

## Les organisations entre récits et médias

Nicole D'Almeida

*Université de Paris-Sorbonne (Celsa)*

*Résumé* : Cet article envisage la communication des organisations comme la production de récits destinés à unifier spatialement, temporellement et socialement des groupes de travail menacés d'implosion. Ces récits de légitimation de l'action économique recherchent leur inscription dans les médias. Depuis quelques années et selon des modalités variées selon les pays, les médias généralistes consacrent une place spécifique aux acteurs économiques tandis que monte en puissance la presse spécialisée entièrement dédiée à l'action économique. Les récits d'entreprises sont relayés par ces médias mais trouvent leur place privilégiée dans le système médiatique créé par les entreprises. Ce système médiatique sophistiqué réalise une adéquation parfaite entre contenu et contenant, mais sa crédibilité est toujours mise en doute.

*Abstract*: This article considers organizational communication as the production of narrations intended to unify spatially, temporally, and socially working groups threatened by implosion. These narrations legitimating economic action seek their place in the media. For a few years, using different methods in different countries, the mainstream media have devoted space to economic actors while specialized media dedicated to economic action have been gaining in importance. All of these media communicate company narratives, but it is companies' own media systems that privilege such narratives. These sophisticated media systems achieve a perfect correspondence between content and container, but their credibility is always in doubt.

*Mots clés* : Corporate communication, External communication, Organizational communication, Group decision support systems, Public relations

Il s'agit ici de considérer les organisations économiques comme des lieux de production de récits et de médias, d'envisager les modalités et supports d'expression des acteurs économiques français dans un espace public d'apparition et de médiatisation. Ce processus de publicisation repose sur un rapprochement étroit des entreprises et des médias et ce n'est pas un hasard si l'association professionnelle française des directeurs de communication se nomme « Entreprises et médias ».

Les entreprises sont engagées dans un travail de médiatisation visant à assurer leur présence et leur réputation dans un certain nombre de médias créés

---

Nicole D'Almeida est professeure en sciences de l'information et de la communication à l'université de Paris-Sorbonne (Celsa) où elle dirige des enseignements et recherches en communication des organisations et des institutions, Celsa, 77, rue de Villiers, 92522 Neuilly sur Seine Cedex, France. E-mail : nicole.dalmeida-celsa@paris4.sorbonne.fr

**Canadian Journal of Communication, Vol 29 (2004) 25-46**

©2004 Canadian Journal of Communication Corporation

par elles ou existant en dehors d'elles. Ce principe de publicité les conduit à se présenter en produisant des récits répondant à un nombre croissant de préoccupations : économiques, financières, sociales, environnementales, techniques, etc. La production d'informations répond au souci de respecter un cadre légal mais elle excède largement ce cadre et propose un véritable récit du monde dans lequel les acteurs économiques orchestrent et transforment le système médiatique en y instillant leurs valeurs et en érigeant leur activité au rang de mission dans le monde.

L'objectif de cet article est double. Il s'agit tout d'abord de comprendre la montée en puissance et les contours des récits construits par les acteurs économiques autour de leur activité. Ceci revient à concevoir la communication d'entreprise non seulement comme un ensemble de techniques ou comme une idéologie abstraite. La notion de récit autour de laquelle s'est développé le courant narratologique<sup>1</sup> renouvelle aujourd'hui les sciences de l'information et de la communication dans leur compréhension des médias<sup>2</sup> et de la communication organisationnelle, cette dernière voie ayant été présentée en France par N. Giroux<sup>3</sup> il y a quelques années. Le second objectif de cet article consiste à analyser comment ces récits sont enchâssés dans le système médiatique, qu'il s'agisse de la « grande presse » où des rubriques consacrées à l'entreprise sont aujourd'hui instituées, dans la presse spécialisée (économique, sociale et financière) consacrée à la mise en visibilité et à l'explicitation du sens de l'action économique et enfin dans la presse d'entreprise où le contenu véhiculé construit son contenant le plus adéquat.

### **L'entreprise, foyer de récits**

C'est à un moment de crise de l'art de raconter et de donner un sens à l'histoire que se développent ce que nous nommons les récits économiques, soit un ensemble de narrations qui proposent un sens, une signification et un but dans lesquelles l'entreprise se raconte en racontant le monde. L'entreprise se met en récit et la communication d'entreprise peut être comprise comme l'interminable récitation de ses succès passés, présents ou à venir.

Si nous reprenons la perspective des « grands récits » ouverte par J.-F. Lyotard (1979), il est possible d'envisager la multiplication des récits économiques comme une alternative à la crise de ces grands récits fondateurs et explicatifs de l'histoire humaine dont l'auteur nous dit qu'ils sont en crise. « On tient pour postmoderne l'incrédulité à l'égard des métarécits ... [L]a fonction narrative perd ses foncteurs, le grand héros, les grands périls, les grands périple et le grand but » (op. cité, p. 7). Le vif débat qui a entouré la thèse de J.-F. Lyotard met en lumière l'érosion de la thématique salvatrice structurant tous les grands récits (qu'ils soient chrétiens, marxistes, techniques ou autres) et le dépérissement contemporain de toute forme d'idéal. On ne saurait pour autant en déduire à la disparition de l'activité narrative qui perdure et se renouvelle dans son contenu.

Les récits n'ont pas disparu, ils se sont transformés et démultipliés. Comme l'écrit M. de Certeau, « Du matin à la nuit, sans arrêt, des récits hantent les rues et les bâtiments » (1990, p. 312). La narrativité qui nous entoure est journalistique, publicitaire, télévisée, mais aussi selon nous économique. Elle accompagne toutes

nos activités et les ponctue de légendes (*legenda* : ce qu'il faut lire et dire). La force du narratif ne s'amointrit pas mais s'étend à tous les aspects de notre vie. Récits de vie et récits d'action connaissent un succès croissant dans une société en quête d'authenticité, où chacun est sommé de se présenter, de construire un récit de sa vie. L'activité économique n'échappe pas à ce mouvement, bien au contraire. On peut envisager la multiplication des récits économiques comme une réponse à la crise des « grands » récits d'émancipation de l'humanité. L'activité narrative ne disparaît pas, mais son contenu change, de nouveaux narrateurs et de nouvelles intrigues apparaissent.

Les théoriciens du récit, qu'ils s'inscrivent dans le courant narratologique comme J. M. Adam ou herméneutique comme P. Ricoeur, mettent tous l'accent sur la dimension temporelle spécifique de la récitation qui réconcilie des temporalités et des ordres disjoints. Parmi les critères caractéristiques de tout récit, J. M. Adam (1985) met l'accent sur les points suivants : la succession d'événements, la notion de processus et la transformation des prédicats dans le temps. P. Ricoeur met pour sa part l'accent sur la totalisation chronologique et logique accomplie par le récit dans un processus structuré par une intrigue.

La multiplication des récits économiques peut être comprise comme une réponse unifiante, réconciliatrice de la dislocation temporelle qui marque le capitalisme désormais soumis à la pression de l'instant. Les récits construits par et dans les organisations sont une manière de configurer une temporalité qui se réduit comme une peau de chagrin. Ils sont une manière de répondre au règne de l'événement : réponse poétique qui reconstruit l'histoire dans une perspective d'unification temporelle et de détermination d'un sens logique et chronologique. Cette réponse est aussi poétique, le dire venant au secours du faire guetté par le non-sens ou l'absurdité et au secours du groupe de travail dont la cohésion est symboliquement mise en scène par la trame narrative. La communication d'entreprise se développe ainsi par défaut : défaut de temps, défaut d'unité temporelle, spatiale et sociale et défaut de sens.

Comprendre les organisations à partir de leurs récits, les penser comme lieux d'une production symbolique spécifique, revient à appliquer la narratologie à un univers nouveau, à première vue éloigné des productions littéraires, artistiques ou médiatiques que cette discipline a permis de comprendre d'une nouvelle manière. Une telle approche des communications organisationnelles est née dans les pays anglo-saxons, notamment en Amérique du Nord il y a moins de vingt ans, et se développe aujourd'hui en France. Dans une communication faite auprès de la Société française des sciences de l'information et de la communication,<sup>4</sup> N. Giroux nous a présenté cette piste de recherche correspondant à des textes nord-américains non encore traduits en France. L'article de N. Giroux fait apparaître la variété — voire la dispersion — des approches fondées sur le principe narratif. Les récits servent tour à tour à penser l'organisation elle-même, à comprendre les interactions qui se déroulent en son sein, à éclairer le processus de reproduction des représentations ou inversement à accompagner le processus de changement.

