consacré à l'image de marque de la Compagnie. Elle est jugée « prestigieuse » pour la société, « bonne » pour les produits, mais

⁶⁷ *Creusot-Loire Informations*, n°13, décembre 1971, p.10.

⁶⁸ *Saint-Gobain Industries* n°41, mai 1974, p.13-14.

⁶⁹ *Revue de Saint-Gobain*, n°22, campagne ISOVER p.15, enquête interne p.17.

« mauvaise » pour les services⁷⁰. Les édito de 1974 de *Télemécanique* se succèdent et réitèrent la même thématique : « fabriquer et vendre ne suffisent pas » « priorité à l'effort commercial » et « vente: tous sur le pont »⁷¹, thématique durable⁷².

2. Célébrer l'exportation

L'entreprise se présente comme une personne morale, fière de ses stratégies, en particulier de son extension géographique et de sa croissance externe. L'espace se dilate de l'échelle nationale à un univers plus vaste. En 1971, *Creusot-Loire Informations* raconte en détail l'itinéraire d'une cuve nucléaire entre le Creusot et le Minnesota⁷³. Pas une année ne se passe sans que *Creusot-Loire Informations* n'évoque une prise de participation ou un contrat passé avec les Etats-Unis. La presse interne insiste souvent sur le fait qu'après l'indépendance les liens n'ont pas été rompus avec l'ancien empire. Ainsi, le numéro d'août-septembre 1975 de *Creusot-Loire Informations* s'ouvre sur une photographie du désert, pour symboliser « 10 ans de collaboration avec l'Algérie ». La nouvelle orientation en direction des pays en voie de développement est illustrée par le cas de l'Iran en 1975. Après une présentation du pays illustrée par la photo d'une mosquée, des allusions au caviar et quelques chiffres économiques à la manière d'un guide touristique, un carte évoque la Société Iranienne d'Aciers Spéciaux⁷⁴.

La *Revue Empain-Schneider* regorge d'informations sur la mondialisation du groupe. C'est un thème visant à renforcer la puissance du groupe aux yeux des salariés. « Nous avons voulu situer notre groupe dans l'économie mondiale il s'agira ensuite pour nous de faire connaître l'extension à la fois géographique et sectorielle de nos activités »⁷⁵. Le premier numéro signale la présence de Chinois au Creusot en 1971 et on rappelle que leur pays a acheté, en quinze ans, 115 locomotives à MTE⁷⁶. Parallèlement, la BUE prend le contrôle d'une banque de Dusseldorf et d'une banque milanaise. On évoque aussi le Brésil par l'intermédiaire de Mecanica Pesada... Le numéro 2 affirme que « la mise en valeur des territoires nouveaux a toujours été une

⁷⁰ Pour Creusot-Loire, un dossier existe pour 1983 (0033 Z 0018.03), mais il était non consultable.

⁷¹ Respectivement *télemécanique* 31, mars 1974 ; 35, sept 74 et 36, oct 74.

⁷² P0670. *Télemécanique* n°79, janvier 1979 "exporter pour vivre" ou 113, mai 1982 "exporter".

⁷³ *Creusot-Loire Informations*, n°7, mai 1971, p.1-2.

⁷⁴ *Creusot-Loire Informations*, n°48, avril 1975, p.1 puis 5-8.

⁷⁵ SS 1120.08. *Revue ES*, 1972, p.2.

⁷⁶ Matériel de Traction Electrique, filiale de Creusot-Loire et Jeumont-Schneider.

vocation du groupe » et insiste sur « la volonté de multinationalité que manifeste le groupe Empain-Schneider et qu'il tend à appliquer dans les faits »⁷⁷.

Le constat est identique pour d'autres entreprises. En 1960, le numéro 0 de *Prismes Saint-Gobain* évoque des opérations d'engineering aux Philippines et l'inauguration d'une nouvelle glacerie en Italie. *La Revue Saint-Gobain*, du printemps 1965 regorge de noms de pays dans lesquels le groupe a des activités ou des filiales : Etats-Unis, Brésil, Uruguay, Portugal, Espagne, Italie, Allemagne... *Pont-à-Mousson Fonderies* consacre 9 pages sur 50 dans son numéro d'avril 1970 à la description de Funditubo. Dans le numéro de mars 1975, on s'extasie: « Télémécanique élargit sa pénétration commerciale dans les pays de l'Est » et en décembre 1976, on parle du Danemark et de la Finlande.

