



Colloque « Heurs et Malheurs du capitalisme »

Vendredi 4 février
IUFM Clermont Ferrand, Chamalières

D'un capitalisme à l'autre : du long au court terme
(France, l'exemple de Saint-Gobain, Pont-à-Mousson
et Schneider)

Catherine Vuillermot
Université de Franche-Comté, Laboratoire des Sciences Historiques

D'un capitalisme à l'autre : du long au court terme (France, l'exemple de Saint-Gobain, Pont-à-Mousson et Schneider)

Vuillermot Catherine

Université de Franche-Comté, Laboratoire des Sciences Historiques

Si les gestionnaires, les économistes ou les sociologues s'intéressent depuis quelques décennies aux particularités nationales et aux modèles de capitalisme (anglo-saxon, rhénan...) ou à la typologie du capitalisme : industriel, commercial, technique¹... je me propose d'axer la réflexion sur un double point qui passionne tout particulièrement les historiens : celui de la conception du temps et celui de la vision du passé, du présent et du futur².

Pendant longtemps l'histoire économique s'est appuyée exclusivement sur les archives d'entreprise et a cherché à analyser la réalité. La prédominance du marxisme dans les années 1950-1960 a conduit à focaliser sur le milieu ouvrier puis celle du néo-libéralisme a abouti à partir des années 1980 à réhabiliter les entrepreneurs. Pour rejoindre le mouvement dominant depuis un quart de siècle dans l'historiographie historique, il semble temps désormais de se préoccuper de l'aspect culturel des choses. L'économie, comme toutes les autres activités humaines, repose sur un ensemble de croyances et est encadrée dans le social³. D'ailleurs, il me semble que les représentations sont premières et expliquent les comportements donc la réalité et que les interactions ensuite sont constantes.

Si on tient compte du fait que selon la formule « time is money » alors la 2^e moitié du XX^e siècle connaît un tournant décisif dans la logique du capitalisme puisqu'on passe du capitalisme de long terme au capitalisme du court terme. Ce vocabulaire permet d'insister sur le fait que la logique du capitalisme n'est plus seulement l'accumulation du capital, mais son développement le plus vite possible.

Cette prise en compte du temps est à relier à l'essor des idées du fordisme et donc de la productivité, de la rentabilité... Le fordisme n'est pas qu'un simple changement dans le processus de production, mais l'instauration d'une nouvelle société fondée sur la consommation. Le remplacement des héritiers par des managers n'est pas qu'une simple mutation organisationnelle, mais un élément décisif dans la transformation du capitalisme. Tout part donc du manager et à un moindre terme de l'actionnaire.

Ce nouvel acteur, le manager, apporte une révolution des croyances. Cela induit donc un nouvel angle d'approche : on passe de l'usine à l'entreprise et donc du secteur industriel au secteur tertiaire, ce qui, dans les 2 cas, a la même incidence sur la temporalité. Le court terme

¹ Entre autres, au fil des ans : Albert M. (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Seuil. Aglietta M. (1997), *Régulation et crises du capitalisme*, Odile Jacob. Boltanski L. & Chiapello E. (2000), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard. Aglietta M. & Reberioux A. (2004) *Dérives du capitalisme financier*, Albin-Michel. AMABLE (Bruno), *Les cinq capitalismes*, Paris, Seuil, 2005.

² Braudel F. (1958), « La longue durée », in *Annales*, p. 725-753.

³ Polanyi K. (1983), *La grande transformation*, Gallimard, première édition 1944. Sainsaulieu R. dir (1990), *L'entreprise une affaire de société*, PFNSP. Legoff J-P.(1992), *Le mythe de l'entreprise*, la Découverte. Lebaron F. (2000), *La croyance économique (Les économistes entre science et politique)*, Seuil.

s'impose sur le long terme. Ce bouleversement des stratégies reflète l'instauration de nouvelles normes, sinon d'un autre univers mental : celui de l'entreprise standard et du capitalisme financier.

Le travail repose sur les archives d'entreprises⁴ et, tout particulièrement, sur les comptes-rendus des assemblées annuelles aux actionnaires ainsi que sur les revues internes. L'ensemble est complété par la presse économique et généraliste ainsi que par la lecture des conseils d'administration.

L'ENTREE EN JEU DE NOUVEAUX ACTEURS

Un actionnaire de plus en plus anonyme

De l'actionnariat familial...

L'entreprise familiale symbolise l'entreprise pour le XIX^e siècle et aussi pour une grande partie du XX^e siècle. La structure de la commandite et les responsabilités assorties incitait à des associations sur la base familiale, dont les noms demeurent un témoignage. La pérennité de la structure suit l'évolution des dirigeants et l'on chemine dans les dénominations, par exemple, de Peugeot Frères aux fils de Peugeot frères.

En conséquence, cette période est marquée par l'actionnariat familial. Ainsi, plusieurs familles se partagent, et depuis de nombreuses générations le capital de Saint-Gobain. La stabilité est de mise : on transmet ses propriétés et les actions n'y font pas exception. On s'enorgueillit de cette situation. « *Vous dites que vous suivez Pont-à-Mousson depuis 25 ans. Oui, par ma famille ! Quant à moi, il n'y a guère que 16 ans que j'assiste aux assemblées générales* »⁵. Cette nuance ferait sourire aujourd'hui ! Les administrateurs aussi sont habitués à cette situation et se méfient des actionnaires de court terme. « *En regard de notre monde de travailleurs, les spéculateurs qui cherchent à gagner de l'argent par des ventes et des achats de titres répétés ne peuvent être considérés autrement que comme des parasites voulant vivre du travail des autres, des frelons volant leur part de miel péniblement amassé par les abeilles* »⁶.

L'essor de la société passe avant tout et, comme l'autofinancement est la règle, les dividendes peuvent être mesurés. Certains publient des pamphlets pour expliquer qu'on ne leur accorde qu'une portion congrue des bénéfices. Même si les actionnaires ne sont pas à plaindre, la logique de distribution de dividendes n'est pas celle d'aujourd'hui. « *Nous n'avons pas le droit pour une distribution prématurée de gros dividendes de tarir les disponibilités de notre société et de compromettre son développement futur* »⁷.

Les actionnaires ne sont pas associés au patron, mais souvent considérés comme des victimes de ce même patronat, qualifié de grand capital ou de gros⁸, thème récurrent de la III^e République. Un pamphlétaire évoque les bénéfices de guerre de Schneider, « *dissimulés habilement aux actionnaires, éternels dupes de cette société* »⁹. En 1931, un autre s'insurge :

⁴ Vuillermot C. (2008), *Les groupes industriels français : réalités et discours (des années 1920 aux années 1980, à partir des exemples de Saint-Gobain, Schneider et Pont-à-Mousson*, HDR soutenue à Paris IV. Pour une bibliographie plus complète et un état des sources détaillé (Les archives de Schneider ont été consultées à l'Académie Bourdon au Creusot et les archives Saint-Gobain et Pont-à-Mousson à Blois).

⁵ Assemblée générale de Pont-à-Mousson (abrégée ensuite PAM, AG) 10.06.25.

⁶ PAM, AG 04.12.24.

⁷ PAM, AG 10.06.25.

⁸ Birnbaum P. (1995), *Le peuple et les « gros »*, Grasset.

⁹ Poirey-Clément J. (1924), *Les Rois de la métallurgie : Schneider et le Creusot*, Revue l'idée libre, p.8.

« Pont-à-Mousson, société-mère, gagne à elle seule sans ses participations 120 millions par an. Elle en distribue 10, en affecte 30 à son extension propre et 80 à de nouvelles participations. Si donc Pont-à-Mousson renonçait aujourd'hui à développer ses participations, elle pourrait tout en se développant avec la même rapidité, distribuer 90 millions au lieu de 10. Le système des participations escamotées appauvrit donc les actionnaires de 8/9 de leur revenu normal au lieu de les enrichir »¹⁰.

...aux personnes morales

L'introduction de personnes morales dans l'actionnariat des groupes change la donne. Il convient de distinguer 2 cas. Tout d'abord, celui des entreprises actionnaires, filiales de la société-mère, pratique connue dès l'entre-deux-guerres, qui ne change rien ou presque à la conduite des affaires. Placer pour placer, sans gérer ne paraît pas pertinent ou alors si on se contente d'être actionnaire minoritaire, le but est d'accéder aux produits ou d'y trouver des débouchés. La logique d'investissement est donc strictement industrielle. Ainsi, Schneider est actionnaire des Charbonnages de Winterslag (une de ses matières premières) et de compagnies de distribution d'électricité (à qui elle vend du matériel pour produire de l'énergie).

Deuxième cas celui des investisseurs. La Caisse d'Épargne de la RFA est actionnaire chez Saint-Gobain, Suez entre à Pont-à-Mousson en 1966 et à Saint-Gobain en 1969 ou encore Paribas prend une participation dans Schneider en 1980. Cela signifie que, pour de multiples raisons, les familles se dessaisissent de titres ou offrent des augmentations de capital à de nouveaux partenaires. Ainsi, Paribas ayant refusé d'acquérir Pont-à-Mousson¹¹, c'est Suez qui investit. Ce genre d'établissement financier plaçant les fonds de ses clients a une logique nouvelle : pour éviter la volatilité des placements, il leur faut des résultats, de la rentabilité immédiate. La littérature à propos des grandes entreprises insiste, dès les années 1970, sur l'omniprésence des personnes morales que sont Suez et Paribas et braque le projecteur sur l'essor du capitalisme financier¹². En effet, en 1966, une loi modifie les statuts de la société anonyme et un décret supprime le cloisonnement entre banques de dépôts et banques d'affaires. Dans les années 1970, L'INSEE essaie de construire un système cohérent de connaissance des groupes. Les systèmes d'actionnaires deviennent de plus en plus complexes cumulant plusieurs niveaux de holdings. Le phénomène débute, mais recèle les prémises de ces nouveaux actionnaires et de leurs exigences qui font régulièrement l'actualité depuis une dizaine d'années. Les investisseurs institutionnels (zinzins) s'imposent progressivement. En outre, le nombre potentiel des actionnaires augmente dans les 3 dernières décennies avec les privatisations. De plus, la question des retraites et des fonds de pension offre un nouvel ensemble d'investisseurs. Enfin, la déréglementation facilite le fonctionnement du système et accroît son rôle. L'actionnaire et le nouveau dirigeant, le manager, se rejoignent dans leur philosophie et leurs attentes et certains parlent de capitalisme patrimonial.

¹⁰ Aymé-Martin A. (1931), *Nos grands financiers contre la nation*, Rédier.

¹¹ Martin R. (1984), *Patron de droit divin*, Gallimard, p.235.

¹² *Les liaisons financières des entreprises françaises, actionnaires et participations en France et à l'étranger*, Société d'Édition Économique et Financière puis DAFSA, 1966- (un numéro annuel). Allard P., Beaud M. & Bellon B. (1978), *Dictionnaire des groupes industriels et financiers en France*, Seuil. Bauer M. & Cohen E. (1981), *Qui gouverne les groupes industriels ? (Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans les groupes industriels)*, Seuil. Echard J-F. (1971), *La structure des participations financières et le pouvoir de contrôle dans les groupes français : une application de la théorie des systèmes ouverts*, ISEA. Morin F. (1977), « Le capital financier en France : théories et réalités », in *Revue d'économie industrielle*, 4^e trimestre, p.76-89. Les études se retrouvent dans tous les pays ainsi le Crisp multiplie les publications en Belgique avec *Morphologie des groupes financiers* en 1966 ou le *Répertoire permanent des groupes industriels et financiers en Belgique*.