La narratologie appliquée aux organisations devient une source féconde qui propose autant une grille d'analyse qu'un objet d'étude aux contours multiples : de la création du sens à la prescription de l'action via la proposition de représentations contenues dans la production de récits. La narration est envisagée selon les auteurs dans une perspective fonctionnaliste, interprétative, processuelle ou critique. La perspective fonctionnaliste conçoit la narration comme un instrument de gestion symbolique visant l'amélioration de la performance de l'organisation. Les récits sont dans cette optique reliés à une volonté d'unifier, de mobiliser le personnel. Cette piste débouche, et ce n'est point un hasard, sur une conception de la communication en tant que « propagande corporative » ou—version française—domination symbolique. La perspective processuelle engage une conception de l'organisation comme processus organisant. Dans cette vision dynamique et constructiviste, les récits accompagnent le processus d'organisation sociale; ils sont le lieu où se construisent les acteurs et l'organisation elle-même.

À ces pistes nord-américaines recensées par N. Giroux, il convient d'ajouter les travaux menés en France par P. Charaudeau, B. Fraenkel (Pene, 2001), M. Lacoste et P. Zarifian. Ces travaux sont distincts entre eux par leur visée mais ils ont pour point commun le fait d'être tous consacrés à l'analyse de la place des récits dans le processus productif et à la compréhension du mécanisme de coopération langagière qui anime les partenaires réunis autour d'une finalité productive. Globalement, l'approche française est plus fonctionnaliste que critique. Elle analyse l'imbrication du faire et du dire, la configuration des activités et situations professionnelles par des récits produits sur un plan individuel et collectif. Le groupe *Langage et travail* (Borzeix, Lacoste et alii, 2001) analyse la gamme des utilisations du langage dans l'espace professionnel (du débat à la coopération via la négociation, la figuration, etc.) et montre comment la parole irrigue l'activité professionnelle.

Notre approche se distingue des travaux précédemment cités sur deux points. Alors que ces auteurs analysent les récits produits par les salariés dans l'activité économique quotidienne, nous proposons d'étudier les récits produits par les organisations elles-mêmes, les récits « officiels » en quelque sorte. Notre champ est celui des récits institutionnels (institués et instituant) produits par les organisations à l'intention des publics qu'elle juge utiles au maintien et développement de son activité. Il ne s'agit donc pas pour nous d'analyser la parole au travail ou la parole du travail mais d'envisager la parole de l'organisation qui se pose ainsi comme institution : parole instituante, instauratrice d'un temps, d'un ordre et d'un sens.

En outre, nous proposons de comprendre cette production narrative en la répartissant autour de deux pôles : les récits de la maisonnée et les récits de l'engagement. Les récits particuliers d'entreprises particulières que nous nommons les récits de la maisonnée mettent en scène des valeurs internes puisées dans l'histoire de l'organisation. Ces récits dressent les contours d'une identité particulière, ils sont destinés à un public principalement interne qu'ils ont pour mission de souder, ils mettent en scène une communauté imaginée. Les récits universels

d'entreprises particulières que nous nommerons récits de l'engagement mettent en scène des valeurs universelles, renvoyant ainsi à une identité universelle, à l'humanité et au bien commun. Chaque récit est marqué par un mouvement particulier :

- Un mouvement de contraction et de fermeture dans le premier cas où il s'agit de délimiter un territoire et de raffermir des liens à l'intérieur d'un périmètre défini;
- Un mouvement d'extension et d'ouverture dans le second cas où est proposée une adhésion à des valeurs universelles qui réconcilie un groupe avec l'humanité par l'exposé d'une mission.

Quelle que soit leur forme, les récits économiques ont, comme les grands récits évoqués par J.-F. Lyotard, une visée explicative et légitimante. Leur particularité est d'être non pas des récits d'émancipation mais des récits d'intégration et de succès.

#### **Les récits de la maisonnée**

Nous analyserons ici les récits particuliers d'entreprises particulières en mettant en lumière leur manière particulière de construire ou proposer un « nous » organisationnel. Visant à faire corps avec le groupe de travail et destinés à affermir son unité, ces récits engagent une idéologie communautaire ainsi qu'une conception particulière du lieu de travail assimilé à un lieu privé, sorte d'îlot distinct de l'espace public. Ces récits se retrouvent principalement dans la presse et les discours internes (tel le « mot du président » qui est un véritable genre littéraire et rhétorique). Les récits d'entreprises mettent en scène une communauté d'expérience et d'appartenance, ils proposent à chacun un mode d'être communautaire. C'est une vision communautariste de l'entreprise qui est ici en jeu dans laquelle l'acteur économique se présente non pas comme un agent situé sur un marché concurrentiel ni comme une institution tiraillée par des conflits d'intérêts mais comme une communauté unifiée, dotée d'objectif(s) commun(s), de règles et de normes et structuré par une forme de solidarité. Ces récits réactivent une conception particulière de l'espace économique assimilé à un espace privé.

Ce présupposé mérite un approfondissement qui nous renvoie à la pensée grecque qui a théorisé cette dimension spécifique. Aristote<sup>5</sup> distinguait l'espace privé de l'*oikos* de l'espace public de la *polis* et établissait une différence de nature entre ces deux ordres. Le *politikos* est d'une autre nature que l'*oikonomos*. L'économie renvoie entièrement et uniquement à l'activité de la sphère privée qu'est la famille; elle est économie domestique centrée autour du foyer et de la famille. L'espace économique et domestique est un lieu caractérisé par la clôture, par l'interdépendance des individus et par le commandement d'un seul : le maître de maison qui organise la réponse aux besoins domestiques. Comme le note E. Tassin,<sup>7</sup> l'espace économique est le lieu de la compagnie, *cum-panis*, lieu de la nécessité vitale. Il est aussi le lieu de la domination d'un seul (le chef de famille, *oikonomos*), lieu de l'inégalité, de la subordination et de la domination privée. Ce « nous » communautaire et économique se distingue selon Aristote du « nous »

politique que constituent les hommes libres, affranchis des nécessités naturelles et réunis par la parole dans l'espace de la cité. L'espace économique peut ainsi être défini comme l'espace du chez soi et de l'entre soi, lieu de proximité, d'intégration et de coexistence originaire, enraciné dans les besoins. Ce noyau originel est en permanence guetté par ces deux menaces que sont le conflit et l'excès. L'approche aristotélicienne permet de comprendre la vie économique comme histoire de l'inégalité, du conflit et de l'excès, vision éminemment moderne.

Les récits de la maisonnée qui mettent en scène une communauté fantasmée peuvent être envisagés du point de vue de l'énonciation et du point de vue de l'énoncé.

Dans la première perspective, il est intéressant d'analyser l'utilisation récurrente du pronom « nous » dans les discours d'entreprises. Cet usage répété invite à penser ce pronom comme maillon essentiel d'une stratégie discursive spécifique visant à entraîner l'adhésion des récepteurs et l'implication présumée du destinataire. Utiliser le pronom « nous » de manière aussi insistante revient à associer le destinataire à l'origine énonciative, à présupposer un collectif fait de sentiment d'appartenance à la communauté produite par le discours. Ceci revient à impliquer le destinataire, à l'enrôler et à le conduire à accepter les points de vue du destinataire. L'usage du « nous » est un élément spécifique du dispositif managérial engageant l'entreprise sur la voie du partage. L'enjeu est la construction d'un sens (d'une signification et d'un but) à partir d'une vision idéale et intégrative prévenant toute équivocité. L'énonciation du « nous » participe d'un système d'inclusion destiné à susciter un phénomène d'identification collective et, partant, d'unification. Modalité d'une stratégie discursive, l'énonciation du « nous » prend appui sur son ambiguïté référentielle (entre « nous » royal et « nous » communautaire), la fluctuation du référent créant un sentiment d'homogénéité que l'utilisation de syntagmes nominaux (« la direction générale », « les salariés », etc.) menacerait. L'acte de parole qui est référé au « nous » affirme une parole commune et une communauté d'accord; elle fait l'hypothèse de ce lecteur modèle qu'envisageait Umberto Eco (1985), celui qui actualise parfaitement les intentions virtuellement contenues dans l'énoncé. L'embrayeur « nous », dont E. Benveniste (1966) souligne l'étrangeté, propose une identité autant qu'une conduite. Il est inclusif et vise l'unification du groupe.