D. De l'usine à la société: informer sur un nouvel échelon

1. Description d'une structure

Le numéro du printemps 1967 de *La Revue Saint-Gobain* s'intitule de façon fort intéressante : « Qui sommes nous ? ». Après la fusion, la revue désormais dénommée *Saint-Gobain Industries* maintient la rubrique « faisons connaissance avec » et s'attache, par exemple, en novembre 1972 à la présentation d'Everitube, de Roclaine et d'ElectroRéfractaire. En septembre 1975, *Creusot-Loire Informations* consacre plusieurs pages à faire un état des lieux de la puissance du groupe due d'après elle à la complémentarité des deux branches : 23 filiales de métallurgie et 30 de mécanique dont elle donne la liste complète. Ce genre de document rappelle largement ceux destinés aux actionnaires pour l'assemblée générale annuelle.

Chez Saint-Gobain, le changement de nom de la revue interne en 1971 marque bien le fait que Saint-Gobain est désormais une filiale industrielle du groupe ; un organigramme illustre la nouvelle structure⁷⁸. Le numéro de février 1973 de *Creusot-Loire Informations* offre un schéma simplifié de Creusot-Loire, qui évoque ceux que l'on trouve habituellement dans la presse financière.

Les bases de l'organisation sont régulièrement décrites par les revues internes. *La Revue Saint-Gobain* est composée d'une direction générale des industries du verre, de 3 divisions (verre creux, glaces et isolants) et de divers services ou départements : ressources humaines, finances,

⁷⁷ *Revue Empain-Schneider*, n°2, 1973, p.40 et 45.

⁷⁸ *Revue de Saint-Gobain*, n°32, février 1971 et n°33, juin 1971.

participations, étranger... En 1971, les branches sont décrites comme « l'élément moteur, la plaque tournante pour la gestion des exploitations verrières »⁷⁹. En novembre 1977, l'édito de *Télé groupe*, informe le personnel de la mise en place des divisions.

Enfin, la grande innovation c'est que, l'entreprise symbolisant le capitalisme, l'univers comptable et financier fait son apparition. La presse interne présente les bilans, les profits, esquisse quelques ratios. La publication d'informations économiques et particulièrement la diffusion du bilan est un moyen de retirer le monopole de l'information économique à la presse syndicale. En 1972, une étude portant sur 100 journaux internes montre que 20 d'entre eux contiennent une rubrique financière⁸⁰, mais peu nombreux sont ceux qui commentent le bilan de façon détaillée. En 1971, le lecteur de *Pont-à-Mousson* apprend « Comment lire un bilan » et voit en plus des ratios⁸¹ ce qui maintient la tradition de *Pont-à-Mousson Fonderies* qui présentait les comptes de la société, par exemple, dans le numéro d'avril 1970. Dans les années 1970, *Telémécanique* présente en dernière page un tableau de bord. S'il évolue au fil des ans, néanmoins les informations données permettent d'avoir une idée de l'importance de la société (nombre de filiales ou de points de vente) mais aussi de sa réalité économique (structure des ventes, facturation...) ou financière (avec la moyenne du cours de l'action).

2. Description d'une structure en mouvement

Le personnel est censé pouvoir suivre l'évolution du groupe, les prises de participations et même les restructurations. *La Revue Saint-Gobain* du printemps 1965 présente l'évolution du portefeuille. Les deux numéros de l'année 1966 font l'historique des Ateliers de Construction de Compiègne, de SEVA, de LBM et annoncent la création de la Compagnie Industrielle des Lasers. La revue *Pont-à-Mousson Nouvelles* juge, par exemple, que 1972 a été une année de fusion⁸².