De l'héritier au manager

Le temps long des familles

Sur la période 1920-1944, seuls 17 administrateurs dirigent Pont-à-Mousson, signe d'une véritable stabilité. 17 administrateurs se succèdent aussi aux commandes de Saint-Gobain entre 1945 et 1964. Jusqu'à l'aube des années 1960, les administrateurs des 3 groupes illustrent une situation plutôt classique. Ce sont des représentants des familles -Vogüé, Cavalier et Schneider- qui siègent dans les instances dirigeantes, car la notabilité assure un capital de confiance. Au XIX^e siècle, la logique dynastique s'impose comme « naturelle » dans une France encore largement monarchique. Elle perdure au XX^e siècle illustrant la France des propriétaires. Le fils succède à son père et d'ailleurs d'une génération à l'autre le prénom peut se répéter. Eugène II Schneider qui a succédé à son père en 1898 est remplacé par ses fils en 1942 puis par son seul fils Charles à la mort de Jean en 1944.

Le capitalisme familial ne sépare pas gestion et capital. Au contraire, l'un découle de l'autre. Dans l'entre-deux-guerres, la distinction capital-direction est faite dans des études pionnières et la nuance mise en avant par quelques dirigeants d'entreprise¹³. L'objectif est l'héritage, la transmission de patrimoine donc une logique de long terme. Le patron a réussi lorsqu'il transmet à son fils l'entreprise qu'il a reçue de son père. Certaines années ont pu être difficile, les bénéfices modestes ou absents. Le jugement porte fondamentalement sur la transmission d'un patrimoine donc sur des biens, des actifs plus que sur des résultats ou des flux. Une belle réussite se manifeste par une usine plus grande. Pour cela l'héritier a disposé de plusieurs décennies pour faire ses preuves au final. C'est donc bien un capitalisme du long terme (au moins 30 ou 40 ans). Ce long terme ou temps quasi-immuable, voire immobile, symbolise l'idéologie patronale. Face aux dynasties patronales se trouvent des dynasties ouvrières. L'idéal est la continuité, bref le conservatisme.

Toutefois, à partir du milieu des années 1960, une autre logique s'installe. Un salarié remplace le patron héritier. Pour de multiples raisons, ce dernier cède la place à un gestionnaire formé. Chez Peugeot, le premier manager est nommé en 1964. Pour Pont-à-Mousson, les dissensions familiales se règlent par l'introduction, en 1965, de Roger Martin, un manager, mais présent dans l'entreprise depuis 1949. Chez Schneider, l'absence d'héritiers en âge de succéder à Charles, suite à son décès accidentel en 1960, conduit à la vente à Empain qui, après son enlèvement, laisse la place à des managers puis à Didier Pineau-Valencienne en 1980. Même si la France reste un pays de capitalisme familial, le système managérial se généralise à partir des années 1980 dans les grandes entreprises et induit des changements profonds.

De plus, dans les années 1970, les administrateurs sont, eux aussi, de plus en plus, des personnes morales donc souvent des directeurs qui ont un mandat de leur propre employeur. En conséquence, le pouvoir des administrateurs est uniquement lié à la propriété du capital par leur employeur. Les conseils d'administration se composent désormais de salariés qui ne sont pas actionnaires de la compagnie. Les attentes sont donc très différentes de celle des décennies précédentes et les stratégies en sont bouleversées.

¹³ Berle A. & Means G. (1933), *The Modern Corporation and Private Property*, New-York, Mac Millan. Agence économique et financière, rapport sur le bilan de l'année 1943 de l'Energie Industrielle. Le personnel sera « doublement heureux d'avoir non seulement la sympathie de ceux qui dirigent l'affaire, mais encore la sympathie de ceux qui en sont les propriétaires ».

Le temps court des managers

Le manager est un salarié formé pour gérer les entreprises. Si à l'origine, nombreux sont les polytechniciens (Roger Martin X 1935 et mines 1937), au fil des ans, la formation de référence se diversifie. Les écoles de management qui ouvrent pour la plupart après la seconde guerre fournissent des dirigeants. La formation est polyvalente et le nombre d'ingénieur se réduit. En conséquence, l'orientation dominante est plus la culture d'entreprise que celle du produit. La formation des managers, souvent l'ESSEC ou HEC (pour Didier Pineau-Valencienne), suivie d'un séjour aux Etats-Unis, a des incidences sur leur façon de voir le monde¹⁴. Le commerce passe au premier plan de leurs préoccupations, évoquant l'idéologie libérale, qui place l'échange au cœur des activités. Il devient premier pour l'entreprise qui achète et vend des sociétés et non pas des produits.

Passé par les grandes écoles, le manager illustre l'ascension sociale, à tout le moins, il en donne l'image et réactive l'idée de la méritocratie. En conséquence, il est souvent plus libéral dans son discours que les héritiers. Ceux-ci s'appuyaient souvent sur les valeurs de la droite conservatrice. Lui -Roger Martin, par exemple- est plus dans la vision de la droite libérale, orléaniste¹⁵ et individualiste. Pour lui, la société est en mouvement, rien n'est figé, pas plus pour les entreprises que pour les hommes. Là où Charles Schneider voyait un risque de désordre, il voit des opportunités à saisir. D'où son goût, pour les réorganisations permanentes, le court terme et l'affirmation de la mesure de la réussite par l'argent. Son autojustification met en avant l'idée des performances et des résultats, valeurs libérales par excellence. La performance¹⁶ c'est la compétition, le toujours plus. Le concept d'excellence¹⁷ s'inscrit dans l'éphémère ; ce n'est plus un état mais un processus.

Salarié, le manager doit justifier son existence, l'importance de sa fonction, et ses émoluments. En tant que professionnel de la gestion, de l'organisation, de la planification et de la communication, il est là pour gérer un univers supposé plus complexe, car de taille plus importante. Son analyse ne peut être que chiffrée, son approche comptable et financière, et non pas technique : ce n'est ni sa formation, ni son intérêt. Il ne lui est guère possible non plus de maîtriser les divers secteurs d'activité des grands groupes qui l'ont recruté. Or, l'outil statistique a l'avantage d'être applicable à toutes les branches. La gestion du groupe passe donc du calcul *a posteriori* qui justifie ou non l'excellence des choix technologiques ou commerciaux au calcul *a priori* donc à une décision financière, une logique de rentabilité. A l'aube des années 1980, le manager a détrôné l'ingénieur.

Le manager a des objectifs et donc des stratégies différentes de l'héritier. Dans une première phase, ces premiers managers (encore minoritaires) restent dans le même groupe pour la totalité de leur carrière, se contentant éventuellement de changer de filiales. Roger Martin rentre chez Pont-à-Mousson après-Guerre, il dirige le groupe de 1964 à 1980 puis prend sa retraite. Mais à partir des années 1980, ils passent d'un groupe à l'autre. Didier Pineau-Valencienne a commencé sa carrière chez Gallimard, puis d'Empain il est passé chez Rhône-Poulenc en 1974 et revenu chez Empain-Schneider en 1980.

¹⁴ Le terme de manager dans la suite du texte est réservé aux individus formés dans ce genre d'écoles et pas aux polytechniciens ou ingénieurs des Mines dont la préoccupation reste souvent très largement industrielle.

¹⁵ Rémond R.(2001) , *Les droites en France*, Aubier-Montaigne. (première édition 1954).

¹⁶ Jarroson B. (2004), *100 ans de management (un siècle de management à travers les écrits)*, Dunod, p.9. « *Le culte de la performance illustre une société ayant érigé comme modèle identificatoire des figures telles que le sportif ou le chef d'entreprise... La performance est liée à une idéologie résolument prométhéenne par laquelle l'homme se croit capable de modifier le cours des choses* ».

¹⁷ Aubert N. & De Gaudelac V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Seuil.

En passant d'un secteur à l'autre, le manager démontre que l'aspect technique est secondaire : il y a une façon de gérer l'entreprise. L'industrie et la technique passent donc au second plan. Le travail du manager diffère donc de celui du patron héritier. Les stratégies permettant d'obtenir des résultats rapidement comme la croissance externe¹⁸ sont généralisées. En effet, le temps d'action est forcément limité, encadré par celui du bilan annuel. Comme tout salarié, ce nouveau dirigeant doit répondre à des attentes, des impératifs. Si les propriétaires ne sont pas satisfaits, ils peuvent changer de manager. Donc il faut séduire le conseil d'administration et l'assemblée générale, afin de rester en place.

Le patrimoine n'est plus un objectif : cela ne rapporte rien au manager qui est jugé à court terme. Le patrimoine s'efface devant le flux. On glisse ainsi de l'intérêt pour le bilan à celui qui est pour le compte de résultat. C'est le temps de la croissance donc la glorification du toujours plus. L'actionnaire devient essentiel. « Notre objectif essentiel est avant tout la rentabilisation de l'actif que nous ont confié nos actionnaires »¹⁹. Le passé qui symbolise l'héritage, c'est-à-dire le temps révolu des familles, est sans intérêt pour le manager. L'important c'est le présent et le futur (moyens de faire ses preuves). Autre modification dans les valeurs et l'analyse, le manager (qui n'est plus ingénieur) ne voit plus l'usine, mais l'entreprise.

DE L'USINE A L'ENTREPRISE : DU LONG AU COURT TERME

Du modèle de la croissance interne à celui de la croissance externe

L'apologie indirecte de la lente croissance interne

La norme de la croissance interne a semblé immuable pendant des décennies. Les quelques entreprises qui s'aventuraient dans la stratégie de croissance externe le faisaient discrètement, voire en s'en cachant des actionnaires pour ne pas les effrayer. L'intégration est, pour les 3 groupes, une stratégie vertueuse, dès les années 1920. Pont-à-Mousson prétend ainsi n'avoir « *jamais considéré les affaires de charbonnages comme des opérations financières intéressantes : c'est au point de vue industriel, c'est pour arriver à avoir la maîtrise de notre combustible* »²⁰. En 1936, l'hommage rendu à Camille Cavallier insiste : « *l'extension toujours plus grande qu'il donnait à l'industrie du tuyau, l'amenait à concevoir et à créer des sociétés qui toutes avaient pour but d'aider, de compléter, de servir l'activité de la société-mère* »²¹. L'analyse ne diffère pas chez Schneider. « *Dans leur ensemble nos participations, en facilitant nos approvisionnements, en complétant nos fabrications et en augmentant nos débouchés, ont continué d'apporter à nos industries le concours que nous pouvons en attendre* »²². « *La diversité de nos industries nous a permis aussi de suffire à tous nos besoins, en assurant nous-mêmes la fabrication de produits ou d'éléments qu'en temps normal nous rétrocédions à des sous-traitants* »²³.

Ainsi, la première moitié du XX^e siècle ne reconnaît qu'un choix de développement : celui de la croissance interne et rejette totalement la croissance externe. En outre, le mythe de la petite entreprise de la III^e République reste le modèle de référence et donc la grande entreprise est plutôt mal perçue. « Le programme du CNR proclamait la nécessité d'une totale éviction des

¹⁸ Précocement mises en œuvre par quelques patrons, ce qui montre que ce ne sont pas des solutions propres aux managers.

¹⁹ Schneider, AG 17.07.70.