Du point de vue de l'énoncé, on remarquera que le travail d'unification animant les discours d'entreprises passe par la mobilisation conjointe de deux thématiques : celle du rassemblement autour d'une figure emblématique et celle de l'exclusion du tiers qu'il s'agit de combattre. Les récits d'entreprises suscitent deux figures opposées et complémentaires : une figure attractive parée de toutes les vertus et une figure répulsive qu'il s'agit de combattre. Ce double travail de position et d'opposition permet de délimiter le territoire de l'organisation, de le structurer et de l'orienter. Reproduisant le principe pictural magistralement mis en œuvre par Goya dans son tableau *Quatorze de Mayo*, les récits d'entreprises adoptent un registre basé sur l'opposition du propre et du commun, de la personnalisation d'individus érigés en héros et de l'impersonnalité de l'adversaire dont ne sont

présentés que les contours inquiétants. La figure positive est personnalisée alors que son contraire est bien souvent anonyme, relégué au rôle de l'ennemi sans visage. Le héros est nommé, présenté avec force détails, raconté dans ses exploits et ses difficultés. À l'inverse, l'ennemi n'est évoqué que par des noms communs —« la concurrence », « le marché », etc. À l'heure de la mondialisation des marchés, l'ennemi prend la forme de l'étranger (la concurrence asiatique ou américaine), ranimant ainsi de vieilles peurs xénophobes. L'ennemi présenté de manière abstraite et implacable est un personnage central qu'il convient de contrer et de conter, d'insérer dans un conte.

Ces récits mettent bien souvent en scène un passé rêvé et toujours glorieux. Ils engagent ainsi une perspective hagiographique, à mi-chemin entre la construction rigoureuse de l'historien et le travail d'imagination produit par le romancier. Ni tout à fait histoire, ni tout à fait roman, les récits de la maisonnée sont des récits de la réussite visant l'édification— c'est-à-dire l'éducation, le respect des esprits. Ils ont une dimension monumentale au sens nietzschéen (Nietzsche, 1973) qui distingue l'histoire monumentale (destinée à frapper les esprits) de l'histoire antiquaire (qui fixe, fige et momifie le passé) et justicière (l'histoire écrite en vue d'appeler la vengeance). Ils content la légende des chefs d'entreprise qui, fait sans précédent, deviennent de véritables héros. Ces héros d'un genre nouveau sont comme les personnages des contes analysés par V. Propp (1980), caractérisés par le fait qu'ils accomplissent une succession d'étapes dont ils sortent victorieux, donnant ainsi matière à un récit détaillé. Les fondateurs et dirigeants d'entreprises dont l'activité ne prédispose pas a priori à la gloire acquièrent le statut de héros, terme qui renvoie autant à l'idée d'un demi-dieu qu'au nom donné par Homère aux hommes libres ayant pris part à la guerre de Troie et dont on peut conter l'histoire. Créateurs, dirigeants ou redresseurs d'entreprises sont présentés non pas comme des dieux mais comme des héros, c'est-à-dire des demi-dieux, participant à la fois des traits du divin et de l'humain. Les légendes construites autour des fondateurs ou dirigeants mettent en scène des individus qui possèdent à la perfection les qualités nécessaires à la réalisation de leur projet, qualités divines de puissance et de réussite dans l'adversité. Ceci ne les empêche pas d'être également et par ailleurs terriblement humains, de connaître ces traits de l'humanité inlassablement contés que sont les affects et les passions. À travers la figure héroïque de l'entrepreneur se développe l'idée selon laquelle les positions sociales s'acquièrent par l'action, par l'initiative, manière contemporaine de renouer avec l'idée protestante de salut par la réussite, la transcendance en moins. La liberté est présentée et vécue comme défi, comme prise de risque, comme volonté d'entreprendre. Les récits économiques sont, pour partie, ceux de grands capitaines d'industrie dont on publie la biographie ou l'autobiographie, ces dernières étant devenues un véritable genre éditorial qui connaît un grand succès. La dimension épique n'est jamais éloignée, dimension d'un autre âge que l'on croyait révolu à l'époque moderne et démocratique, mais qui revêt une forme nouvelle. Aujourd'hui, le ressort épique s'étend et se contracte à la fois : il est mobilisé dans l'univers économique mais aussi dévoyé au sens où il est mis au service des

guerres économiques contemporaines aussi âpres que les autres, guerres dépourvues d'un idéal autre que l'accroissement des parts de marché. L'épique engage une hiérarchie dans l'action, une classification des statuts, une hiérarchie des places.

Le genre épique engage une logique de la distinction et une hiérarchie de valeurs. Ce n'est pas un hasard si Aristote situait l'épique dans le genre aristocratique. La présence de l'épique dans le discours des organisations économiques exprime un système de valeurs dominé par les qualités de courage, d'ingéniosité et de persévérance. Les traits du héros guerrier sont ici transférés à ces héros économiques que sont les entrepreneurs, ces porteurs et défenseurs de la liberté d'entreprendre, vertu contemporaine érigée en valeur absolue. Les récits d'entreprises évoquent inlassablement les contours de cette liberté qui s'affirme et triomphe des difficultés multiples qui l'entravent. Les récits construits autour de l'entrepreneur sont les récits d'une liberté fondamentale sans cesse contrariée ou bridée. La liberté d'entreprendre se veut puissance de commencer, puissance instituante, capacité divine de donner naissance à ce qui n'existait pas. Les héros économiques sont ceux qui savent initier mais aussi perdurer. Leur caractère héroïque réside dans leur capacité à dépasser des difficultés de toutes natures, dans leur farouche indépendance. Les légendes d'entreprises—quels que soient les individus, les marchés ou les produits en présence—sont des hymnes à la liberté d'entreprendre présentée comme forme fondamentale de la liberté. Le recours à l'histoire et la mobilisation du registre épique confèrent aux organisations un supplément d'humanité et d'éternité. Humanité au sens où il s'agit de montrer que la réussite est possible et accessible à tous. Point n'est besoin d'être un dieu, l'essentiel est de participer à la guerre économique et d'en devenir le héros, celui dont on peut conter l'histoire. L'important est d'entrer dans la légende de l'entreprise, l'inscription dans l'action étant virtuellement contenue dans l'inscription dans le discours. Éternité au sens où l'évocation du passé invite à penser le caractère durable d'entreprises même si on sait aujourd'hui qu'elles sont terriblement mortelles.

Les récits de la maisonnée ont constitué un des creusets de la communication organisationnelle des vingt dernières années (1980-2000). Ils inspirent les discours des dirigeants, se retrouvent dans la presse interne et s'épanouissent de manière éclatante dans les livres-mémoires d'entreprises, ce dernier genre éditorial ayant été créé dans toutes les grandes entreprises du monde occidental.

Pour plusieurs raisons, ces récits n'ont pas produit les effets escomptés. L'écart entre leur textualité et leur acceptabilité n'a cessé de se creuser et d'ébranler leur recevabilité. Leur affirmation répétée et martelée a diminué leur crédibilité, la redondance contribuant à semer le doute dans les esprits. De plus, l'écart entre les valeurs affichées et les valeurs réellement pratiquées s'est creusé au fil du temps; les récits de la maisonnée n'ont pas résisté à l'épreuve de l'expérience qui les démentit bien souvent. S'il est vrai que la qualité d'une narration se mesure à sa cohérence interne (sa plausibilité) et à sa concordance avec l'expérience (sa fidélité), alors sur ces deux points les récits communautaires ont déçu.



Le succès des récits d'intégration et de succès est compromis sur d'autres plans. Le premier concerne le contenu de l'énoncé entamé par la banalité, l'étroitesse et l'inexactitude, le second concerne la réaction des destinataires qui vont faire apparaître une incontournable pluralité.