L'information en direction du personnel est précise et s'effectue quasiment en temps réel. En effet, dès octobre 1970, *Pont-à-Mousson Fonderies* sort un numéro spécial de 70 pages, tiré à 5 000 exemplaires, enrichi d'une multitude de schémas explicatifs de l'organisation générale du groupe. Le premier numéro de *Creusot-Loire Informations* sort dès la naissance officielle de Creusot-Loire en novembre 1970, avec un spécial fusion. Aux oscars 1971 de la presse

⁷⁹ *Revue de Saint-Gobain*, n°32, février 1971, p.10.

⁸⁰ MALAVAL (Catherine), *La presse...Op. cit.*, p.293.

⁸¹ *Pont-à-Mousson*, janvier 1971, p.45 puis 48-51.

⁸² *Pont-à-Mousson Nouvelles*, juillet 1973, p.33-38.

d'entreprise, Creusot-Loire obtient une mention exceptionnelle pour ses trois premiers numéros relatant la naissance du groupe avec sa structure, ses filiales, ses dirigeants, ses ambitions⁸³... Malgré la récompense, le numéro spécial sur la création de Creusot-Loire, passe sous silence bien des questions. Par ailleurs, la description de l'historique de la fusion ne manque pas de sel : l'Etat-acteur n'est pas évoqué ! Pas plus d'ailleurs que le contexte du V^e Plan, ou la Convention sidérurgie. Dans le récit au personnel, la fusion résulte d'une décision rationnelle et quasi-inévitable de restructuration, seule option possible. Les années nécessaires à sa mise en place, les hésitations, les pressions des gouvernements français pour parvenir à un désengagement d'Empain dans Schneider, les projets sans suite de constituer un géant de l'électromécanique, les interventions de la CGE ou de Westinghouse ont disparu au profit d'une soi-disant évidence : l'alliance de Marine et de Schneider. Il s'agit de suivre une structure en mouvement. Le temps se focalise sur le présent immédiat ou le futur proche.

4. Depuis les années 1980, manager par la communication

A. institutionnalisation et valorisation de la communication

1. Une exigence satisfaite de structures de communication

Les années 1980 marquent une rupture et sur un point, les deux blocs s'accordent. La Perestroïka (vérité) et la Glasnost (transparence) en 1989 en URSS, peuvent s'additionner à l'idéologie néo-libérale du bloc capitaliste qui prône aussi la transparence. Le droit à l'information est revendiqué. En conséquence, l'idée d'informer se meut en évidence, voire en obligation légale et en projet politique avec les lois Auroux de 1982. En outre, les progrès technologiques (Micro-Ordinateurs, PAO, internet, intranet...) facilitent la communication.

Les écoles de communication fleurissent un peu partout. En 1985, entreprises et médias, première association professionnelle de dircoms est créée alors qu'émerge le premier salon pro en 1988. L'UJEF se restructure en 1990 comme interprofession du journalisme et de la communication dans l'entreprise. De plus, une Association Française pour la Communication Interne (présidée en 1995 par le directeur de la communication interne de Danone) a vu le jour. *L'entreprise, l'usine nouvelle*, au tournant des années 1990, se préoccupent largement de cette

⁸³ Ce prix ne couronne pas l'originalité de la démarche, à l'œuvre dans d'autres entreprises. *Saint-Gobain* consacre les numéros 32 et 33 de février et juin 1971 à la fusion entre Saint-Gobain et Pont-à-Mousson, dans une optique peut être plus administrative, mais très précise.

question des revues internes⁸⁴. Les recherches universitaires (spécialisées ou générales), se multiplient à l'aube des années 1990⁸⁵.

Les moyens de communications sont de plus en plus diversifiés. Face à l'écrit prédominant s'ajoute désormais, de plus en plus, l'oral et l'image comme le journal téléphonique (*infotéléphone* de Pont-à-Mousson) ou le journal électronique quotidien *Framavision*. Ainsi, dans les années 1990, Merlin-Gérin dispose d'une palette d'outils d'information : journal téléphonique, flashs d'info, dossiers thématiques et près de 40 journaux dédiés à une fonction comme *challenges* pour la fonction achat ou à un site (*le petit journal d'Alès*).