²⁰ PAM, exercice 19-20.

²¹ PAM, AG 04.06.36.

²² AG Schneider 29.11.24.

²³ Schneider, exercice 21.

grandes féodalités économiques et financières »²⁴ et le Général De Gaulle affirmait le 17 mars 1944 que « la France nouvelle... ne tiendra plus pour licite la concentration d'entreprises susceptibles de dévoyer la politique économique et sociale de l'Etat et de régenter la condition des hommes ».

La rapidité comme argument de la croissance externe

Honnie la croissance externe devient finalement la norme et passe, à partir des années 1960, pour naturelle, efficace, rapide et est parée de toutes les vertus. Elle se traduit par le passage de la grande entreprise aux groupes avec de multiples filiales. L'unité est remplacée par la multitude. Preuve de l'acceptation de ce nouveau phénomène : le terme très péjoratif de trust laisse la place à celui beaucoup plus neutre de groupe.

Cette inversion de tendance -plus qu'encouragée par l'Etat- est promu par celui-ci. Le patriotisme économique est dans l'air du temps est, dans le cadre de la construction européenne, la taille des entreprises suscite la réflexion. Afin d'avoir des champions nationaux, politique lancée en 1965, débute le temps de la grande entreprise. La question de la taille critique obsède les gouvernements, tant en France qu'en Europe, et la mode de la concentration et des fusions est, encouragée par l'Etat qui montre l'exemple²⁵, facilitée par des avantages fiscaux nouveaux²⁶, médiatisée par la presse, la radio et la télévision, largement étudiée par le monde savant et, décrite au personnel et aux actionnaires.

Fondée en 1967, la COB, informe sur les actionnaires et surveille les opérations boursières. En outre, pour faciliter les opérations, les OPA sont autorisées. Le premier grand feuilleton concerne la tentative de BSN de s'emparer, sans succès d'un groupe 3 fois plus grand, Saint-Gobain. On est encore loin des LBO, mais une nouvelle logique est à l'œuvre. La presse généraliste propose des synthèses annuelles de la concentration et fait l'apologie des grands regroupements comme celui de Jeumont et du Matériel Electrique S-W en 1965 (sous le nom de Jeumont-Schneider), celui de Saint-Gobain et Pont-à-Mousson en 1970 ou comme la naissance de Creusot-Loire la même année, soutenue par l'Etat²⁷.

La concentration se banalise. Si elle est dans la presse généraliste, elle n'a aucune raison de se cacher au personnel. Le numéro du printemps 1967 de *La Revue Saint-Gobain* s'intitule de façon fort intéressante : « Qui sommes-nous ? ». La revue dénommée *Saint-Gobain Industries* a une rubrique « faisons connaissance avec » et s'attache, par exemple, en novembre 1972 à la présentation d'Everitube, de Roclaine et d'ElectroRéfractaire. Ce genre de document rappelle largement celui qui est destiné aux actionnaires pour l'assemblée générale annuelle. Désormais, le personnel est censé pouvoir suivre l'évolution du groupe et les prises de participations, se plaçant au niveau de l'entreprise et plus de l'établissement industriel, son lieu de travail.

La diversification : stratégie prédominante d'investissements

Les stratégies d'achat ne sont pas les mêmes dans les différentes décennies. Eugène II Schneider oscille dans la première moitié du siècle entre croissance verticale et croissance horizontale et à une échelle plus que nationale. Saint-Gobain développe ses 2 axes verre et chimie de l'entre-deux-guerres aux années 1960 dans la double logique. La Compagnie s'essaie à la stratégie de filière, logique industrielle avec la fondation en 1928, de la

²⁴ Garrigues J. (2002), *Les patrons et la vie politique : de Schneider à Sellières*, Perrin.

²⁵ En fusionnant les entreprises nationales. Exemple, en 65, le mariage de CNEP et de BNCIC donne la BNP.

²⁶ Une loi de juillet 1965 réduit le coût fiscal des fusions pour les développer.

²⁷ La fusion a été « incitée par les pouvoirs publics » (*Combat*, 19.01.70) ou réalisée « avec le plein accord et les largesses financières du gouvernement » (*L'Humanité*, 19.01.70).

compagnie des Produits Chimiques et Raffineries de Berre. Elle recherche aussi l'oligopole avec une filiale américaine Blue Ridge Glass Corporation en 1924.

Avec les années 1960 et surtout 1970, si la spécialisation continue d'être affirmée par tous, la diversification est aussi beaucoup plus à l'ordre du jour, même si, dans le discours, chacun se défend de constituer un conglomerat. Cette thématique de la diversification est mise en valeur par l'un des gourous du management, Peter Drucker. Le CNPF encourage les entreprises à se diversifier, tout en mettant en avant la notion de métier : « Mieux vaut ne pas marier la carpe et le lapin »²⁸. Le raisonnement, à l'origine de la diversification, est d'abord financier : l'amélioration de la rentabilité du capital est recherchée.

En 1969, « *Schneider a... poursuivi ses efforts pour élargir l'éventail des activités de son groupe en s'intéressant... à certains secteurs dont l'avenir paraît prometteur* »²⁹. Didier Pineau-Valencienne affirme sans ambages : « *La diversification est... à la mode... Il faut s'éloigner de l'industrie et se lancer dans de nouvelles activités, le tertiaire en particulier* »³⁰. En conséquence, Empain-Schneider se met à rêver à l'immobilier et aux services. Comme toutes les entreprises de l'époque, Saint-Gobain-Pont-à-Mousson³¹ cherche « *la grande diversification fondamentale* »³². Le groupe se lance dans l'électronique et la bureautique, entre autres, avec une prise en compte insuffisante des réalités technologiques. Les années 1970 semblent marquer un tournant. La stratégie dominante et conseillée repose de plus en plus sur le thème du conglomerat. Il s'agit d'investir dans ce qui rapporte, même si, *a priori*, on n'a pas à l'origine les compétences techniques pour, ce qui montre que l'aspect financier prend le pas sur l'aspect industriel.

En outre, passant de la production unique - où la mesure des performances repose sur des critères de coûts - la stratégie de diversification, à travers l'idée du couple produit-marché, débouche sur une mesure des performances prenant en compte des critères de marché (comme les parts de marché ou le rendement des investissements) et donc, sur un raisonnement de type financier à court terme. Une fois encore, celui qui a la maîtrise des équations et de la statistique s'impose. Le recentrage postérieur sur le cœur de métier dans les années 1980-2000 n'est qu'un perfectionnement de la stratégie pour éliminer les éléments les moins rémunérateurs d'une filière.

L'intérêt de la diversification fait l'unanimité. Ainsi, une enquête réalisée en 1979 par l'Institut de Gestion Sociale, auprès de 250 entreprises françaises de premier plan, montre que 62 % d'entre elles placent la diversification au premier rang des préoccupations et perçoivent celle-ci comme une composante essentielle du processus de développement futur³³.

La décision de croissance interne, comme la fondation d'une nouvelle usine, suppose *a priori* une réflexion qui engage à long terme : difficile de faire marche arrière. Ce n'est absolument pas le cas pour la croissance externe. En 1973, un département de SGPM, dénommé « prospectives industrielles », est chargé de recueillir et « de couvrir un certain nombre d'activités du groupe »³⁴, principalement hors des activités traditionnelles par le biais de sociétés entrées depuis peu dans le groupe à titre d'expérience. On peut donc investir puis se retirer rapidement, ce qui contribue au renforcement de l'instabilité de la structure.

²⁸ Patronat : *la revue des entreprises*, n°386, décembre 77. Article sur la diversification p.26-28.

²⁹ Schneider, AG 17.12.69.

³⁰ Pineau-Valencienne D. (2004), *Dans la boucle de l'hirondelle (Mémoires d'entreprise)*, Albin-Michel, p.54.

³¹ Ensuite noté SGPM.

³² Réunion du personnel de direction à Angers avec Roger Martin, 11.04.78.

³³ *L'Economie*, n°1395, 08.10.79.

³⁴ SGPM, exercice 1973.

Mouvement et flexibilité comme symboles de modernité

Le temps des restructurations perpétuelles

La modernisation c'est aussi la rationalisation et donc l'américanisation de l'entreprise. Comme la plupart des industriels de l'époque, Charles Schneider a fait le pèlerinage aux Etats-Unis. Il envisage d'abord la rationalisation dans le cadre de la production et de l'usine³⁵. Mais elle est aussi mise en pratique dans la spécialisation des filiales.

Avec la transformation en holdings de certaines sociétés-mères, Pont-à-Mousson en 1946 ou Schneider en 1949, la préoccupation comptable et financière prend vie. Le fait que le coeur du groupe et centre des affaires n'ait plus d'activité industrielle est lourd de sens. L'aspect productif disparaît pour laisser la place à une politique d'ensemble : commerciale, financière... donc tertiaire. La société-mère a de nouvelles tâches³⁶. De plus, le holding change l'activité du manager qui voit le monde par le biais de l'entreprise et pas de l'usine.

A partir des années 1970 et à l'instar de nombreux groupes, Pont-à-Mousson, Saint-Gobain et Schneider entrent dans une phase de réorganisation perpétuelle, véritable mode³⁷. La rationalisation intervient *a posteriori* pour permettre le fonctionnement industriel du groupe. Auparavant, la rationalisation était une méthode de réflexion permettant la prise d'une décision que l'on souhaitait cohérente et bénéfique au projet industriel : elle précédait la décision.

Rationaliser c'est d'abord une position de principe, sous-tendue par la logique de la rationalité économique. Elle constitue une extension au champ d'application des équilibres inhérents à l'économie de marché : non seulement les hommes, mais aussi l'entreprise elle-même est rationnelle. C'est en tous cas ce qu'affirme le discours, inspiré par le retour de l'idéologie libérale. Cela étant, la rationalisation est évidemment utile à la gestion d'une entreprise dans la mesure où elle permet d'optimiser la production et d'éviter des doublons et donc du gaspillage. Tout chef d'entreprise se doit d'organiser au mieux son activité. Ce n'est donc pas la rationalisation en elle-même qui est en cause, mais sa fonction nouvelle et surtout sa fréquence telle qu'elle se met en place au milieu des années 1960.

Le bilan 1966 de Schneider expose le besoin d'« effort général de remodelage ». En 1970, la fusion de la société-mère Schneider avec les Ateliers de la Loire, vieux concurrent, qui donne naissance à Creusot-Loire « *constitue pour Schneider SA une mutation importante. Elle nous pose... un grave cas de conscience. La SFAC n'est-elle pas le berceau de notre groupe... ? Mais, nous avons estimé, avec l'unanimité de votre conseil qu'il fallait savoir dépasser un étroit nationalisme de sociétés* »³⁸. Du passé, on peut, on doit, désormais faire table rase. On prône de nouvelles valeurs donc celle de la modernité. C'est déjà un leitmotiv pour Charles Schneider. « *Si nous nous laissons lier les membres par les bandelettes de la routine, nous n'aurons plus qu'à rejoindre dans leurs nécropoles les momies de l'antique Egypte* »³⁹. Il faut « *vous garder de retomber dans la routine sous couleur de tradition... pour continuer cette nouvelle tradition de mouvement* »⁴⁰ dit-il à son personnel.

³⁵ Allocutions, 01.01.1954, p.31 et 01.01.1955, p.8. « Il faut que le travail soit impeccable [...et] substituer partout l'application scientifique à la fantaisie et le pyromètre au pifomètre ».