Les récits d'entreprises ont en commun une étroitesse qui concerne autant l'espace concerné que la perspective visée. Ils sont purement locaux, correspondant à autant de « petits » idéaux, non susceptibles d'universalité et donc peu impliquants. Ces récits, et ce n'est point un hasard, périront de leur étroitesse et de leur fermeture. À force de proposer un « petit » idéal qui ne permet aucune remise en cause, aucun espace de respiration et de doute, les organisations économiques ne récoltent qu'inertie et apathie. De plus, la volonté d'unification des acteurs internes va se heurter à une stratégie de réception imprévue, marquée par l'apparition d'autres « nous »; elle rencontre, voire génère, une multiplicité de « nous » qui apparaissent aussitôt, révélant d'autres groupes constitués sur la base d'autres valeurs : au « nous » directionnel s'opposent le « nous » syndical, le « nous » de métier, le « nous » de catégorie et le « nous » géographique de tel ou tel établissement. Chaque « nous » avancé représente un point de vue sur l'organisation et propose une vision intégrative. Le « nous » directionnel par sa prétention à l'unicité suscite d'autres « nous » qui vont se dire notamment à travers des récits spécifiques. L'utilisation du « nous » est donc fondamentalement polémique, elle renvoie à une identité qui n'est jamais donnée mais toujours construite, jamais stabilisée mais toujours en dynamique. Notons finalement que le désir de « nous » se heurte enfin à la montée en puissance du « je » qui s'affirme çà et là, d'un « je » irréductible et délibérément infidèle qui refuse toute appartenance imposée et qui bien souvent fait le choix d'un nomadisme professionnel déconcertant. La problématique du « je », dont N. Elias (1994) montre l'émergence historique récente et forte, est globalement peu affirmée dans l'espace professionnel qui est traditionnellement l'ordre du collectif, grand lieu de théâtralité marqué par des rôles, des statuts et des uniformes (D'Almeida, 2002). Cette problématique se développe aujourd'hui fortement sous l'effet des jeunes générations nées dans une culture de l'authenticité et de la passion d'être soi qui bouscule l'espace professionnel normatif et se méfie de toute forme d'enrôlement.

#### **Les récits de l'engagement**

L'étroitesse et les contradictions des récits de la maisonnée analysés précédemment suscitent, de la part des organisations, la construction d'autres récits mettant en avant une intrigue différente qui réoriente la légitimité de l'action en l'articulant sur des valeurs universelles. Un autre type de récit d'entreprises émerge ainsi, misant sur des valeurs qui ne sont plus internes ni locales mais externes, voire universelles. À un moment où les institutions d'intérêt général (État, école) sont contestées, l'univers économique met en avant la préoccupation du bien commun et accompagne la présentation de son activité par l'exposé d'une mission supérieure. La mission productive devient vocation, lointain écho du *Beruf* (« besogne ») weberien comme si l'échange marchand avait besoin de passer par le non-marchand en affirmant un engagement à l'égard des valeurs de la vie, qu'elle soit phy-

sique (discours environnemental) ou sociale (solidarité, mission de service public, voire de service universel). Au pragmatisme des valeurs de la maisonnée succède la valeur d'engagement et de contribution au bien-être de l'humanité. L'intrigue narrative change de registre.

Ce changement d'intrigue est lié à des raisons internes (évolution des contraintes pesant sur l'acteur économique) et externes (évolution des mentalités et des attentes de l'opinion). En un premier sens, il exprime la réorganisation des priorités des entreprises dans lesquelles la contrainte externe devient plus pressante que la contrainte interne. L'important est moins de faire corps<sup>7</sup> avec son environnement que de se réconcilier avec lui et les partenaires nombreux et exigeants qui ont des attentes spécifiques : contrainte du marché et du client; contrainte des normes et des processus de certification; contrainte environnementale, publique ou politique à l'échelle nationale, européenne ou mondiale; contrainte financière liée aux nouveaux modes de gouvernance des entreprises et enfin contrainte de l'opinion qui exerce une vigilance renforcée. L'entreprise forteresse entourée de murs épais est devenue une entreprise poreuse et vulnérable. Le système fermé devient un système ouvert en interaction permanente avec un environnement mouvant et incertain dans lequel règles, contraintes et jugements externes sont plus nombreux et plus pressants.

L'activité économique se déroule donc aujourd'hui dans un cadre plus large et plus complexe qui suscite de nouvelles pratiques et de nouveaux discours. Parmi ces derniers, nous distinguerons deux axes autour desquels s'organisent les discours de l'engagement : le proche et le lointain, la société et l'environnement, le local et le global. Le mécénat culturel reste un mode d'engagement dans la vie culturelle d'une région ou d'une nation mais il est aujourd'hui en France dépassé par un mécénat de solidarité et un mécénat environnemental en plein essor, comme l'attestent les chiffres publiés chaque année par l'ADMICAL.<sup>8</sup> Le périmètre du champ d'intervention des acteurs économiques va du proche au lointain : du soutien apporté à la vie culturelle et à la vie sociale jusqu'à la sauvegarde de la planète.

Le Manifeste des entreprises contre l'exclusion lancé en France en 1993 et ratifié par de grands dirigeants économiques s'est dans les années suivantes étendu à l'échelle européenne, impliquant ainsi un nombre important de grandes entreprises européennes. Ce courant rejoint aujourd'hui l'ISR (investissement socialement responsable) qui draine un courant d'opinion et un flux financier en forte croissance, même si les chiffres européens d'investissements socialement responsables ne sont pas comparables à la réalité américaine. La préoccupation sociale se structure progressivement. Elle déborde le cadre de l'initiative individuelle de certains patrons engagés et s'institue dans le système de notation sociale des entreprises créé en France au sein de la banque d'État, dont l'évolution récente<sup>9</sup> marque une extension du champ d'intervention.

Dans un élan d'enthousiasme et un souci de réconciliation, les entreprises de la fin du XXe siècle se donnent une mission quasi planétaire. La préoccupation environnementale gagne tardivement les industriels timidement présents à la Con-

férence de Rio (1973) et résolutions offensives à Johannesburg (2002). La protection de la nature est d'abord le souci des entreprises les plus polluantes et les plus identifiées à des catastrophes (secteurs chimique, pétrolier et nucléaire). Celles-ci vont mettre en œuvre une large palette d'actions soigneusement médiatisées, allant de la dimension pédagogique (enseigner les gestes qui contribuent à l'équilibre de la planète) à la dimension civique (financement de programmes de préservation de la faune, de la flore ou des paysages), en passant par la dimension partenariale qui conduit les industriels à mener des actions communes avec des associations écologistes reconnues. Le risque environnemental mineur ou majeur selon les secteurs d'activité se mue en son contraire et s'accompagne presque d'hymnes à la vie. Le groupe chimique Monsanto par exemple se définit comme un « groupe des sciences de la vie »—terme noble qui engage une mission ainsi présentée : « Améliorer la santé et le bien-être de l'humanité grâce à des solutions nouvelles et intégrées, respectueuses de l'environnement et des écosystèmes. »<sup>10</sup> D'intenses campagnes de communication orchestrées par ce géant mondial de la chimie mettent en avant les avantages du génie génétique présenté comme une contribution à un monde meilleur, promesse de bonheur et de santé.

L'ordre civique et l'ordre marchand se réunissent comme par miracle dans les communications institutionnelles en plein essor, dominées par la thématique du bien commun. Cette réunion des contraires se manifeste dans un marketing social toujours plus sophistiqué, dans lequel l'entreprise ne s'avance pas seule, mais en partenariat avec une institution au-dessus de tout soupçon. Elle prend en Europe la forme d'un hymne au service et au bien publics qui caractérise aujourd'hui le discours de tous les acteurs économiques.

L'idée de service public donne lieu à de nombreux récits; elle constitue l'intrigue majeure d'un grand nombre d'acteurs, que ceux-ci soient publics ou privés. Être public ou se prévaloir d'une mission de service public permet aujourd'hui d'être reconnu comme un acteur acceptable et positif auprès de l'opinion. La noblesse du service public réside en France autant dans le service en lui-même que dans l'horizon de justice, de solidarité et de bien commun qui a impulsé la doctrine fondatrice du service public à partir de 1945. Après une période de forte contestation de l'organisation des services publics, à un moment où s'étend la privatisation du secteur public partout en Europe, l'esprit du service public reprend toute sa force et devient le creuset des messages et des communications d'entreprises de tous bords. Le paradoxe est intéressant : alors que la spécificité des entreprises de service public ne cesse de se brouiller<sup>11</sup> et que leur organisation et leur gestion sont animés par une approche libérale et entrepreneuriale, on redécouvre aujourd'hui l'importance—sinon la noblesse—du service public et de sa mission d'intérêt général. Toutes les entreprises publiques et privées reprennent ce credo et se présentent comme productrices non seulement de produits ou de services mais aussi de bien public et de lien social. La similitude des discours tenus par les acteurs publics et privés est troublante, révélatrice des changements survenus dans la quête de légitimité propre aux entreprises privées.