En 1990, Schneider lance un luxueux semestriel, *S magazine*, « a magazine for Groupe Schneider Managers » avec une page en français et une en anglais. En outre, *Schneider News*, qui existe en version française et en version anglaise, est « la lettre d'information des managers du groupe Schneider » dans la décennie 1990. Pour l'encadrement, *Saint-Gobain Informations* est une lettre hebdo tirée à 6 000 exemplaires. Quant à *relais* c'est un mensuel de 12 pages adressé aux 3000 cadres de Merlin-Gerin⁸⁶. Chaque modeste compagnie dispose désormais de sa revue interne. Il en existe près d'un millier dans les années 1990⁸⁷ alors même que la communication externe s'est aussi largement enrichie.

2. La communication : coeur de l'entreprise

Ce leitmotiv de la glasnost conduit à une véritable politique de communication. Ce qui n'était qu'une information se métamorphose en un élément déterminant. L'entreprise s'expose, glissant du message informatif à une politique de communication, menée par des services spécialisés de taille de plus en plus grande et s'affirmant comme essentiel dans la hiérarchie de la direction. A l'occasion du 11^e congrès européen de la presse d'entreprise à Stockholm en 1979, 67% des revues internes étaient rattachées à la direction générale. En 1989, une enquête française

⁸⁴ DELEY (Nathalie), *La presse d'entreprise : évolution des contenus et des formes (le cas d'une entreprise grenobloise, 1932-1992)*, Thèse sciences de l'information et de la communication, Grenoble III, 1994, cf sources et bibliographie.

⁸⁵ SILEM (Ahmed) & MARTINEZ (Gérard), *Information des salariés et stratégies de communication*, Paris, Editions d'organisation, 1983. AGNES (Yves) & DURIER (Michel), *L'entreprise sous presse, le journal d'entreprise stratégie et méthode*, Paris, Dunod, 1992. DELEY (Nathalie), *La presse d'entreprise : évolution des contenus et des formes (le cas d'une entreprise grenobloise, 1932-1992)*, Thèse sciences de l'information et de la communication, Grenoble III, 1994. MATTELART (Armand), *L'invention de la communication*, Paris, la découverte, 1994...

⁸⁶ LAMBERT (Jacques), *Op. cit.*, p. 37.

⁸⁷ LAMBERT (Jacques), *Op. cit.*, p.24 à 28. "Explosion des années 1980".

precise que 21% dependent de la direction générale, 21% des ressources humaines, 44% de la communication et 7% du marketing⁸⁸. Toutefois, elle est de plus en plus déléguée à des spécialistes. Dans les années 1980, on assiste à la multiplication des agences de communication: *Séquoia Presse* (1984), *Créapresse* (1985), *A conseil* (1985), ou *Textuel* (1986) en charge de *Perspectives* pour Saint-Gobain. Parallèlement la communication d'entreprise se spécialise en communication institutionnelle, de crise, financière... signe d'un rôle de plus en plus décisif pour les entreprises.

« Si vous ne dites pas ce qu'est votre entreprise, d'autres auront vite fait de dire ce qu'elle n'est pas! » cet article de *Télégroup* de février 1984 est une idée dominante dans les mentalités des dirigeants. Dans le cadre des restructurations permanents, on attribue un rôle essentiel à la press interne. « outil de connaissance mutuelle et d'échange [...] Il contribuera à l'émergence d'une langue et d'une culture communes » tel est le rôle du journal d'après *Télégroup* d'avril 1994. Le journal lui même est concerné par les réorganisations. *Télégroup* annonce en avril 1994: « mai 1994 : un nouveau dispositif d'information pour le groupe suite au regroupement de Télémécanique et Merlin-Gerin ».

Le ciblage des destinaires, existant dans la période précédente, est renforcé et théorisé. Il ne s'agit pas seulement d'avoir un journal mais un véritable système éditorial, reposant d'ailleurs sur des moyens multiples d'information. 3 cibles: dirigeants, encadrement et personnel pour 3 finalités: aide à la prise de décision (avec des informations factuelles et en temps réel), resituer les actions par rapport aux enjeux de l'entreprise (information de nature stratégique et kits d'information pour le personnel) et susciter un sentiment d'appartenance (avec des informations de nature plus technique et professionnelles).