³⁶ Schneider, AG 17.06.70. « En ce qui concerne notre groupe, l'effort de restructuration se poursuit cependant que Schneider SA renforce son effort d'animation et de gestion ».

³⁷ Galbraith J. (2004), *Les mensonges de l'économie*, Grasset, p.14-15. « Ce qui compte dans la vie réelle n'est pas la réalité, mais l'idée à la mode ».

³⁸ Schneider, AG 17.06.70.

³⁹ Allocution, 01.01.54, p.32-33.

⁴⁰ Allocution, 01.01.59, p.2.

« En 1970, l'action entreprise pour donner à nos sociétés une structure mieux adaptée aux nécessités de l'économie moderne et pour améliorer leur méthode de gestion s'est poursuivie ». C'est aussi le discours tenu au personnel, mais en apparentant les réorganisations à « un grand mouvement de restructuration et de modernisation [qui] caractérise maintenant les économies d'industrialisation ancienne »⁴¹. Les administrateurs affirment alors : « 1978 marquera la poursuite assidue des efforts de restructuration... Une grande capacité d'adaptation dans les stratégies, les structures et les mentalités, demeure donc indispensable »⁴².

Christian Salmon établit un lien entre la « frénésie de changement » et le « raccourcissement temporel de l'horizon des capitalistes »⁴³. C'est le temps de la restructuration pour la restructuration. Ce mouvement de restructurations permanentes donne l'impression que l'économie est entrée dans un mouvement perpétuel. C'est un moyen de vaincre psychologiquement l'incertitude et le risque : tant que l'on bouge, on est vivant ; celui qui n'avance pas recule. Les formules ne sont pas nouvelles, ce qui l'est, c'est qu'elles deviennent le symbole de la modernité, dans laquelle l'objectif n'est plus un but ponctuel, mais un principe de fonctionnement. Impossible d'arriver au terme des choses, car une fois l'objectif atteint, parfois même avant, le suivant est défini et la course recommence. La compétition devient un état à partir des années 1960-1970. « La philosophie actuelle du capitalisme a ceci de particulier que le désordre y semble souhaitable : la restructuration permanente d'une entreprise est ainsi vue comme une marque de dynamisme et, sur le marché boursier, le changement institutionnel a une valeur en soi »⁴⁴. Les restructurations et le court terme appartiennent à la philosophie actuelle du capitalisme.

Enfin, avec les restructurations de cette période, une inversion des rôles se produit puisque, désormais le monde des salariés et les syndicats défendent l'héritage, l'histoire, le long terme et indirectement la propriété industrielle en général au nom de l'emploi. Les restructurations participent, de fait, de la mise au premier plan des hommes du tertiaire (juristes, comptables ou gestionnaires). Leur travail *a posteriori* est essentiel pour le succès des rachats. L'idée s'impose des nécessaires restructurations permanentes, d'autant que l'on croit désormais que la structure fait le résultat et éventuellement le succès. Cela sous-entend de prêter une attention au fonctionnement jusque dans les moindres détails.

Une organisation interne flexible

Schneider est réputé pour avoir introduit des changements organisationnels en 1913. Son organisation interne est bouleversée, suite au décès accidentel de Charles. En effet, à partir d'octobre 1960, s'imposent aux côtés de la gérance, outre le Comité de direction et les services permanents, 5 départements spécialisés : un département financier, un département commercial et 3 départements industriels (métallurgie, entreprises et mécanique). Le côté productif n'est plus seul. Le tertiaire est organisé et prend de l'importance.

L'entreprise n'est plus un ensemble, une unité, mais un ensemble de segments, départements, branches.... L'organigramme traduit la hiérarchie des fonctions. C'est le début d'une concurrence interne des départements ou des services, car il y a une hiérarchie interne qui bouge en permanence et où le tertiaire obtient une part prépondérante. L'important n'est pas le produit ou la production, mais les relations entre, ce qui développe globalement l'idée

⁴¹ *Revue Empain*, n°2, 73, p.3.

⁴² Schneider SA, exercice 77.

⁴³ Salmon C. (2007), *Storytelling*, la Découverte, p.20.

⁴⁴ *Le Monde*, 05.05.2006. Article de l'auteur à propos de son livre. Sennett R. (2006), *La culture du nouveau capitalisme*, Albin-Michel.

des réseaux. Ainsi, l'important est la place dans l'organisation et pas le travail. L'idée s'affirme que la structure est décisive, que l'organisation reflète la performance. En conséquence, la logistique acquiert une importance et une place nouvelles. Face à l'organisation étatique, stable et bureaucratique, jugée inefficace, se dessine un modèle : celui de la flexibilité et de la plasticité. Tout doit être repensé, réorganisé pour être amélioré, pour gagner en efficacité, introduisant un mouvement permanent.

En 1970, SGPM s'organise en 8 départements : pétrole, chimie, verre, emballage, sidérurgie, fonderies et mécanique, habitat, entreprises et services. Roger Martin suit en cela la stratégie préconisée par le Boston Consulting Group⁴⁵, sans pour autant sans réclamer. « C'est en pensant aux placards à confiture de ma mère que l'idée me vint de regrouper les sociétés par affinité de marché... A chaque sorte de confiture son étagère »⁴⁶. En 1978, de 6 départements, on passe à 10 branches⁴⁷. La presse rend compte de cette mutation. « *Saint-Gobain vénérable tricentenaire n'échappe pas au saucissonnage. Sacrilège !* » dit *Le Monde* du 22 mai 1979 ce qui montre, que dans les mentalités, ces nouvelles stratégies ne sont pas encore totalement acceptées et intégrées. Quant à l'information en direction du personnel, elle est précise et s'effectue quasiment en temps réel.

L'organisation globale change de logique. La mode change traduisant d'autres façons de penser et de hiérarchiser. L'organisation fonctionnelle cède la place à une logique multidivisionnelle et enfin, plus récemment matricielle (par projet). Des activités plus ou moins hiérarchisées, on passe à un regroupement sur la base produit-marché donc réintroduisant le marché dans les années 1960-1980 puis axant, dans les décennies suivantes, le fonctionnement sur le court terme.

DE L'INDUSTRIE AU TERTIAIRE : DU LONG TERME AU COURT TERME

Produire ou faire faire ?

Le savoir faire ou la fierté du capitalisme industriel

Eugène II et Camille Cavallier sont des industriels : ils cherchent à gagner de l'argent, mais en innovant et en produisant. Dans la première moitié du siècle, Schneider, Saint-Gobain et Pont-à-Mousson souhaitent couvrir l'ensemble de leurs filières, selon la logique de l'intégration verticale. Saint-Gobain - préoccupé de technique verrière - axe aussi son développement sur de nouvelles activités, de nouveaux marchés chimiques (azote, cellulose et pétrole), dans une stratégie éminemment industrielle. Durant ce demi-siècle, les résultats comptables ne sont pas négligés, mais les entreprises préfèrent mettre en avant leur production, les défis technologiques qu'elles ont relevés, etc.

Les éventuelles prises de participation sont justifiées par le fait de vouloir tout produire. C'est la logique d'intégration. On valorise donc la production sur l'achat - jugé plus coûteux - donc déconseillé. En conséquence, le produit et ses composants sont au cœur du travail et des stratégies. L'objectif est de produire de la qualité. Cela définit l'entreprise et fait sa fierté dans les multiples concours existants depuis le XIX^e siècle. Les médailles obtenues

⁴⁵ Il cherche des marchés où il est en situation oligopolistique et traque les secteurs porteurs et rentables. Selon la typologie : chimie, verre et emballage sont des vaches à lait alors que la sidérurgie est un poids mort et que l'habitat est un dilemme.

⁴⁶ Martin R. (1984), p. 300.

⁴⁷ Vitrage, isolation et fibres, conditionnement, fibre ciment, canalisation et mécanique, réfractaire, papier, entreprises, commerce et divers.

sont soigneusement relatées et exposées. Une autre image était celle des produits et de leur succession. L'histoire était valorisée et la fierté de l'entreprise reposait sur quelques produits phares ou innovants. En outre, l'image de la qualité est fréquemment associée à celle de la durabilité des produits, donc à l'ancienneté de l'entreprise.

Le peu de communication en direction des clients ou des fournisseurs reposait sur des en tête reproduisant souvent les bâtiments industriels et sur un papier indiquant « maison fondée en », car le passé était signe de sérieux. *La Revue Saint-Gobain* du printemps 1962 montre les apports au paquebot France dans un inventaire à la Prévert. Si l'histoire n'est plus appelée à la rescousse comme un gage de sérieux, le passé n'est pas exclu lorsqu'il permet de commémorer le « cœur de métier » de l'entreprise. La rubrique « C'est en forgeant » de *Creusot-Loire Informations*⁴⁸ consacre chaque numéro quelques pages à l'histoire, dans un dialogue avec la société et ses réalisations présentes. La technique continue à rendre fier et l'image de l'usine est souvent celle d'un ouvrier qui travaille. Quant aux assemblées générales, elles n'hésitent pas jusqu'aux années 1960 à entrer dans les détails techniques, voire à présenter une gamme de produits, dont certains sont même photographiés. Bref, toute la communication, quelles que soient les parties prenantes destinataires, repose sur le produit et la production.

Cependant, chez certains, dès les années 1950, la production n'est plus seule. Charles Schneider se comporte comme le super-VRP de la compagnie, sillonnant la planète pour vanter ses produits. Pour autant, il est clair que, pour lui, la vente est le maillon suivant la production, son complément indispensable, mais pas une fonction supérieure. Comme les autres industriels, il raisonne, d'abord et prioritairement, en termes de coûts de production, d'économies, de productivité, pour lesquelles il éprouve un véritable intérêt. Donc faire, mais avec un souci financier.

A l'acte de production, fierté de l'entreprise, se substitue une image négative de la production, parée d'un grand nombre de problèmes. Produire coûte cher, nécessite des investissements, rapporte peu, soumet au risque de grève... Bref, c'est à éviter ! Et si on continue de produire, la hiérarchie a changé avec le just in time. Il ne s'agit plus de vendre ce que l'on produit mais de produire ce que l'on prévoit de vendre. Une fois de plus, le tertiaire prend la main sur l'industrie. En conséquence, de nouvelles stratégies sont valorisées.

Faire faire : le temps des marques du capitalisme financier

Dans un premier temps, le choix consiste à développer un réseau de sous-traitants. On a un œil, un regard sur la production, mais on n'en est plus directement en charge. Les aléas sont transférés à une autre compagnie avec qui l'on a un contrat. Cela devient une soupape de sécurité, un élément de flexibilité. Pas suivant : l'externalisation qui sort des activités de l'entreprise celle de la production. Elle n'est plus seulement secondaire ou déléguée, mais refusée. Dans la période récente, le phénomène est amplifié et théorisé. L'entreprise rejette toute activité de transformation, pour se spécialiser dans les activités tertiaires. Le groupe cède la place à l'entreprise fantôme : hollow corporation qui se spécialise dans l'amont de la production (recherche...) et dans l'aval (marketing).