Les normes invoquées de l'action ne sont plus puisées dans le succès (pragmatisme) mais dans un souci d'universalisation et de bien commun, marquant l'irruption d'une forme de transcendance dans l'univers économique. Alors que Max Weber posait l'antinomie moderne entre les règles et comportements économiques (*zweckrational*) et les valeurs et devoirs régissant le monde éthique (*wert-rational*), nous assistons ici au surgissement imprévu de l'éthique qui se consacre aux valeurs et aux finalités de l'action. Dans le monde aussi précisément construit et calculeur qu'est l'entreprise, la morale resurgit, ce qui est un phénomène à la fois réjouissant et inquiétant. Réjouissant car la présence de critères éthiques ne cesse de s'affirmer, comme en témoignent la critériologie des agences de notation et la poussée de l'investissement éthique dans les pays occidentaux. Inquiétant car selon le dicton « moralité oblige », il est toujours difficile d'être en désaccord avec celui qui brandit l'argument moral. La moralité oblige à l'accord, à la reconnaissance même hypocrite d'une respectabilité affichée. Il y a dans le discours éthique à prétention universelle une violence que Nietzsche (1973) a bien mise en évidence, violence qui est faite de prétention, de suffisance, d'arrogance qui empêchent a priori tout dialogue, qui préviennent toute contestation. Le discours éthique affichant un engagement enrôle et contraint le jugement du destinataire qui ne peut qu'y souscrire (sous peine de contradiction et, partant, d'inhumanité). Il oblige à la connivence et force l'accord, il est un discours contraignant qui enrôle subtilement ses destinataires. Ce discours aujourd'hui largement partagé est aussi mis en doute et contesté par des adversaires virulents qui dénoncent la volonté hégémonique de l'ordre marchand et appellent de leurs vœux la réaffirmation d'un ordre civique et associatif créateur et gardien de la sphère non mercantile.

Les récits d'entreprises de la maisonnée ou de l'engagement mettent en scène deux types de « nous »; ils interpellent l'instance de réception de deux manières et lui proposent deux modes d'appartenance ou d'accord. Dans le premier cas est proposé un « nous » communautaire, structuré par des règles et des valeurs puisées dans l'entreprise, marqué par de l'entre soi et de la clôture, soudé par l'effort et tendu vers le succès. Les récits de l'engagement font l'hypothèse d'un « nous » universel qui réconcilie l'entreprise avec son environnement (naturel ou social) et qui réconcilie l'action et les acteurs économiques avec le genre humain. À la clôture succèdent ici l'ouverture et la continuité avec l'humanité; l'universalisme des valeurs énoncées prescrit l'adhésion et proscriit l'opposition. Ces deux formes de récit qui historiquement se succèdent font évoluer le mode de légitimation de l'activité économique en la déplaçant d'un principe de succès et d'efficacité vers un principe d'universalité. Le scepticisme généré par ces discours invite les entreprises à une parole moins tonitruante et plus discrète. La dialectique toujours surprenante de la production et de la réception des messages invite à un plus grand réalisme, c'est-à-dire à un renouvellement des pratiques de communication qui se réorientent dans leurs cibles (culte de la proximité) et dans leurs moyens (développement des techniques hors médias et de partenariat).

**Du contenu au contenant : les récits économiques dans le système médiatique**

Il s'agit ici de penser l'installation des récits économiques dans les médias, d'analyser les formes et les lieux de leur médiatisation. Ceci recouvre deux aspects : l'installation de ces récits dans les médias existants et d'autre part la création par les acteurs économiques d'un système médiatique spécifique dans lequel le contenu (les récits) et le contenant (le canal) sont parfaitement adéquats l'un à l'autre.

**L'installation dans les médias**

Les entreprises sont engagées dans un travail de médiatisation visant à assurer leur présence et leur réputation dans un certain nombre de médias. La problématique évolue de la production de récits au choix des médias destinés à les présenter.

La publicisation des entreprises renvoie tout d'abord à un soigneux travail de construction de soi auprès de l'opinion et des relais médiatiques, de présentation et exposition de soi orchestré par des directions de communication nées en France dans les années 1970<sup>12</sup>. La visibilité des agents économiques n'est pas une donnée mais un construit—une construction et installation de soi dans le système médiatique existant en dehors d'eux. Elle suppose un rapprochement étroit des entreprises et des médias qui se fait de deux manières : par une présence accrue dans les médias existants selon des techniques de communication qui ne cessent de s'affiner et par l'installation dans des médias spécifiques (la presse dite spécialisée), presque dédiés aux organisations économiques qui représentent pour ces dernières des lieux médiatiques particulièrement importants.

Les médias deviennent des lieux privilégiés de citation et de récitation de soi, ce travail d'exposition des entreprises étant entretenu par la création incessante de vrais/faux événements destinés à soutenir l'attention. Si les médias ne vont pas vers l'organisation, les organisations économiques vont à eux : les sources d'information dont disposent les journalistes sont marquées par une surabondance de messages déjà mis en forme par des spécialistes de communication, coulés ou moulés dans le style de tel ou tel média et n'attendant qu'à y prendre place. La présence des organisations économiques dans les médias est l'objet de métiers, de techniques spécifiques de ciblage des médias, de mise en forme de l'information en fonction des caractéristiques du média, de mise en relation et d'évaluation. La satisfaction déclarée des entreprises à l'égard du traitement dont elles sont l'objet dans la presse varie cependant selon les types de presse. Les directions de communication estiment que l'image institutionnelle des entreprises est mieux traitée dans la presse professionnelle et économique que dans la presse généraliste et régionale, et ils la jugent particulièrement mal traitée par la télévision.

La vie, le fonctionnement et les résultats des entreprises deviennent un objet central du système médiatique. Alors que les médias se sont historiquement constitués à partir de ces foyers que sont les champs politique et littéraire, ils sont aujourd'hui de plus en plus animés par la préoccupation économique. La place des entreprises comme objet médiatique se mesure autant dans la presse généra-

liste que dans la presse spécialisée (de type professionnel, économique, financier ou social) créée autour de l'objet entreprise.

Tous les grands médias généralistes consacrent aujourd'hui une partie de leur temps ou de leur espace à la préoccupation économique : création d'émissions spécialisées à la radio ou à la télévision, création de la rubrique « Entreprises » dans tous les hebdomadaires ou quotidiens nationaux. L'intitulé des rubriques est intéressant. La presse française à travers *Le Monde* et la presse allemande à travers le *Frankfurter Allgemeine Zeitung* ont une rubrique nommée « Entreprises », le quotidien espagnol *El País* nomme cette rubrique « Économie et travail », les quotidiens britanniques traitent de l'économie et des entreprises dans les pages intitulées « Business ». Le nombre de pages et la situation dans le journal révèlent l'importance de cette thématique. Dans le quotidien espagnol cité, la rubrique comporte sept pages sur un total de cinquante, dans *Le Monde* la rubrique représente en moyenne trois pages sur 40, en Allemagne la rubrique « Économie » représente 11 pages sur 55 (c'est le pays qui en Europe consacre le plus de place au monde des entreprises). Quant aux journaux britanniques (*The Independent*, *The Guardian*, *The Times*), ils accordent entre 4 et 11 pages à cette rubrique, sur un total moyen de 45. En Allemagne et en Grande-Bretagne, cette rubrique est située en début de journal et intervient immédiatement après les pages traitant de politique, alors que la presse française et espagnole la situent plus loin, après les sujets politiques et de société. Notons enfin la différence de traitement qui caractérise les différents titres de la presse européenne sur ce point. Cette différence se repère dans les types d'intervention et de signature des articles : la presse anglaise et allemande font principalement intervenir des experts en économie (analystes reconnus, universitaires, voire prix Nobel) et donnent très rarement la parole à des présidents d'entreprises, des salariés ou des représentants syndicaux. À l'opposé, la presse espagnole aime faire intervenir directement les dirigeants d'entreprises<sup>13</sup> et traite de la vie économique à travers eux. La presse française fait à la fois intervenir spécialistes et dirigeants, mais aussi salariés et représentants syndicaux.