Devenue fonction essentielle, la communication est, comme les autres activités, soumise à la même logique de rentabilité et d'efficacité. Le management participatif à la japonaise, incite à solliciter le personnel, y compris dans le domaine de la communication. L'idée affirmée est de casser la logique hiérarchique de l'information qui descend vers les salariés afin de faire émerger un discours provenant de la base de l'entreprise. En outre, dans le souci global d'évaluation qui touchent les entreprise, les enquêtes de satisfaction se multiplient, comme chez Renault en 1982⁸⁹. En 1989, *Télégroup* s'enorgueillit de plus de 1000 réponses et se décerne un satisfecit⁹⁰.

⁸⁸ LAMBERT (Jacques), *Op. cit.*, p.88.

⁸⁹ MALAVAL (Catherine), *Renault... Op. cit.*, p. 158.

⁹⁰ *Télégroup*, n°187, octobre 1989.

80% lit toujours et 17% souvent. La moitié relit des anciens numéros et toutes les infos sont jugées claires et de bonne fréquence. Le bémol se limite à un manque de photos et une demande d'articles plus longs.

Traction hebdo publie, en 1993, la synthèse des 157 réponses obtenues suite à la distribution de 327 questionnaires⁹¹. Là aussi, le résultat est satisfaisant pour 90% des lecteurs qui, eux aussi, voudraient plus de photos, connaître le nom des auteurs des articles. Les demandes traduisent en négatif les lacunes de la presse interne. Mieux connaître les succès et les échecs, être informer sur les partenaires, mais aussi la vie des services et des ateliers donc une forme de retour à l'usine et au niveau de travail des salariés. Cela recoupe largement une enquête de 1992 de la Federation of European Editors Association qui précisait que ne sont jamais abordés: les syndicats, les conflits, les accidents, les licenciements et la concurrence. En clair, les nouvelles négatives sont évacuées au profit de l'organisation et des restructurations. Le personnel et le social sont en 4^e et 5^e place et le sport en 11^e⁹².

B. Un discours de l'entreprise sur les stratégies

1. Mise en avant de la direction et des stratégies

Le temps du court terme financier, des restructurations permanentes et perpétuelles est aussi celui de l'instabilité puisque derrière les compagnies elles-mêmes, les actionnaires se succèdent. Puisqu'on ignore qui est le propriétaire, la société s'incarne désormais dans ses dirigeants salariés. La présence des dirigeants n'est certes pas une nouveauté, mais elle tend à se renforcer. Ainsi, Didier Pineau-Valencienne est gratifié d'une photographie et d'une interview de 3 pages dans le numéro de janvier-février 1984 de *Creusot-Loire Informations. Télégroupe* de novembre 1988 présente avec photos les nouveaux membres du comité de direction avec photos. En 1991, Didier Pineau-Valencienne - été élu manager de l'année - fait les grands titres de la presse Schneider avec un article intitulé: « le métier de dirigeant: veiller aux grand équilibres, forger les valeurs du groupe »⁹³. Quant aux 7 membres du comité exécutif du groupe Schneider, ils ont l'honneur d'une biographie avec photo et d'un descriptif de leurs fonctions dans *Schneider magazine* de mars 1996.

Au XIX^e siècle, l'entreprise n'évoquait pas ou rarement ses stratégies : elle n'existait pas

⁹¹ P0359. *Traction hebdo*, n°286, 24.12.1993.

⁹² LAMBERT (Jacques), *Op. cit.*, p.51.

⁹³ P0260. *S magazine*, n°10, janvier 1995, p.8 ou *Télégroupe*, n°210, novembre 1991.

totalemment en tant qu'objet social. La légitimité résidait dans la propriété et le discours sur la propriété ne l'abordait jamais comme acteur social. « La stratégie cesse d'être l'apanage des nations pour devenir un élément de l'exercice entrepreneurial : l'entreprise se dote d'une vision et se vit comme un acteur qui rencontre d'autres acteurs et agit par elle-même. Elle prend sa place parmi les institutions »⁹⁴ dans la deuxième moitié du XX^e siècle. Une institution ne peut exister sans but.