La société de consommation est le temps de jetable, popularisé par Bic... En conséquence, la nouveauté est cruciale. Modernité c'est le présent et plus encore un futur prometteur. Passé signifie ringardise, manque de dynamisme alors que l'on ne rêve que de modernité... La référence à l'innovation devient un leitmotiv alors même que l'on se désintéresse

⁴⁸ Vuillermot C. (2009), « Creusot-Loire : Naissance et mort d'un groupe industriel français à travers sa revue interne (1970-1984) », in Lamard P. & Stoskopf N. dir, *1974-1984 : Une décennie de désindustrialisation ?*, Picard, p.65-77.

complètement de l'aspect technique ou technologique du produit. La qualité du produit est totalement secondaire, c'est un simple argument publicitaire, car, désormais, le client teste le produit et participe à son amélioration⁴⁹.

« Nous abordons une époque où toute politique industrielle prévoyante devra s'inspirer essentiellement du souci primordial de conserver, et si possible d'élargir, l'accès de l'entreprise à des marchés spécifiques, les considérations de produits passant au second plan. Ce qui importe pour un client, pour un utilisateur, ce n'est pas le matériau c'est le service qu'il en attend - appelons vitrage, emballage, isolation - et il lui est assez indifférent en définitive que l'instrument de ce service soit en verre, en matière plastique ou en autre chose, dès lors qu'il présente les caractéristiques voulues pour le satisfaire et s'offre à lui pour un prix meilleur »⁵⁰. Cette logique transforme profondément la conception du commerce lui-même. Plus qu'un produit, il faut désormais offrir un service de transport, de montage, voire de réparations, des garanties : « La concurrence se déplace du plan du produit au plan du service qui va avec »⁵¹.

On entre dans la société de la publicité et du marketing. Il faut séduire le client alors que de nouveaux médias prennent de l'importance et que l'on dispose de nouveaux lieux de vente (comme les supermarchés). Réussir à vendre devient un nouvel impératif que l'on instille même au personnel et il s'agit non vendre non plus un produit, mais aussi un service, ce qui atténue encore le côté industriel. Ainsi, en avril 1963, *Pontam Nouvelles* insiste sur le rôle de la publicité. *La Revue Saint-Gobain* du printemps 1967 établit la liste des actions menées pour améliorer les ventes comme la participation à l'exposition universelle de Montréal ou le salon du bâtiment de Bruxelles.

En conséquence, à partir des années 1970, l'entreprise change de visage. Les cols blancs remplacent les ouvriers. On donne à voir les divers services : comptabilité, vente.... Désormais, on parle des entreprises, univers complexe et non plus simplement des usines. L'aspect de la production s'efface au profit de l'employé en blouse blanche. L'image de l'entreprise devient abstraite : ouvrier, produit, usine..... sont oubliés au profit d'un nom, d'un concept : voici le temps des marques⁵² et de la généralisation des logos. Certes, le petit écolier ou le bibendum Michelin sont anciens, mais aujourd'hui, tout doit avoir un logo. Même une entreprise comme Schneider (qui ne diffuse pas des produits de consommations courantes) utilise ce nouveau vocabulaire. « Nous voudrions que, mieux éclairés sur nos activités, vous soyez à même de suivre la vie de votre société dont nous voudrions que son image de marque se désembrume de trop de réminiscences historiques »⁵³.

Du savoir-faire au faire-savoir ou du long terme au court terme

Du secret des affaires...

Schneider et Vogüé, perçus comme représentants des « deux cents familles », sont souvent attaqués dans des pamphlets. Que faire quand, s'y ajoute l'accusation récurrente, d'être « marchand de canons », « vendeur de mort », voire « entrepreneur de bombes funèbres » et « obusinessman »⁵⁴, pour le premier ? Rien. Conscients probablement de ne pouvoir se faire entendre, d'autant que les rares juristes qui essaient de définir les trusts se montrent, eux

⁴⁹ C'est particulièrement visible dans l'informatique avec des versions 1, 2, 3... pour la plupart des produits.

⁵⁰ Saint-Gobain, AG décembre 69.

⁵¹ Agence économique et financière, 16.01.70. Interview de Roger Martin.

⁵² On est Mac ou PC, Coca ou Pepsi.

⁵³ Schneider, AG 17.07.70.

⁵⁴ De la Broise T. & Torrès F. (1997), *Schneider, l'histoire en force*, Editions JP de Monza, p.153.

aussi, très critiques, les grands patrons se taisent. Ils réservent le peu de communication à leurs actionnaires ou à leur personnel auxquels ils se gardent bien de tout dire, au nom de l'indispensable « secret des affaires ».

En 1924, à la question d'un actionnaire, « pourriez-vous nous donner des détails sur la composition du poste valeurs diverses ? », Eugène Schneider élude : « *nous ne pouvons pas donner sur la composition de notre portefeuille d'indications plus détaillées que celles fournies dans notre rapport. Ces indications pourraient, en effet, fournir à nos concurrents des renseignements qu'il est... inutile de leur donner, d'autant plus, qu'à notre connaissance, la plupart d'entre eux agissent de même* »⁵⁵. C'est effectivement une position que l'on trouve systématiquement retranscrite dans la presse financière⁵⁶. L'asymétrie d'information joue à plein et peut aller jusqu'à la diffusion d'une information délibérément erronée. Toujours chez Schneider, lors de l'assemblée de 1934, une question porte sur la rumeur d'une participation au sein de Citroën. La réponse est nette : « *nous n'avons aucune participation financière dans la maison Citroën* »⁵⁷ alors même que l'entreprise dispose d'un siège au conseil d'administration et de titres.

Pour l'information au personnel, Pont-à-Mousson fait office de précurseur en France, en publiant une revue interne à partir de 1933, puisqu'on ne dénombre qu'une centaine de publications de presse d'entreprises avant la Seconde Guerre dont celles de Berliet, de Peugeot ou de Renault. Mais l'information est très sélective. 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), ce qui explique sa professionnalisation avec la naissance de l'Union des Journaux d'Entreprise de France en 1949. Toutefois, jusque dans les années 1950, on parle plutôt de journal d'usine, revue d'usines ou périodique d'usine, attestant donc d'un cadre qui évolue ensuite pour celui d'entreprise.

L'image diffusée est donc incomplète sinon idyllique. Pour contrecarrer la vision négative des deux cents familles, le paternalisme est mis en avant, mais le profit est tabou. Des chansons traduisent l'amour de l'entreprise. L'image de l'entreprise se situe au niveau du site de production, avec un territoire strictement local : l'univers de *Pontam Nouvelles* ne franchit pas l'horizon de Pont-à-Mousson et des localités environnantes. Le travail est symbolisé par l'ouvrier et la machine. Quant à la croissance externe, elle n'existe pas.

... à la politique de communication

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-Lainé⁵⁸. En 1967, le BIT émet une série de recommandations sur les communications dans l'entreprise. Le sujet choisi par HEC pour ses carrefours annuels de 1970 s'interroge : « *L'information, clé du management moderne ?* ». L'information est

⁵⁵ Schneider, portefeuille-titres 24.

⁵⁶ *La vie financière*, 16.03.32. Discours de P-M. Durand à l'AG de l'Energie Industrielle. « L'année dernière, j'ai prononcé des chiffres. Cette année, je serai franc, mais je ne le serai pas trop ; il y a dans la vie des sociétés certaines indiscretions dont il faut savoir se garder. Si nos actionnaires n'ont pas confiance en nous, ils pourront choisir un autre conseil d'administration, mais s'ils ont confiance en celui qu'ils ont choisi, ils lui feront l'honneur de croire qu'il leur dit tout ce qu'il peut dire. Mais il ne leur dit pas ce qui ne doit pas être dit ».

⁵⁷ Schneider, AG 23.11.34. Le document indiquant, pour la même année, la liste des compagnies dans lesquelles Schneider a des administrateurs et des actions est sans équivoque.

⁵⁸ Bloch-Lainé F.(1963), *Pour une réforme de l'entreprise*, Seuil. Bloch-Lainé F. & Perroux F. (1966), *L'entreprise et l'économie du XX^e siècle*, 3 volumes, PUF.

présentée comme un acte, un dispositif de gestion, voire une fonction de l'entreprise. Multiforme, elle s'adresse à des publics variés : actionnaires, Etat, fournisseurs, clients, salariés...

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 de simple information puis à une politique de communication, c'est-à-dire à une stratégie de mise en forme et de valorisation de l'information. Cette activité acquiert un rôle de premier plan au sein de l'entreprise, avec souvent la création d'une direction ou d'un département.

Les moyens de communication sont de plus en plus diversifiés. Face à l'écrit prédominant s'ajoutent désormais, de plus en plus, l'oral et l'image comme le journal téléphoné (*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 téléphoné, flashes 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. Chaque modeste compagnie dispose désormais de sa revue interne. Il en existe près d'un millier dans les années 1990 alors même que la communication externe s'est aussi largement enrichie.

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. La filiale, ayant 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. A partir des années 1960, on modifie aussi l'espace qui, de local ou national, devient global.

En ce qui concerne les actionnaires, les informations légales sont plus ou moins exigeantes. Mais désormais la presse généraliste insère les comptes-rendus des bilans et parle fréquemment du monde des affaires, alors même que les titres de la presse économique se multiplient. L'information est quantifiée, harmonisée, standardisée... avec des indicateurs sur le personnel, la géographie de la production (on est fier de la multinationalisation). Face à des investisseurs plus exigeants et plus volatils, il faut convaincre. Ce qui intéresse ce sont uniquement les informations qui concernent toutes les sociétés (particulièrement les résultats financiers), la spécificité des activités et donc la production n'intéresse plus vraiment.

UN CHANGEMENT D'UNIVERS MENTAL

L'entreprise en voie de standardisation

Planifier et contrôler : la religion du chiffre

S'inspirant de la planification indicative d'Etat d'après-guerre, les groupes se lancent eux aussi dans la prévision et la prospective. Chez Schneider, l'année « 1948 a été marquée par des transformations assez profondes dans l'organisation. On retrouve, dans tous les services,

d'abord la notion de distinction très nette entre trois fonctions : la préparation l'exécution et le contrôle »⁵⁹. Mais cette démarche demeure marginale.

En 1968, les experts du Plan encouragent à la généralisation de cette pratique. « *Les méthodes de gestion de nos entreprises sont souvent trop marquées par la tradition et par l'empirisme* »⁶⁰. Il est vrai que les ressorts de l'élaboration de la planification d'Etat sont bien maîtrisés par les dirigeants puisque Roger Martin, par exemple, appartient à des commissions du Plan⁶¹. La planification paraît d'autant plus indispensable, que la taille croissante des groupes et les restructurations rendent difficiles la maîtrise de l'ensemble des informations par un homme ou un groupe de dirigeants.

Le manager du groupe SGPM insiste : « *préparer un plan, c'est mesurer ce qu'on peut faire et décider ce qu'on veut faire. Une entreprise qui ne planifie pas son futur risque de n'en pas avoir* »⁶². Roger Martin conclut que « *le plan, pour nous, avait comme mission première de traduire en termes concrets la politique industrielle dont la Compagnie assumait la responsabilité et valait autant par l'effort d'analyse qu'il exigeait, par la disponibilité à l'événement qu'il entretenait, que par des prévisions inévitablement entachées d'incertitude* »⁶³.