Le traitement renforcé du nouvel objet médiatique qu'est l'entreprise marque un infléchissement de l'agenda médiatique qui s'adressait initialement à des citoyens et qui vise aujourd'hui un public engagé dans l'action économique : salariés, cadres, actionnaires, etc. Le lectorat n'est plus envisagé seulement comme un public de citoyens intéressés par l'action politique mais comme un public participant à la vie des entreprises sur le plan de l'emploi, de la consommation, de l'épargne, de l'investissement, du jugement, etc. Le renforcement de la place des entreprises dans le système médiatique se mesure également au développement quasi exponentiel de la presse économique et spécialisée. L'essor de la presse spécialisée et les nouvelles caractéristiques de la presse généraliste démultiplient la place de l'objet entreprise et contribuent à son institution. L'institution de l'entreprise obéit à une double logique d'installation dans le champ médiatique et de distinction. Dès sa naissance, la presse économique sur le modèle du magazine américain *Fortune* classe les entreprises (selon des critères multiples) et opère un travail de différenciation et de distinction. La presse spécialisée est discriminante

au sens où elle établit systématiquement un travail de comparaison (par l'intermédiaire de classements, palmarès, prix, etc.). Elle est aussi un lieu important de présentation du projet des entreprises et de témoignages des dirigeants—elle est pour cette raison un écrin plus adapté à la présentation des récits. Elle est un lieu essentiel de présentation de soi et jouit d'une faveur toute particulière auprès des dirigeants d'entreprises qui s'y expriment plus volontiers et plus régulièrement que dans les médias généralistes.

La médiatisation de l'entreprise transforme insensiblement le statut des acteurs économiques et le système médiatique lui-même. Les entreprises peuvent être considérées comme étant instituées par les médias au sens où elles sont mises en scène par eux et du même coup livrées au jugement du public (grand public ou publics spécialisés). Cette exposition est à la fois voulue et redoutée par les entreprises qui tiennent par dessus tout à leur réputation, à leur honneur. On pourrait retrouver auprès de ces grandes entreprises le même souci jaloux d'honorabilité que celui que défendaient en d'autres temps les familles nobles attachées à leur nom. En un autre sens, les entreprises peuvent être considérées comme institutrices des médias au financement desquels elles concourent. Du problème du financement des médias par la publicité à celui du remodelage incessant du capital des titres, il apparaît clairement que les acteurs économiques participent directement ou indirectement au financement des médias, à leur vie et leur survie. Par ailleurs il est aujourd'hui patent que les groupes de presse, à quelques exceptions près, adoptent une logique entrepreneuriale et tendent à se constituer en entreprises de communication. L'entreprise devient un modèle d'action et de gestion pour les médias. On ne saurait pour autant en conclure à une relation stricte de subordination même si le débat sur ce point est récurrent. M. Mathien (1989) montre que le cycle économique du fonctionnement médiatique n'est ni unique ni entièrement agissant mais qu'il est imbriqué avec un cycle socioculturel. Analysant les relations entre le paramètre économique (dit excentrique) et le paramètre journalistique, Jean Charron montre comment les caractéristiques du premier ne suffisent pas à expliquer la situation du second. Si « les mutations du paradigme journalistique sont attribuables à des changements structurels de l'économie » (Charron et de Bonville, 1996), une telle hypothèse ne peut être démontrée directement et suppose la construction d'hypothèses intermédiaires. La prudence théorique à laquelle nous invite Jean Charron est aussi une prudence méthodologique qui repose sur la prise en compte de tous les points de vue, l'important étant d'éviter toute perspective morale, qu'elle soit moraliste ou cynique.

#### **La création d'un système médiatique spécifique**

Les récits économiques sont plus sûrement mis en scène et véhiculés dans des médias spécifiques créés par et pour les entreprises. Celles-ci créent un nombre sans cesse croissant de supports diversifiés destinés à les présenter selon un point de vue initié par elles. Le développement de la presse d'entreprise est lié à un souci de maîtriser le propos et d'initier les jugements. L'objectif est de façonner le

contenu des récits et leur contenant, d'enchâsser les récits dans des supports adaptés, maîtrisés et sûrs.

La presse d'entreprise est un véritable genre éditorial; c'est un secteur d'activité florissant qui a en France ses rites distinctifs (remises de prix régulièrement décernés par la profession), ses vedettes (les publications de la FNAC, de Danone) et son assise institutionnelle (l'UJJE<sup>14</sup>, créée après la Seconde Guerre mondiale, fixe la déontologie de la profession en s'inspirant très fortement du modèle du journaliste). Elle recouvre l'ensemble des journaux, revues et bulletins que les entreprises publient sur leurs activités à l'intention de leur personnel, de leurs fournisseurs et de toute autre personne que les entreprises tiennent à informer de ce qu'elles font. Nous analyserons ici deux formes médiatiques spécifiques (presse interne et magazines d'entreprises) qui possèdent toutes les caractéristiques formelles des titres de presse, à savoir : une ligne rédactionnelle, un comité de rédaction, une impression et une diffusion en nombre, une régularité de parution, une cible identifiée.

#### *La presse interne*

La presse interne est née dans le monde anglo-saxon. Une première trace de bulletin destiné aux salariés peut être repérée en Allemagne en 1830 tandis que le premier magazine destiné aux clients de l'entreprise aurait été édité aux États-Unis en 1847. En France, *L'Ami du mineur* (pionnier du genre) paraît à partir de 1870 dans le bassin minier lorrain. Il traite principalement d'accidents et maladies, de l'épargne et de la retraite. Le *Journal des Caisses d'épargne* créé en 1882 s'adresse aux dirigeants des caisses. Son contenu rédactionnel est juridique et financier. Quelques autres titres, dont les noms laissent rêveur, apparaissent dans le domaine industriel : J. B. Godin crée en 1878 *Le Devoir* et Berliet en 1916 *L'Effort*.

Cette première presse d'entreprise (née en Europe à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle) est marquée par une prise en main énergique du patronat qui prend directement la plume et expose sans fard son point de vue sur l'actualité sociale et politique. Il s'agit clairement d'une presse d'opinion qui commente l'actualité et la traduit en interne par des affirmations et des injonctions sans nuances. Le développement des titres s'accélère en France après 1945, se consacrant principalement à des problèmes d'organisation et de gestion. Cette tendance s'inscrit dans la foulée des missions de productivité conduites par de nombreuses entreprises européennes aux États-Unis. Les récits produits sont ceux d'expériences organisationnelles réussies. Ils font apparaître en filigrane un héros nouveau, l'ouvrier américain qu'on pare de toutes les vertus et qui constitue un contrepoint à l'ouvrier modèle érigé en URSS durant ces mêmes années. Les récits de cette période sont optimistes, enthousiastes et tendus vers un objectif noble de reconstruction nationale. Michelin crée un journal spécialement consacré à l'organisation du travail auquel il donne le doux nom de *Prospérité*. La multiplication des journaux d'entreprises reflète une volonté patronale d'intervenir dans le champ de l'information des salariés afin de ne pas laisser à d'autres acteurs (syndicats ou journalistes) le mono-



pole de l'information et afin de proposer des modèles de comportement professionnel et social.

La presse interne conçue par et pour l'entreprise est un genre curieux qui d'une certaine manière traite peu de l'interne et beaucoup de l'externe. Sa thématique est marquée par l'imbrication des agendas externe et interne. L'agenda interne n'est pas le registre unique ni même dominant. Les journaux d'entreprises relaient, accompagnent, traduisent en actions, en opinions et en injonctions l'agenda externe fait d'actualité sociale, politique ou économique. On peut schématiquement distinguer quatre points de mire qui se succèdent en France dans la presse interne : l'actualité sociale est dominante fin XIX<sup>e</sup> et début XX<sup>e</sup> siècle; l'actualité organisationnelle domine à partir de 1945; l'actualité politique l'emporte de 1968 (accords de Grenelle) à 1983 (lois Auroux); aujourd'hui, la dimension économique et financière l'emporte, engageant la connaissance des marchés et des processus boursiers. Les récits de succès et d'exemplarité expriment les réponses de l'organisation à son environnement et à ses contraintes.