Le maître mot de la presse interne est désormais stratégie. Celle-ci est déclinée sous de multiples facettes. En avril 1988, l'édito de *Télegroupe* est fait par le directeur de la stratégie. En 1992, le « S magazine est très largement consacré à la stratégie du groupe » alors qu'un numéro de 1993 présente le Domaine d'Activités Stratégiques⁹⁵. Les salariés sont sommés de se mettre à la place des dirigeants. Aujourd'hui, on cherche l'identification aux objectifs de l'entreprise. Il s'agit de faire adhérer le personnel aux valeurs entrepreneuriales.

2. Un vocabulaire néo-libéral

Comme dans les années 1960 et 1970, l'entreprise s'expose. *Télegroupe* fait, en général, un compte-rendu de l'assemblée générale annuelle⁹⁶. Les bénéfices ou MBA s'affichent sans complexe et même avec une certaine fierté : signe du résultat de l'activité. C'est un capitalisme décomplexé et réhabilité. Les comptes sont présentés très régulièrement, y compris ceux du groupe dans *télémeccanique*, en avril 1989. L'entreprise admet ouvertement sa finalité, même si elle développe en parallèle un discours sur l'entreprise citoyenne ou la RSE... Suite à l'OPA de Schneider sur Télémeccanique, la presse interne présente dans son numéro d'octobre, la réunion de direction générale de septembre 1988 : outre, le discours de Didier Pineau-Valencienne, le numéro présente activités, chiffre d'affaires, actionnaires, effectifs... avec des graphiques clairs, dans une logique de presse économique⁹⁷.

Mais quand tout va mal, la logique du secret réapparaît. Didier Pineau-Valencienne dresse un court point de la situation, très allusif, sur le dernier numéro du troisième trimestre 1984 alors même que le dépôt de bilan de Creusot-Loire est imminent ! En pleine faillite, la revue insiste

⁹⁴ BRION (Nathalie) & BROUSSE (Jean), *Mots pour maux (Le discours des patrons français)*, Paris, Descartes et Cie, 2003, p.69.

⁹⁵ *S magazine*, n°4 juillet 1992, p.3 et *S magazine*, n°6 juillet 1993.

⁹⁶ *télegroupe*, n°176, octobre 1988.

⁹⁷ *Télémeccanique*, n°176, oct 1988, p.8-10.

surtout sur la visite du premier ministre et continue à présenter les rubriques habituelles : les usines, les exportations, les filiales et le bilan annuel !

Outre, stratégie, un certain nombre de mots deviennent récurrents et le discours de l'obligation⁹⁸, maigrement argumenté⁹⁹, alterne avec le discours sur la nature¹⁰⁰. Le travail et plus encore le travailleur a disparu. L'entreprise et chacun des membres qui la composent doivent faire preuve de compétences. *S magazine* parle de l'entretien annuel d'appréciation, de culture de l'évaluation¹⁰¹. Le salarié, comme sa compagnie, doit être performant et compétitif. Il n'est plus distinct de son entreprise, il est (partie prenante de) l'entreprise. Des individus sont mis en avant, à titre de modèle ou de preuve des vertus de l'individualisme.

L'espace de l'entreprise n'a plus de limites : c'est le marché mondial alors même que l'entreprise s'est muée en groupe aux contours flous. Si le numéro 1 de *S magazine* fait un dossier sur « le groupe Schneider à la conquête de l'Asie », consacre le n°2 aux pays de l'Est, le n°3 annonce « objectif mondialisation », le 4 évoque la logique du global/local... (autre vocabulaire récurrent), le n°10 précise que « le challenge (est de) se préparer à la mondialisation et à la globalisation des marchés ». Ce dernier mot est employé à toutes les sauces : « La Turquie tête de pont vers d'autres marchés » le groupe 3^e en Afrique du Sud sur « un marché fortement concurrentiel » ou encore l'europe de l'Est « marché prometteur »¹⁰². En conséquence, les concurrents font leur apparition dans l'univers de la presse interne, même s'ils restent souvent anonymes. L'entreprise demeure fondamentalement tertiaire. Le client est aussi un personnage désormais beaucoup plus présent. Il faut développer la clientèle, la fidéliser. Le savoir-faire ouvrier, devenu R &D, se transforme désormais en innovation¹⁰³. L'acte de produire est secondaire, l'essentiel est de vendre. Le marketing s'invite plus fréquemment dans la revue.