Avec la réorganisation de SGPM, un responsable en charge de planifier est attaché à la présidence et, en 1972, une véritable direction du plan voit le jour, signe de l'importance de cette fonction. Le plan se veut le symbole de la maîtrise de l'information et de la pertinence de la décision. Il est sous-tendu par une logique de rationalité. Œuvre des gestionnaires, il contribue à renforcer le poids des salariés du tertiaire dans l'entreprise, d'autant que le plan doit être jugé après coup. En conséquence, un certain nombre de métiers voit le jour en rapport avec le contrôle (contrôle de gestion, contrôle budgétaire, audit...) et renforce encore le poids du tertiaire. La société faisait contrôler ses comptes, c'était une des rares obligations légales de la première moitié du XX^e siècle. Désormais tout est contrôlé et la dernière étape chronologique est celle de l'établissement de la corporate gouvernance, à savoir l'organisation du contrôle de l'entreprise donc les relations entre les actionnaires et la direction.

A l'origine du tableau de bord de l'entreprise, le planificateur est, en outre, chez SGPM chargé de l'animation de la direction par les objectifs⁶⁴. En effet, les activités sont décomposées, comme la production l'avait été avec le taylorisme. La logique du projet se met en place progressivement, renforçant l'idée du court terme. A partir des années 1970, la stratégie américaine de la Direction Participative par Objectif est largement relayée par le monde universitaire⁶⁵ et Creusot-Loire se félicite d'avoir « *adopté d'emblée la forme la plus élaborée du management moderne, la gestion participative par objectifs... cadre méthodique... clé d'une pleine et véritable efficacité* »⁶⁶.

On se fixe des objectifs puis on évalue les résultats à l'aune de ce qui a été fixé à l'origine. Cette façon de faire débouche sur une nouvelle hiérarchie entre passé, présent et futur. Planifier ou le temps de l'anticipation donc le temps du futur. Le rêve devient une norme à atteindre y compris pour le personnel à qui l'on fixe des objectifs. Cela conduit aussi à

⁵⁹ Allocution, 01.01.49, p.2.

⁶⁰ Commissariat Général du Plan, *Le développement industriel (Rapport du groupe d'experts. Comité de développement industriel*, 23 avril 68), la Documentation française, p.23.

⁶¹ Martin R. (1984), p.313.

⁶² PAM SA, exercice 76.

⁶³ Martin R. (1984), p.337.

⁶⁴ *La Revue Saint-Gobain*, n°32, février 71, p.5.

⁶⁵ Gélinier O. (1968), *Direction Participative par Objectifs*, hommes et techniques.

⁶⁶ Dossier de 35 pages, publié entre 70 et 73.

l'émergence d'une vision d'une sorte d'entreprise standard puisque désormais le critère d'analyse est le chiffre.

Le marché comme horizon indépassable

D'après Pineau-Valencienne, « en 1967-1968, au moment de sa prise de pouvoir Edouard-Jean fait procéder à plusieurs bilans et analyses stratégiques, notamment de la part d'un consultant alors fort connu ». Lui-même fait également procéder à un bilan du groupe en 1980, par deux grands cabinets d'audit⁶⁷. Cette pratique nouvelle qui commence à se démocratiser dans les années 1960-1970 traduit un certain désarroi de la part des dirigeants et la recherche de solutions clé en main. Cela sous-entend aussi qu'il existe de bonnes et des mauvaises pratiques et surtout une sorte d'entreprise standard.

Après la production standard de Taylor et Ford, on croit à l'entreprise standard et la standardisation de la gestion. Les entreprises de consultant et d'audit élaborent des normes fondées sur une analyse de type financier. C'est le temps des matrices style Boston Consulting Group ou des tableaux Mac Kinsey. Certains auteurs deviennent de véritables gourous qui édictent les modes de management. Ce recours aux consultants externes renforce les idées de planification et surtout de contrôle. La planification -moyen d'aide à la décision- requiert de l'information qui devient un élément déterminant dans l'économie. De l'information, puis de la connaissance, on passe au savoir comme valeur nouvelle. Mais l'imitation⁶⁸ est la base du fonctionnement d'un grand nombre d'entreprises alors que parallèlement se développe un discours sur l'innovation. Quoi qu'il en soit ce phénomène contribue encore à attribuer plus d'importance au travail des hommes du tertiaire qu'à celui de l'industrie.

Ces analyses s'expriment sous forme de chiffres représentant des normes. La diversification des activités a rendu un peu obligatoire cette nouvelle stratégie d'analyse, qui atténue les particularités de l'entreprise ou de son secteur d'activité. De plus, avec la taille croissante des entreprises et la multiplication des groupes, l'échelle d'analyse n'est plus l'usine, la production, le travail, mais l'entreprise dans son ensemble. De plus, le seul chiffre commun à toutes les activités est le chiffre comptable ou financier. Celui-ci de résultat devient norme ou objectif. Il n'illustre plus un raisonnement, mais a le poids d'un argument⁶⁹.

L'usage de normes ou de standard introduit dans le monde des concurrents et réactive l'idée du marché⁷⁰. De plus, la stratégie de croissance externe conduit ses promoteurs à envisager le monde des affaires dans une perspective sensiblement différente ; le concurrent change de statut dans le cadre d'un nouveau rapport de force : il faut prendre une participation, entrer à son conseil d'administration, bref lui faire perdre son indépendance, le contrôler, voire l'éliminer par absorption. Cette stratégie donne à voir le marché non comme le simple lieu de rencontre des clients et des entreprises, mais comme un ensemble plus vaste, dans lequel le concurrent passe au premier plan des préoccupations. L'illusion du consommateur-roi est définitivement rangée au rayon des accessoires, sauf dans le discours.

« *L'exaltation des vertus de la concurrence participe de l'affrontement des concepts politiques. Il y a une idéologie de la concurrence* »⁷¹. La taille est perçue comme un avantage

⁶⁷ Pineau-Valencienne D. (2004), p.53 et p.83.

⁶⁸ G. Tarde (2001), *Les lois de l'imitation*, Seuil. (Première édition, 1890).

⁶⁹ C. Vuillermot (2009), « Le chiffre, un outil stratégique de communication. L'exemple de Pont-à-Mousson de l'entre-deux-guerres à la nationalisation », in B. Touchelay & P. Verheyde dir, *La genèse de la décision. Chiffres publics, chiffres privés*, Bière, 2009, p.245-259.

⁷⁰ Au quotidien, le vocabulaire de marché est absent du discours de l'entreprise jusqu'aux années 60-70.

⁷¹ Cartell J. & Cosse P-Y. (1973), *La concurrence capitaliste*, Points Seuil économie, p.19.

pour empêcher un nouveau concurrent d'accéder au marché avec les coûts d'entrée et cela renforce les stratégies de croissance externe et ce à l'échelle internationale, d'autant que l'Etat valorise les sociétés exportatrices comme symbole de la puissance économique et ne jure que par le patriotisme économique. Le marché pousse à la comparaison et donc participe de l'essor de la logique de classement, hiérarchie mise en place par les cabinets d'audit. Il ne suffit plus d'être bon, il faut être performant, être le meilleur. De nouveaux préceptes s'affirment comme le benchmarking⁷².

Du manager au management : le report de responsabilités

Avec cette représentation du monde comme un marché, le temps est réduit au présent et futur proche : un univers sans passé et sans avenir lointain. Le marché - mythe utile pour les dirigeants - permet de se valoriser lorsque les résultats sont bons (on a gagné la guerre économique, en étant plus performant que les concurrents, donc on se met en avant). L'échec est causé par les conditions du marché. Cela permet de se déresponsabiliser lorsque les difficultés surviennent, car le marché est présenté comme une donnée et non comme un construit contre lequel on ne peut rien faire puisqu'il a des lois (personne ne peut lutter contre la pesanteur !) et qu'il faut subir, en attendant des jours meilleurs. Si le marché n'est pas vu comme responsable, l'Etat, et sa législation toujours inappropriée, constitue un bouc émissaire de choix et un autre responsable. L'Etat est alors opposé au mythique marché, qui est paré de toutes les vertus. Au final, le manager peut donc en quelque sorte externaliser les échecs et les erreurs !

Le personnel, nouvellement nommé, ressources humaines, est désormais un chiffre, une charge (financière), ce qui pousse à sa réduction et le manager est parallèlement à la recherche d'un employé standard. En effet, 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. Ce n'est plus le temps de la productivité ou de la performance qui reposait sur l'aspect productif (industriel) mais la logique tertiaire de l'employé du mois de Mac Do. 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'évaluation⁷³. Le travail et plus encore le travailleur avec un savoir-faire a disparu. Là encore, c'est le chiffre, le quantitatif abstrait qui prime et surtout la comparaison.

Le court terme est aussi l'horizon de tous les salariés qui adopte ainsi l'univers mental de leurs dirigeants, croyances diffusées par la presse interne, mais aussi vécues au quotidien par le biais de la logique de projet. En effet, ce système fait glisser la responsabilité dans les échelons subalternes. L'affirmation de l'autonomie des salariés et la réduction du nombre des échelons hiérarchiques débouchent sur une organisation horizontale et non plus verticale du pouvoir. L'autorité semble atténuée. On ne parle plus des salariés mais des collaborateurs à qui l'on donne du pouvoir (empowerment). Mais, en réalité, on aboutit à un report de responsabilités.

⁷² Rank Xerox en 1979.

⁷³ *S magazine*, n°3, p.16-20.

De la création de richesse à la création de valeur

Du financement interne au financement externe

Dans la continuité du XIX^e siècle, la question du financement de l'activité des entreprises se résume à un seul mot : autofinancement. Il faut d'abord accumuler les bénéfices avant de les investir. Cela conduit à un rythme de développement relativement lent et souvent modéré dont les entreprises s'enorgueillissent. « La sagesse avec laquelle vous avez su, depuis de longues années, constituer d'importantes réserves, (a) permis à la société d'étendre son champ d'action »⁷⁴. Ainsi, entre 1918 et 1938, les augmentations de capital de Saint-Gobain apportent 821 millions contre une capacité d'autofinancement de 1 790 millions.

La modération dans l'usage du capital est la règle. En 1929, les administrateurs de Saint-Gobain s'inquiètent. Il faudrait éviter de « multiplier dans l'avenir les appels (aux) actionnaires dont la fréquence ne serait pas sans nuire gravement (au) crédit » de Saint-Gobain. Recourir à l'emprunt semble un mal souvent inenvisageable pour la plupart des dirigeants. Outre, la crainte du contrôle des banquiers dans l'entreprise, plus redoutée que celle des actionnaires, l'idée même de la dette est signe de mauvaise gestion, tant pour les entreprises que pour les ménages ou l'Etat, même si ce dernier y recourt depuis la première guerre. Ainsi, en 1942, les fils Schneider héritent d'un bilan sans emprunt obligataire.

Avec la modernisation de l'après-guerre puis les stratégies de croissance externe, les besoins de financement augmentent et qui plus est, ce capital doit être disponible rapidement pour ne pas manquer une bonne affaire. Le banquier devient la ressource nouvelle alors même que la société de consommation s'implante et que le crédit n'est plus paré d'opprobre puisque de multiples compagnies -style Cetelem voient le jour-. Vivre à crédit devient une norme acceptable puis un phénomène banal pour les entreprises comme pour les ménages ou l'Etat. De façon précoce, Charles Schneider rêve que l'Etat « ouvre plus grandes les portes du crédit »⁷⁵. Il l'espère d'autant plus que les grandes banques sont désormais nationales. Petit à petit, le financement externe devient prédominant. En outre, les garanties demandées s'amenuisent, les normes d'endettement s'élargissent. Le crédit est utilisé pour le court et le long terme. L'aspect de plus en plus capitalistique d'un certain nombre d'industries est cependant vu négativement au fil des ans. Les sièges sociaux sont vendus, pour être reloués ensuite. L'immobilisation à long terme est traquée comme trop coûteuse. L'idée du dessaisissement du patrimoine se développe, car le manager se préoccupe plus des flux que des stocks.