Parallèlement, le journal interne soigne sa crédibilité en se donnant tous les habits de la « grande presse ». La multiplication des titres se double d'une sophistication de leur présentation : leur périodicité est maîtrisée, la ligne et le contenu rédactionnels se professionnalisent tandis que les couleurs et le graphisme sont revus dans le sens d'une moindre austérité. Les journaux internes tentent de conquérir leurs lettres de noblesse et leur légitimité. Chaque journal se dote d'un comité de rédaction, peaufine sa présentation et définit ses cibles et son mode de diffusion. Au final, la forme des journaux internes varie selon les entreprises. Certaines entreprises cherchent à se démarquer de la présentation habituelle du format magazine en optant pour une formule de type journal de la presse quotidienne. C'est le cas du bimensuel *Les Infos* lancé par la SNCF (Société nationale des chemins de fer), dont la maquette reprend celle du quotidien *Le Parisien*, et du *Journal*, titre d'ADP (Aéroports de Paris), dont la maquette est calquée sur celle du quotidien national *Libération*.

La presse interne rayonne du plus près au plus loin : elle recouvre des publications spécialisées consacrées à un lieu (un établissement), à une catégorie (les cadres par exemple) ou une activité (tel ou tel secteur de produits) mais aussi des publications généralistes destinées aux salariés du monde entier. La presse interne de proximité qui vient d'être évoquée met principalement en scène des récits de type « maisonnée » axés sur l'expérience partagée et sur le métier présenté comme un savoir-être autant qu'un savoir-faire. La presse interne généraliste, dite de groupe, met davantage en scène les récits de l'engagement. Elle fait intervenir des publications diffusées internationalement qui renouent avec la mission fédératrice originelle de la presse d'entreprise qui a souvent été initiée dans des secteurs d'activités géographiquement éparpillés. Dès leur naissance, les compagnies d'assurance, banques et chemins de fer ont compris l'importance d'un outil destiné à des salariés répartis sur plusieurs lieux.

La particularité de la presse interne d'entreprise est d'être une interface sur plusieurs plans : entre l'extérieur et l'intérieur de l'entreprise, entre la direction et

les salariés d'une entreprise. Sa visée est pédagogique, elle encourage l'apprentissage de métier(s), de contextes, de marchés, de stratégies, d'objectifs et de résultats. Située à mi-chemin entre presse d'opinion et presse d'information, elle n'a traditionnellement pas « bonne presse ». Bien que tous les signes extérieurs de crédibilité soient réunis, le crédit de cette forme de presse n'est pas garanti. Les salariés lui préfèrent bien souvent l'information émise par les syndicats ou par les représentants du personnel dont la forme peut être rustre mais qui jouit d'un niveau de confiance élevé.

#### *Les magazines-clients*

Il existe une autre forme de presse d'entreprise développée plus récemment et destinée aux publics extérieurs, c'est-à-dire fournisseurs, distributeurs, actionnaires, investisseurs, décideurs politiques, leaders d'opinion et grand public.

L'initiative est au départ principalement anglaise avant d'être relayée en France. Une étude menée par l'agence Carat Presse en août 1998<sup>15</sup> recense 124 titres diffusés au total à 382 millions d'exemplaires par an, soit 30% du total de la diffusion des magazines dans l'Hexagone. Le ton est donné par Danone qui en 1993 lance son magazine *Danoé*, « magazine des marques du groupe Danone », semestriel de 28 pages. La formule rédactionnelle de *Danoé* est celle des magazines féminins auxquels sont empruntés tous les codes habituels. Dans un contexte concurrentiel où le consommateur est devenu infidèle et informé, le magazine-client répond à un double souci d'identification des marques et d'information du public. Notons que les titres sont créés principalement par des entreprises qui ont un territoire de marque bien établi. L'essor des magazines-clients traduit le déplacement de la problématique publicitaire qui ne peut plus se contenter de promouvoir des produits mais doit créer un univers dans lequel le consommateur peut se reconnaître, un territoire qui donne un sentiment de valorisation, de connivence, de confiance. L'enjeu est de déclencher une relation avant (et afin) de déclencher l'achat. Les magazines de consommateurs installent la relation annonceur/consommateur dans un autre cadre : celui d'une expérience ou d'une préoccupation commune, dans un horizon d'attente et de partage de valeurs, de manières d'être, voire d'un idéal de vie. La construction de cette relation passe par la création d'un système médiatique spécifique dont on peut interroger la valeur sur plusieurs plans.

La presse d'entreprise est à quelques exceptions près gratuite malgré un prix souvent affiché mais rarement payé par le consommateur. Le prix est dans ce domaine plus qu'un prix, il est une sorte de garantie d'objectivité, une manière d'établir la crédibilité du journal et de le faire ressembler à un « vrai » journal. Le rêve avoué ou non de tout magazine-client est d'être vendu en kiosque, signe fort d'appartenance à un véritable genre journalistique—objectif d'ailleurs atteint par quelques entreprises. La valeur de l'information véhiculée se mesure aussi à l'aune du métier qui l'initie. Dans ce domaine, on remarquera le plus grand flou. Les rédacteurs sont-ils des publicitaires déguisés ou des journalistes confirmés? Un professionnel du secteur déclare : « Notre métier réunit à la fois des journalistes et des spécialistes de l'édition publicitaire; nous faisons des médias qui

collent à la demande d'une entreprise, à sa cible et à un univers associé. »<sup>16</sup> L'enchevêtrement des dimensions information/communication est ici particulièrement subtil. Le brouillage s'accroît sous l'effet de l'intervention de journalistes et « plumes » célèbres. Il s'intensifie également sous l'effet de l'introduction de la publicité<sup>17</sup> dans quelques titres, ce qui n'est pas le moindre des paradoxes.

La presse interne et la presse-clients représentent des lieux privilégiés d'exposition de soi, d'installation de valeurs et de proposition de symbiose entre le récit véhiculé et les publics destinataires. Les entreprises développent dans ces supports une prise de parole dénuée des contraintes et des filtres que « la grande presse » leur impose. La presse d'entreprise est l'écran nécessaire mais non suffisant des récits produits par les organisations. Elle n'est pas une presse déguisée (car elle annonce son ancrage dans un nom ou une marque d'entreprise) mais une presse fondante qui mise sur la distinction et la confusion du discours commercial et du discours informatif. Son existence et sa généralisation reflètent la fragile distinction contemporaine entre travail d'information et travail de communication et le brouillage organisé entre ces deux dimensions.

### Conclusion

En cinquante ans, les entreprises sont passées du silence à la parole et sont devenues un lieu producteur non seulement de biens et services mais aussi de récits. L'activité économique ne peut plus se faire sans se dire, s'expliquer et se conter. Après le religieux et le politique, l'économique dans sa double dimension de production et de consommation est devenu un des principaux foyers des récits contemporains. La particularité des récits économiques est d'être à mi-chemin entre récits d'émancipation et récits d'intégration. Ils se situent sur un plan différent de celui évoqué par J.-F. Lyotard lorsque ce dernier traite des « grands récits » émancipateurs et explicatifs de l'histoire de l'humanité. Cependant, les récits économiques ont comme ces derniers une même visée explicative et légitimante relayée et mise en scène dans un système médiatique parfois complice, parfois rétif. La médiatisation des récits économiques est soigneusement modulée en fonction des titres et des supports—elle n'est pas totalement conquérante et offensive. Cette présentation de soi extrêmement élaborée repose sur l'alternance de mise en avant et de retrait, ce choix étant soigneusement étudié en fonction des circonstances. L'intervention et la prise de parole ne sont qu'une facette d'une stratégie de communication dont l'autre pan est le silence, un mutisme délibéré, organisé à certains moments sur certains thèmes. L'important n'est pas d'occuper continûment la scène médiatique mais de la façonner, de la tenir à disposition pour y alterner présence et absence.

Nous concluons et illustrerons cet article par l'évocation d'un texte littéraire dont la trame est transposable dans les recherches actuelles en communication organisationnelle. Il s'agit du roman d'Émile Zola intitulé *L'Argent* (1892) dans lequel nous repérons une première théorisation forte et moderne des relations entre presse et entreprises et une esquisse remarquable des pouvoirs et des contours de la communication d'entreprise. Dans ce roman, Zola annonce d'une certaine manière la thèse habermassienne de la dégénérescence du système

médiatique en système commercial et de l'effritement de l'espace public médiatisé dans les sociétés contemporaines. La problématique de ce roman va au-delà de la question du développement de la publicité dans la presse. Elle est fondamentalement celle du crédit au double sens monétaire et symbolique. Il apparaît dans ce roman qu'entreprendre, c'est fondamentalement spéculer, c'est-à-dire anticiper le crédit immatériel (obtenir l'assentiment du plus grand nombre) et matériel (faire affluer les fonds nécessaires).