⁹⁸ BRION (Nathalie) & BROUSSE (Jean), *Op. cit.*, p.301. « Présenter les choses comme une obligation ou une contrainte permet aussi d'éviter de se justifier ». Les auteurs remarquent l'emploi fréquent des verbes falloir, devoir. Ils étudient les adverbes montrant une apparence d'argumentation (p.303) et observent que « les impersonnels et le « on » sont très présents, souvent adossés à des vérités générales », p.39.

⁹⁹ BRION (Nathalie) & BROUSSE (Jean), *Op. cit.*, p.304. Le « je » donne les informations positives et le « nous » est réservé aux mauvaises nouvelles p.35.

¹⁰⁰ ANSOFF (Igor), *Stratégie du développement de l'entreprise (une approche méthodologique du management stratégique dans le dernier quart du XX^e)*, Paris, Editions d'organisation, 1989, p.274. Pour l'économiste Igor Ansoff, « les modèles dépeignent le comportement stratégique comme relevant d'un heureux hasard et de l'improvisation. Ils utilisent fréquemment pour le décrire des termes, empruntés à la théorie de l'évolution biologique, comme adaptation organique (dans le cas des changements évolutifs) ou mutations (pour les changements discontinus) ».

¹⁰¹ *S magazine*, n°3, p.16-20.

¹⁰² *S magazine*, n°10, p.36 ; n°9, p.30 et n°3.

¹⁰³ *S magazine*, n°4, juillet 1992.

Conclusion

Du secret à la communication

Les dirigeants, attaqués par des pamphlets et des discours politiques des années 1930 aux années 1950, poursuivent leurs affaires sans rechercher la polémique. Ils réservent la communication à leurs actionnaires ou à leur personnel auxquels ils se gardent bien de tout dire, au nom de l'indispensable « secret des affaires ». Peu nombreuses sont les entreprises qui comme Pont-à-Mousson publie une revue interne à partir des années 1930 sans interruption. La presse d'entreprise se développe dans les années 1960-1970 puis se généralise dans les années 1980, tout en s'adressant à des publics plus spécialisés. On assiste progressivement à l'émergence d'un discours de l'entreprise sur elle-même et pour elle-même. D'une peur de dire, on passe à une logique d'information puis à une politique de communication. D'un dispositif de secret, on passe à une stratégie de valorisation de la communication, activité qui au sein même de l'entreprise acquiert un rôle de premier plan.

De l'homme à l'organisation

L'apologie de l'usine et de la technique, identifiée au savoir-faire ouvrier, définit le travail comme industriel. À l'ouvrier et au travail se substituent, dans les années 1960-1970, le salarié et ses droits, son coût, son danger d'accident et ses loisirs. Le travail s'efface. Le gestionnaire, le financier, le consultant, le commercial, sont privilégiés face au travail industriel, induisant une hiérarchie nouvelle. La technique est remplacée par la R & D, donc l'ingénieur. Le travail c'est le col blanc donc une représentation tertiarisée. À partir des années 1980, le travail est présent par le biais de son évaluation, de la performance. Il est chiffré et non décrit. L'ingénieur a cédé sa place à l'innovation. L'acteur clé de l'entreprise change, de l'ouvrier jusqu'aux années 1950, on passe au col blanc dans les années 1960-1970 et aux directeurs et managers depuis les années 1980 donc de la base aux très diplômés.