Une nouveauté : le credo de la rentabilité

« *Quel est le boutiquier qui accepterait de faire marcher sa boutique pour gagner en fin d'année 1 % de son chiffre d'affaires ?* »⁷⁶ se lamentait Charles Schneider en 1956. Après-guerre la notion de rentabilité émerge dans le discours. Elle fait suite à l'intérêt pour la productivité (et les missions du même nom, encouragées par l'Etat), mais cette fois-ci dans le domaine financier. Pour Schneider, elle se traduit par des actions concrètes. Une des solutions lui semble être de comprimer les frais généraux. « *Pris dans leur sens général, [ils] sont à l'usine ce que le cholestérol est aux individus. Ce n'est pas une maladie en soi, mais on*

⁷⁴ PAM, AG 10.06.25.

⁷⁵ Allocution, 01.01.47, p.4.

⁷⁶ Allocution, 01.01.56, p.3.

risque tout de même d'en mourir »⁷⁷. La stratégie de diversification⁷⁸, caractéristique des débuts de ce nouveau capitalisme, révèle une « politique [qui] vise à améliorer la rentabilité globale du groupe »⁷⁹. « Une vision claire tant de l'environnement que du potentiel et des faiblesses propres à chaque affaire conduit à une sélectivité plus grande dans le choix des activités et des axes de développement en le reliant davantage à la corrélation produits-marchés-croissance-rentabilité »⁸⁰. A la rentabilité d'ensemble est substituée la recherche du bénéfice par activité, voire par filiale, dans une logique d'optimisation. Cela conduit à multiplier les restructurations. Didier Pineau-Valencienne souhaite « permettre au groupe de se séparer d'activités qui n'avaient que peu de synergies avec ses vocations majeures et qui... provoquaient des hémorragies dont la résorption lente aurait accaparé trop longtemps énergie et ressources »⁸¹. Est particulièrement visés la sidérurgie, activité déficitaire.

Cette pratique s'affirme dans la presse, signe d'une acceptation nouvelle de l'idée de profit. « Pourquoi disputer aux mastodontes américains le marché, hautement concurrentiel, du gros matériel électrique, quand on peut faire rapidement et beaucoup plus tranquillement des bénéfices très substantiels en investissant ses capitaux dans des terrains au soleil, des chaînes d'hôtels... Ainsi raisonnait le baron Edouard-Jean. En financier moderne et en bonne logique capitaliste, il jugeait, c'est normal, que l'important n'est pas ce qu'on produit mais ce que l'argent investi rapporte »⁸². « La seule noblesse c'est la rentabilité... La seule réalité, c'est la valeur ajoutée » clame Roger Martin dans le Figaro du 20 septembre 69 alors que le président de Creusot-Loire martèle : « il n'y a pas l'industrie noble et l'autre. Il y a celle qui est rentable et l'autre » dans un numéro du *Nouvel Obs* de l'automne 1976.

Tous les capitaux doivent être investis pour la rentabilité optimale du moment et non pas juste pour une rentabilité correcte. A un journaliste, qui lui demande en 1974 : « Comment envisagez vous l'avenir ? » le baron Empain répond : « Nous irons naturellement là où la rentabilité sera la meilleure »⁸³. Même discours pour Saint-Gobain : « Les 4/5^e de nos activités sont des chevaux de labour. Il nous faut trouver un cheval de course » explique Roger Fauroux dans *Le Monde* du 22 mai 79. La référence est le « toujours plus, toujours mieux » qui imprime un rythme de mouvement perpétuel à la gestion de l'entreprise. La rentabilité devient un état d'esprit permanent, une façon d'être.

Ce leitmotiv est aussi implanté dans le cerveau des salariés. Il révèle l'inversion de hiérarchie entre industrie et finance. Désormais l'industrie est soumise à la finance ce qui se traduit par des changements dans les organisations. « La direction financière constitue le centre nerveux de notre groupe »⁸⁴ expliquent les administrateurs de SGPM en 1970. Etre spécialiste de la finance se révèle le meilleur moyen de réussir une carrière, car les directeurs financiers sont désormais au cœur de l'organigramme. Avec la planification, la stratégie est déterminée par les attendus financiers. La finance est à la base de la décision : d'élément a posteriori, elle devient a priori. La production est dépendante de la finance et de la rentabilité (nouveau mot clé) escomptée. Rien n'est engagé si la rentabilité escomptée n'est pas jugée suffisante.

Entre 1971 et 1975, la direction générale de Creusot-Loire publie un fascicule de 50 pages présentant sa politique générale. Sans surprise, on y affirme que « l'objectif

⁷⁷ Allocution, 01.01.60, p.12.

⁷⁸ affaires de tourisme en 68.

⁷⁹ Schneider SA, exercice 68.

⁸⁰ Schneider SA, exercice 70.

⁸¹ Schneider SA, exercice 81.

⁸² *Le Nouvel Observateur* 14.07.69. Au sujet du projet de vente de Jeumont-Schneider à Westinghouse.

⁸³ *Entreprise*, n°959, 25.01.74, p.64.

⁸⁴ SGPM, AG 22.12.70.

fondamental de la société est l'amélioration des résultats »⁸⁵, mais, plus intéressant, un chiffrage des objectifs est établi : un premier « objectif réaliste » de rentabilité de 10 % nécessitant 16 % de résultat avant impôt. L'ambition ultérieure est de parvenir à 15 et 24 % respectivement. En conséquence, tout investissement ne procurant pas un taux de rentabilité interne de 33 % avant impôt devra être écarté. Les quinze pages de la deuxième partie (juillet 1973) durcissent le ton car l'objectif de 1971 n'a pas été atteint : « *Une entreprise non-rentable... se présente comme une malade, un parasite* »⁸⁶. Il est donc décidé de « *chiffrer les progrès de tous ordres que nous devons faire pour atteindre nos objectifs* »⁸⁷.

De nouvelles approches comptables

Non sans humour, Auguste Detoef avait déjà fait remarquer, dans les années 1940⁸⁸, que la comptabilité, simple ensemble de conventions, ne pouvait refléter la réalité. La totale objectivité du résultat comptable est donc un mythe... Il est construit »⁸⁹. « *En un sens, le profit (ou la rentabilité) est une invention comptable. En changeant de comptabilité, le profit (ou la rentabilité) peut disparaître ou apparaître. De plus, le profit (ou la rentabilité) n'est pas vraiment un fait, c'est un problème de politique financière et comptable* »⁹⁰. « *La comptabilité ne se pratique pas en apesanteur dans un vide social et organisationnel* »⁹¹. Elle est donc d'une époque et participe au renforcement du capitalisme et à l'essor du domaine financier, au détriment de la logique industrielle.

Dans la première moitié du XX^e siècle, la simple mention du chiffre d'affaires est loin d'être systématique, tout comme celle des bénéfices. Un grand nombre de pamphlétaires et de juristes critiquent cette absence d'information. « *Il n'est pas admissible que certaines affaires importantes jettent quelques chiffres seulement aux yeux de leurs actionnaires. Il est aussi inadmissible que le conseil d'administration ne publie ni compte de pertes et profits, ni compte de répartition comme le font... Saint-Gobain... et bien d'autres* »⁹².

Le premier bilan lisible présenté aux actionnaires de Pont-à-Mousson date de l'exercice 1925 et tient sur une double page. Au fil des ans, les chiffres concernent plus fréquemment la production que la comptabilité. Les archives des services financiers de Pont-à-Mousson révèlent, qu'en 1937, les 475 millions de portefeuille dépassent la totalité de l'actif et sont bien loin des 50 millions du bilan officiel. Il s'agit, entre autres, de dissimuler la stratégie de croissance externe.

Au fil du siècle, la présentation et l'organisation des résultats financiers deviennent un des grands objectifs de l'entreprise. Toutefois, l'Etat s'en préoccupe aussi et essaie de normaliser les pratiques. Bien souvent jusqu'à la mise en place du plan comptable de 1949, les informations comptables sont parcellaires ou changent d'une année sur l'autre⁹³.

⁸⁵ Creusot-Loire, politique de gestion, document interne, 75.

⁸⁶ *Idem*.

⁸⁷ *Idem*.

⁸⁸ Detoef A. (1995), *Propos de O-L. Barenton, confiseur : ancien élève de l'Ecole polytechnique*, Valmonde, réédition.

⁸⁹ Colasse B. (2007), *Les fondements de la comptabilité*, La Découverte, p.75-76.

⁹⁰ Ackoff R-L. (1973), *Méthodes de planification dans l'entreprise*, Editions d'organisation, p.55. Cité par Colasse B. (2007), *Les fondements de la comptabilité*, La Découverte, p.59.

⁹¹ Colasse B. (2007), *Les fondements de la comptabilité*, La Découverte, p.9 ou encore Capron M. (2005), *Les normes comptables internationales, instrument du capitalisme financier*, la Découverte, p.6 : « La comptabilité est en fait un ensemble de constructions sociales, historiquement datées et génératrices d'effet économiques. L'idée d'une neutralité des instruments comptables a fait long feu et n'est plus véhiculée que par ceux qui veulent dissimuler leur idéologie derrière des faux-semblants ».

⁹² Aymé-Martin A. (1931), p.197.

⁹³ Il n'y a pas de poste « pertes et profits » pour l'exercice 1943 de Pont-à-Mousson.

Certes, il ne s'agit pas d'imaginer que les sociétés ne font aucun cas de leur résultat. On vit dans le système capitaliste et les entreprises ont comme objectif de faire du profit. Mais celui-ci est vu comme la récompense du travail et de la production. On constate, *a posteriori*, que la stratégie était bonne et les choix pertinents puisqu'on a gagné de l'argent. C'est donc un indicateur de la réussite de l'entreprise. La comptabilité analytique (instrument de gestion qui analyse les coûts) permet la prévision puis le contrôle des coûts. En conséquence, la comptabilité de *a posteriori* devient *a priori*, elle justifie la décision, le choix de la stratégie. Cela renforce le rôle du tertiaire.

A partir des années 1970, les revues internes ressemblent de plus en plus à la presse économique. Ainsi, *Télé groupe* fait un compte-rendu de l'assemblée générale annuelle. 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. L'actionnaire, quant à lui, est informé et choyé. Le succès ou non de l'entreprise est déterminé par des indicateurs financiers, des ratios. Le rapport financier devient prédominant et est de plus en plus développé. Du chiffre indicateur, on passe à la prédominance du chiffre comptable et financier.

L'adoption des normes comptables à l'américaine (normes IFRS de 2005) traduit le reflux du principe d'autorité (l'entreprise est une personne morale autonome) au profit d'un retour à la théorie de la propriété (l'entreprise est définie par les intérêts des actionnaires mesurés par les capitaux propres). C'est le temps de la comptabilité créative et ce qui préoccupe avant tout, c'est la création de valeur pour l'actionnaire et pas simplement la création de richesse.

CONCLUSION

Avec l'essor du système managérial, les stratégies changent. La plus rapide est celle de la croissance externe et l'on entre dans une frénésie de prises de participations et rachats qui permettent d'offrir aux actionnaires des résultats rapidement. Mais cela implique d'avoir plus de fonds et surtout du capital disponible immédiatement. L'autofinancement est délaissé au profit du financement externe ce qui renforce le pouvoir des actionnaires, d'une part, et des banquiers, de l'autre.