Ce crédit toujours escompté doit être construit, entretenu et développé. Dans cette perspective, deux éléments sont mis en œuvre : d'une part la mise en scène de la mission de cette entreprise que Zola nomme *L'Universelle* et d'autre part le façonnage des médias qui permet de maîtriser l'exposé de cette mission et de l'asseoir auprès de l'opinion.

La mise en scène de la mission de *L'Universelle* se fait sur un mode crescendo. Au départ, il s'agit d'un projet technique d'équipement ferroviaire<sup>18</sup> du Proche-Orient auquel va s'accoler une forte dimension symbolique qui marque l'avancement de la technique, la force du progrès, la supériorité de l'Occident prêt à construire l'Orient à son image, ayant ainsi la noblesse d'une œuvre utile et durable. Cette mission matérielle mais fortement symbolique va progressivement prendre un caractère prophétique et unificateur puisqu'elle se prolongera par le projet de créer à Jérusalem la banque du Vatican. Dans ce projet d'entreprise avant l'heure, se joue presque la volonté de réunir l'Occident et l'Orient, le terrestre et le divin, le technique et le religieux. La vocation universelle de cette entreprise s'exprime dans un récit de l'engagement<sup>19</sup> qui s'affirme clairement au fil des pages. Cette entreprise si bien nommée illustre à sa manière la vocation universelle du projet économique et technique.

À la présentation de ce récit conquérant, générateur d'espoir (voire d'idéal) succède dans la deuxième partie du roman la mise en scène de ce récit dans la presse. Dans cette perspective, le dirigeant de *L'Universelle* ne rêve que d'une chose : « Le rêve serait d'avoir tous les journaux à soi » (Zola, p. 146) car, selon lui, « avoir un journal c'est une force »<sup>20</sup>. Sa grande affaire est alors l'achat des feuilles financières (notamment celles dont la probité est incontestée) qui entretiennent et orientent les mécanismes de spéculation boursière. À cette offensive médiatique qui génère une spéculation boursière effrénée (et catastrophique au final) succède l'invention de techniques promotionnelles moins spectaculaires : « Non point une campagne brutale, violemment approbative mais des explications, de la discussion même, une façon lente de s'emparer du public » notamment par la création de brochures romancées<sup>21</sup> présentant le récit de cette entreprise.

### Notes

1. Le numéro 8 de la revue *Communications* paru en 1966 ouvre cette voie féconde que vont reprendre les penseurs du structuralisme. Cette piste théorique rebondit avec la traduction du livre de V. Propp (*Morphologie du conte*) commenté par C. Lévi-Strauss, A. Greimas et C. Bremond, puis avec la publication en 1983 de *Temps et récit*, l'œuvre magistrale de P. Ricoeur.
2. Cf. la publication en 1997 du numéro 7 de la revue belge *Recherches en Communication* consacrée au « récit médiatique ».

3. Journées d'études du groupe Org and Co, Aix en Provence, 3, 4 et 5 juin 1999.
4. Journées d'études du Groupe d'études et recherches sur les communications organisationnelles, Aix en Provence, 3, 4 et 5 juin 1999.
5. Aristote, *Les politiques*, I, 2, 1252a et suiv.
6. Cf. sur ce point E. Tassin (1999).
7. Ce que traduit parfaitement la gestion sociale contemporaine et son cortège de licenciements.
8. Association destinée à promouvoir le mécénat, elle publie chaque année l'évolution des montants et des formes d'investissement.
9. Marquée par un changement de nom et de dirigeants : l'agence de notation Arese est devenu Vigeo et intervient sur un plan européen.
10. Extrait du texte de présentation de l'entreprise tel qu'il apparaît sur son site Internet.
11. Les positions de monopole disparaissent sous l'effet de l'ouverture à la concurrence et de l'unification européenne; l'évolution du statut d'administration vers celui d'établissements ou d'entreprises publiques se fait dans un nombre croissant de secteurs; les privatisations et ouvertures du capital se multiplient.
12. La première direction de communication fut créée en 1970 par Saint Gobain, suivie trois ans plus tard par L'Oréal puis dans la décennie suivante par presque toutes les grandes entreprises.
13. L'hebdomadaire *El Tiempo* consacre chaque semaine une rubrique aux « entrepreneurs du XXI<sup>e</sup> siècle » consacrée au portrait d'un patron dont la réussite est jugée exemplaire.
14. Union des journaux et journalistes d'entreprises françaises.
15. Rapportée dans *Le Monde*, 23 février 2000.
16. Propos de I. Dan in *Stratégies*, 11 septembre 1998.
17. Suscitant la création de régies publicitaires spécifiques.
18. Projet conforme à l'air du temps, la fin du XIX<sup>e</sup> siècle ayant connu une spéculation effrénée dans le domaine des installations ferroviaires.
19. Selon la typologie que nous avons établie précédemment.
20. Citons en écho ce propos de J. L. Lagardère : « Un groupe de presse, c'est capital pour décrocher des contrats » in S. Halimi (1997).
21. « Il songeait à écrire une brochure, une vingtaine de pages sur les grandes entreprises que lançait *L'Universelle* mais en leur donnant l'intérêt d'un petit roman, dramatisé en style familier ... qu'on distribuerait pour rien au fond des campagnes les plus reculées » (Zola, 1892, p. 216).

### Bibliographie

- Adam, J. M. (1985). *Le texte narratif*. Paris : Nathan.
- Adam, J. M. et Revaz, F. (1996). *L'analyse des récits*. Paris : Ed. du Seuil.
- Benvéniste, E. (1966). *Problèmes de linguistique générale*. Paris : Gallimard.
- Boltanski, L., et Chiapello E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.
- Borzeix, A., et Lacoste, M. (et alii). (2001). *Langage et travail : Communication, cognition, action*. Paris : CNRS Editions.
- Certeau (de), M. (1968). *La prise de la parole*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Certeau (de), M. (1990). *Arts de faire*. Paris : UGE, Collection 10 /18.
- Charron, J., et de Bonville, J. (1996, déc.). Journalismes en mutation. *Communication*, 17(2), Québec.
- D'Almeida, Nicole. (1996). *L'entreprise à responsabilité illimitée*. Paris : Editions Liaisons.
- D'Almeida, Nicole. (2001). *Les promesses de la communication*. Paris : Presses Universitaires de France.
- D'Almeida, Nicole. (2002, 4<sup>e</sup> trimestre). Le corps glorieux des institutions. In revue *Recherche en Communication*, Université de Louvain La Neuve.

- Dan, I. (1998, 11 septembre). *Stratégies*.
- Eco, Umberto. (1985). *Lector in fabula*. Paris : Grasset.
- Elias N. (1994). *La société des individus*. Paris : Fayard.
- Foulard, C. (Ed.). (1999). *L'entreprise communicante*. Paris : Hermès.
- Halimi, S. (1997). *Les nouveaux chiens de garde*. Paris : Liber Raisons d'agir.
- Kibedi-Varga, A. (1989). *Discours, récit, image*. Liège-Bruxelles : Mardaga.
- Le Moenne, C. (Ed.). (1998). *Communications des entreprises et d'organisations*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Liotard, J.-F. (1979). *La condition postmoderne*. Paris : Minuit.
- Marin, L. (1979). *Le récit est un piège*. Paris : Minuit.
- Marion, P. (Ed.). (1997). *Le récit médiatique. Recherches en communication 7*, Louvain.
- Martin, M. (1997). *Le système médiatique*. Paris : O. Jacob.
- Mathien, M. (1989). *Le système médiatique : le journal dans son environnement*. Paris : Hachette.
- Nietzsche, F. (1886/1973). *Considérations intempestives*. Paris : Gallimard.
- Nietzsche, F. (1889/1973). *Généalogie de la morale*. Paris : Gallimard.
- Pene, S., Borzeix, A., et Fraenkel, B. (2001). *Le langage dans les organisations, une nouvelle donne*. Paris : L'Harmattan.
- Propp, V. (1980). *Morphologie du conte*. Paris : Le Seuil.
- Ricoeur, P. (1983). *Temps et récit* (3 tomes). Paris : Le Seuil.
- Tassin, E. (1999). *Le trésor perdu*. Paris : Payot.
- Zarifian, P. (1996). *Travail et communication*. Paris : PUF.
- Zola, E. (1892). *L'Argent*. Paris : Gallimard.