Jusqu'aux années 1950, l'homme, photographié, nommé, est placé devant la structure qui n'existe que partiellement par le biais de l'atelier ou de l'usine. Le capitalisme familial est rarement incarné dans la presse interne, car les membres de la famille sont connus. L'entreprise et son organisation prennent de la place dans les années 1960 et 1970. Le patron est ponctuellement présent, du moins, on continue à retranscrire son discours. À partir des années 1980, les salariés

n'existent plus que comme élément de la structure, moyen de ses résultats. L'homme est devenu anonyme remplacé par la structure qui affiche son nom. Du temps de l'usine on est passé à celui de l'entreprise, anthropomorphisée par ses directeurs et managers.

D'une image négative à un image positive

Pour contrecarrer la vision négative des deux cents familles, le paternalisme est mis en avant, mais le profit est tabou. Les relations alternent entre lutte des classes et amour de l'entreprise (chansons). Après guerre, l'entreprise illustre la modernité, la productivité. Le travail est toujours présent, mais plus diversifié ; les salariés mis en valeur et la politique sociale décrite.

Les relations sociales sont souvent tendues et la conscience de classe présente. A partir des années 1980, les salariés deviennent une masse salariale, une charge, l'entreprise une valeur positive et son manager l'illustration de la réussite libérale. La société peut afficher ses bénéfices comme symbole de réussite. Le sentiment de classe s'est effiloché. Mais de l'origine à nos jours, le syndicat a toujours été quasiment absent de la presse interne.

Un Espace-Temps changeant

L'image de l'entreprise se situe au niveau du lieu de production : l'usine. Le territoire est donc strictement local : Alstom c'est Belfort, tout comme l'univers de Pontam Nouvelles ne franchit pas l'horizon de Pont-à-Mousson et des localités environnantes. Mais, en changeant de regard, de l'usine à l'entreprise, à partir des années 1960, on modifie aussi l'espace qui de local ou national devient global en passant par une phase internationale.

En se mettant au niveau de l'entreprise et pas de l'atelier, les questions essentielles changent. L'échelle de présentation est souvent celle de la compagnie et non plus celle de l'atelier. Il faut faire comprendre que le site de production n'est qu'un infime rouage dans un univers de filiales, même si il est rarement fait référence, a contrario, aux actionnaires des holdings. Désormais la filiale a remplacé le travailleur. Les relations sociales et le travail s'effacent devant les prises de participations, les réorganisations, bref c'est le temps de la stratégie revendiquée et jugée fondamentale qui s'amorce.

Le curseur du temps s'insère du passé au présent, dans un temps long, qui se veut stable. Ce présent illustré s'appuie sur le constat d'un passé glorieux qui doit rendre fier le personnel d'une entreprise renommée qui commémore l'ancienneté des salariés en rendant hommage à fréquence

rapprochée aux médaillés du travail. Dans les années 1950, Le curseur du temps s'ancre dans une nouvelle valeur : la modernité. Le passé n'est pas décrié, mais on raisonne entre un vaste présent et un futur encore flou, mais le discours aux salariés ne change pas encore. Dans les années 1960 et 1970, le recours au passé est toujours visible et l'avenir n'est plus absent, mais l'essentiel est un immense présent. Depuis les années 1980, en revanche, le passé a quasiment disparu. La communication est devenu le cœur de la stratégie dans un monde qui se veut instantané. Le présent n'existe que comme base du futur. La dictature de l'information prône en conséquence de savoir a priori ce qui est un leurre car le système fonctionne largement sur la base de l'asymétrie de l'information et qui sait est puissant.

La presse interne offre une intéressante représentation de l'entreprise par elle-même, image qui change au fil des générations, en fonction aussi de l'image que l'entreprise s'est construite dans la société par le biais de sa communication extérieure. Du fait de la concentration, des restructurations et de l'émergence des managers, les angles d'analyses élaborées à l'attention du personnel et des actionnaires tendent à se rapprocher et à focaliser plus sur les questions d'organisation et de finance. Elles retrouvent là aussi le discours de la presse sur l'entreprise. Du secret des affaires, on inverse la logique pour aboutir à une revendication de transparence. L'entreprise devenue institution diffuse cet impératif à l'ensemble de la société, en particulier aux individus sommés de communiquer sur eux-mêmes, de se mettre en scène pour un public défini (facebook).