Les stratégies de prises de participations évoluent. La logique de filière, logique industrielle, est beaucoup trop lente à produire des bénéfices. La diversification devient la norme, car il s'agit de s'intéresser à ce qui est rentable et le plus rapidement. Les restructurations mettent en avant de nouveaux acteurs de l'entreprise qui sont les hommes du tertiaire (comptables, gestionnaires et financiers). Mais ceux dont l'importance au cœur de l'entreprise devient véritablement centrale sont les financiers. Tout dépend d'eux : à commencer par les choix stratégiques.

Avec le manager et la croissance externe s'imposent aussi la structure et l'organisation. La croissance externe apporte de nouvelles valeurs : celles de flexibilité et de mouvement. Pour gérer une taille grandissante et changeante, il faut se préoccuper du fonctionnement général, du groupe et de chaque compagnie ce qui renforce le rôle des hommes du tertiaire (gestionnaire, comptable, juriste...) et met en avant l'idée même d'organisation comme facteur de succès.

Organiser c'est gérer une situation, mais c'est aussi prévoir. Ce capitalisme se traduit par une préoccupation nouvelle : celle de l'évaluation *a priori* (planification) et *a posteriori* (le contrôle) ce qui sous-entend, dans les 2 cas, une survalorisation du futur, l'importance du

présent, mais la disparition du passé. Autre changement majeur qui définit aussi le capitalisme de court terme l'impact d'une action est évalué désormais non plus *a posteriori*, mais *a priori*. Elle est la base de la décision. La référence, l'élément nouveau sur lequel un langage commun, se met en place est le chiffre, la quantification (au détriment du qualitatif) auxquels se greffent les dynamiques de l'augmentation, du mouvement, de la croissance. Au nombre absolu s'ajoute le nombre relatif, instrument de la comparaison et de la durée.

En conséquence, cela contribue à proposer des normes, bref à définir une entreprise standard (où la production devient secondaire) et contribue à renforcer le rôle des salariés du tertiaire en charge de ces multiples fonctions. Les idées de Taylor et de Ford quittent l'atelier pour glisser à l'échelon de l'entreprise, c'est une forme de généralisation du « toujours plus » (et de la productivité apportée par l'OST). Cela ne s'applique plus exclusivement en interne même si cela introduit la notion de croissance (donc par rapport à soi), mais place l'entreprise dans le milieu de la compétition et donc lui fait voir ses concurrents. Produire plus, oui, mais pour dépasser ses concurrents : formule qui est reprise au niveau de l'Etat et débouche sur la puissance industrielle et le patriotisme économique.

Avec le manager (sa formation en commerce ou management, ses stratégies, ses impératifs...) on est passé du temps de l'usine à celui de l'entreprise, de l'industrie au tertiaire, de long terme au court terme. Le passage de la prééminence de l'industrie à celle du tertiaire est résumé par le manager, Roger Martin : « *Au début de ma carrière, j'enseignais que pour faire de l'acier, il fallait disposer de charbon et de minerai de fer. J'avais tort. Il faut avoir et cela suffit des clients pour le consommer* ».

Le manager est jetable, les directeurs sont renouvelés en permanence (c'est un signe de bonne santé et un point positif). L'actionnaire change instantanément, la composition de l'entreprise (sites productifs et productions) varie constamment... La stabilité n'est plus incarnée que par le personnel et c'est une image de sclérose. Mais c'est un personnel qui a changé. Le travail c'est désormais le col blanc, l'employé, donc une représentation tertiarisée. A partir des années 1980, le travail est présent par le biais de son évaluation, de la performance. Il est chiffré et non décrit, ce qui efface l'aspect technique. En conséquence, les salariés n'existent plus que comme élément de la structure, moyen de ses résultats et sont sommés eux aussi d'adopter les valeurs libérales et de devenir des employés modèles, sinon standardisés.

Le vocabulaire⁹⁴ lié au capitalisme du court terme (rationalité, modernité, rentabilité, restructuration, performance...) imprègne l'ensemble du monde économique. Le capitalisme du court terme paraît donc « naturel ». Aucun autre modèle ne semble possible. Désormais, « *nous sommes en face de faits qui confirment les règles, puisque c'est à travers ces règles que nous voyons les faits et c'est selon ces règles que nous agissons, comme autrefois les miracles étaient confirmés et produits par la foi et la foi par les miracles* »⁹⁵.

* Il me semble qu'une chronologie peut être esquissée. Dans les 2 décennies qui suivent la guerre, l'Etat s'intéresse désormais durablement à l'économie et aux entreprises et renouvelle les valeurs dans ce domaine. La modernité fait son apparition, imposée par les technocrates formés dans de nouvelles écoles, non fondées sur l'industrie mais sur le tertiaire. Le modèle américain est mis en valeur. Dans le cadre des missions de productivité, le concurrent fait son apparition. C'est le temps non pas de la seule production, mais de la productivité comme fer de lance de l'industrie nationale. Il faut non seulement produire, mais plus vite : le temps prend de plus en plus d'importance. L'Etat s'intéresse à l'avenir

⁹⁴ Bihl A. (2007), *La novlangue libérale : La rhétorique du fétichisme capitaliste*, Lausanne, Editions Page deux.
Hazan E. (2006), *LQR, la propagande au quotidien*, Liber-Raison d'agir.

⁹⁵ Thureau-Dangin P. (1995), *La concurrence et la mort*, Syros, p.69.

économique et essaie de maîtriser le temps proche par le biais de la planification puis introduit l'idée d'un minimum de contrôle après le temps relativement court du plan. Ce contrôle est fondé sur une valeur nouvelle celle de l'information, information obtenue de manière chiffrée, par le biais du nouvel organisme qu'est l'INSEE. L'Etat met au point le plan comptable donc une norme, dans la logique de l'entreprise standard. Dans les années 1950 avec la CECA, l'Etat incite à la restructuration de secteurs comme la sidérurgie. L'ingénieur reste l'homme de la situation, mais d'autres s'affirment dans l'entreprise : le commercial, le gestionnaire, le comptable... du moins dans les grandes entreprises, car l'Etat incite aussi à l'exportation. D'ailleurs, la grande entreprise, dans le cadre européen n'est plus jugée négativement, elle illustre la puissance nationale, le patriotisme économique.

Ainsi, l'idéologie proposée par l'Etat coïncide partiellement avec celle des premiers managers et des technocrates. Ceux-ci développent de nouvelles stratégies à partir du milieu des années 1960 et pour deux décennies. Avec le triomphe de l'idéologie néolibérale dans les années 1980, on assiste à la généralisation des pratiques nouvelles, phénomène auto entretenu par les croyances dominantes. Avec l'essor du néo-libéralisme, l'objectif désormais accepté est de faire du profit le plus rapidement possible. Pour le manager, il ne s'agit plus seulement de créer de la richesse, mais de créer de la valeur et l'actionnaire passe au premier plan.

Ainsi, au cours de la 2^e moitié du XX^e siècle, on passe du capitalisme familial, industriel et de long terme au capitalisme managérial, tertiaire et de court terme. Pour Neil Fligstein⁹⁶, les modèles de croissance de chaque période sont influencés par le système politique et légal du pays. Il aurait pu ajouter qu'ils sont déterminés par les représentations dominantes donc que l'idéologie et les croyances économiques sont premières.

* Depuis le XIX^e siècle, le capitalisme industriel s'était inséré dans le temps long : celui des familles et des dynasties. Le passé était donc valorisé comme signe de réussite des générations précédentes et signe de sérieux de l'entreprise. Avec le manager⁹⁷, donc un simple salarié, le capitalisme connaît une mutation totale. En effet, un changement d'acteurs sous-entend un changement de valeurs et de représentations, ce qui aboutit à un bouleversement complet du système, accompagné puis encouragé par l'Etat. Les nouvelles stratégies et la nouvelle philosophie contribuent à modifier l'actionnariat et à lui donner un rôle prépondérant.

Mais ce nouveau capitalisme se traduit surtout par une nouvelle conception du temps. Le temps long comprenant (passé, présent et futur) cède la place à un temps plus court uniquement axé sur le présent et le futur proche. Passé et futur lointain disparaissent alors qu'ils permettaient de s'insérer dans un temps long celui des ancêtres et celui des descendants, donc un temps sur lequel on n'agissait pas. La tradition symbolise la routine et la stabilité, donc est perçue négativement. Le futur lointain est réduit à un horizon de quelques années, mais un futur qu'on essaie désormais de maîtriser, de dominer (par le biais de la planification et du contrôle. La tradition laisse place à la modernité. La durée s'efface aussi : le monde devient celui de l'instantané. Cela est renforcé par l'idéologie atemporelle du marché et du néolibéralisme. En revanche, le rythme s'accélère frénétiquement. Puisque la modernité est mise en avant avec l'innovation, le changement devient une norme, le mouvement un principe de fonctionnement. Enfin, l'enchaînement chronologique des actions est modifié, voire inversé. En effet, certaines pratiques d'*a posteriori* sont désormais *a priori*. L'ordre des choses est modifié. Le temps de l'anticipation, de la prévision s'accroît, tout comme d'ailleurs celui du contrôle. La réflexion et l'expertise occupent un temps énorme, signe de leur importance, face à un temps d'action réduit à la portion congrue. Les hiérarchies

⁹⁶ Fligstein N. (1990), *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, Harvard University Press.

⁹⁷ Plus précisément lorsque la formation n'est plus X ou Mines, mais une école de commerce ou de management.

sont transformées, les valeurs aussi : un nouveau cadre est mis en place que je nomme capitalisme du court terme. Il bouleverse complètement le système.

* Au XIX^e siècle, l'entreprise n'évoquait pas ou rarement ses stratégies : elle n'existait pas totalement 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 sous-entend une volonté de maîtriser le futur proche, signe du changement de capitalisme. « *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* »⁹⁸ dans la deuxième moitié du XX^e siècle.

En conséquence, devenue institution, l'entreprise peut diffuser ses préceptes et ses normes à l'ensemble de la société (administrations ou individus) puisqu'elle représente un modèle. Ainsi, les agences de notation dressent désormais un classement des pays. D'une référence pour les compagnies, la performance, la compétition, l'excellence deviennent des références pour l'ensemble de la société. Le court terme est aussi devenu celui des individus dans leur vie quotidienne (du zapping devant la TV aux multiples partenaires dans la vie privée). Le déménagement ou le changement d'activité professionnel ne sont plus perçus négativement comme des signes d'instabilité. La flexibilité est une valeur positive. Tout doit être fait rapidement, y compris se nourrir (fast-food). L'information doit être instantanée : le passé n'offre pas d'intérêt. Nous vivons dans un présent-futur proche. Après l'information et la communication, on revendique la transparence. Les individus sont sommés de communiquer sur eux-mêmes, de se mettre en scène pour un public défini (c'est une des finalités des réseaux sociaux comme facebook). Pourtant on ne parle pas vraiment le temps de l'entreprise, on fait plutôt référence à l'origine du changement de cette nouvelle forme de capitalisme en parlant de managérialisation de la société⁹⁹.

⁹⁸ Brion N. & Brousse J. (2003), *Mots pour maux (Le discours des patrons français)*, Descartes et Cie, p.69.

⁹⁹ Pezet A. & Pezet E. (2010), *La société managériale*, Montreuil, Editions la ville brûle.