



UMIFRE 19 CNRS- MAEE

INSTITUT DE RECHERCHE - RESEARCH INSTITUTE- 研究センター

**Du paternalisme à la culture d'entreprise.
Un exemple de gestion du personnel dans une
entreprise outre mer : Suez 1858-1956.**

Par

Caroline PIQUET (Université Paris-Sorbonne)

Conférence à la Maison Franco Japonaise, le 2 juillet 2009.

**Working paper - Série C : Conférences
WP-C-12-IRMFJ-Piquet09-07**

Du paternalisme à la culture d'entreprise. Un exemple de gestion du personnel dans une entreprise outre mer, Suez 1858-1956.

Caroline PIQUET (Université Paris-Sorbonne)

Résumé de l'intervention

Suez représente une organisation française implantée en Égypte, fonctionnant avec des personnels méditerranéens et arabes. Cette situation pousse la direction à définir des modes de gestion du personnel originaux, avec un paternalisme adapté aux spécificités locales. Toutefois, l'entreprise se heurte durant l'entre-deux-guerres à la montée des revendications nationalistes. On assiste dès lors à une évolution de sa politique sociale vers les méthodes anglo-saxonnes reposant l'étude des relations humaines.

Courte Biographie

Agrégée et docteur en histoire, Caroline Piquet est maître de conférences en histoire contemporaine à l'université Paris-Sorbonne. Ses recherches portent sur l'histoire économique et sociale de l'espace méditerranéen. Parmi ses publications récentes : *La Compagnie du canal de Suez. Une concession française en Égypte (1888-1956)*, Presses de l'Université Paris-Sorbonne, Paris, 2008 ; « Patronat colonial, entrepreneurs étrangers et élites égyptiennes dans la réforme et l'industrialisation de l'Égypte libérale », dans *L'Esprit économique impérial (1830-1970). Groupes de pression & réseaux du patronat colonial en France & dans l'empire*, Publications de la Société Française d'Histoire d'Outre-Mer, 2008, p. 633-646.

Conférence à la Maison Franco Japonaise, le 2 juillet 2009.

Du paternalisme à la culture d'entreprise. Un exemple de gestion du personnel dans une entreprise outre mer, Suez 1858-1956.

Caroline PIQUET (Université Paris-Sorbonne)

L'entreprise envisagée dans un sens anthropologique implique des valeurs partagées entre des dirigeants et des individus qui sont certes des employés ou des ouvriers, mais aussi des citoyens, des hommes ou femmes engagés dans une société donnée¹. L'étude de cas ici proposée concerne la gestion du personnel au sein d'une entreprise française en situation d'extraterritorialité. Entreprise égyptienne de droit, mais au caractère étranger par sa direction, ses actionnaires et ses clients, la Compagnie du canal de Suez se voue au commerce maritime ; pourtant, toute son activité se déroule en Égypte. Suez incarne donc des valeurs occidentales, et en particulier françaises, dans un environnement arabe. Or, du XIX^e au XX^e siècle, l'Égypte, affirme son identité d'État-nation et connaît l'apparition d'un nationalisme agressif ainsi que les premiers mouvements de type islamiste. L'étude de Suez soulève dès lors deux grandes questions : comment créer la cohésion d'une communauté de travail avec une direction et des personnels appartenant à des cultures diverses ? D'autre part, les valeurs portées par l'organisation ont-elles su s'adapter à l'évolution politique et sociologique du pays ? Une politique paternaliste adaptée aux spécificités locales constitue une première réponse à l'hétérogénéité des personnels, mais avec l'affirmation du mouvement national, le discours et les pratiques de Suez entrent en conflit avec la société égyptienne ; elle est alors amenée à repenser sa gestion du personnel en s'inspirant de la pensée managériale d'outre-atlantique.

I- Le paternalisme comme un facteur de cohésion d'une entreprise outre-mer

La Compagnie de Suez est créée en décembre 1858 pour creuser et exploiter le canal de Suez. Ses services s'établissent en Égypte, mais son siège social demeure en France, selon un schéma classique des entreprises coloniales. L'entreprise s'installe dans une région désertique : outre les travaux de creusement, tout est à créer et à organiser. Pour son personnel, elle a recours dans un premier temps aux fellahs, dans le cadre de la corvée. Mais en 1864, en raison d'un différend avec le vice-roi d'Égypte et la Grande-Bretagne, Napoléon III suspend ce système. Suez est alors obligée de mécaniser le chantier et de recruter un personnel plus qualifié qui fait défaut en Égypte. Elle se tourne donc vers les ouvriers d'Europe du Sud, Grecs, Italiens, Dalmates ou Maltais. Après le creusement, le personnel se répartit en fonction des différents chantiers : les routes, l'entretien des berges ou l'exploitation de carrières de pierre incombent à un personnel peu qualifié, les ouvriers-paysans égyptiens. Mais l'entreprise possède aussi des ateliers généraux destinés à la réparation des navires dont l'organisation est rationalisée à la manière européenne et qui concentrent des ouvriers qualifiés comme les mécaniciens, les charpentiers, les monteurs, les chaudronniers, pour l'essentiel originaires d'Europe du Sud. Cohabitent ainsi au sein de l'entreprise deux types de personnels très hétérogènes en termes de qualifications mais

¹ Jean-Pierre Le Goff, *Le Mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte, 1995. Du côté des historiens, l'étude d'Edward P. Thompson sur les ouvriers anglais a souligné l'importance pour l'histoire sociale d'étudier non seulement le cadre de travail mais aussi l'environnement social et culturel, la communauté, la ville ; Gérard Noiriel y a rajouté la nation (E. P. Thompson, *The Making of the English Working class*, London, Gollancz, 1963 ; G. Noiriel, *État, nation, immigration*, Paris, Belin, 2001).

aussi de valeurs. Les premiers appartiennent à des communautés paysannes ; le témoignage d'un ingénieur rappelle qu'une fois le travail fini, les Égyptiens se retrouvent comme au village, assis par terre, entonnant des chansons populaires. Les seconds arrivent en Égypte avec la culture prolétarienne qui correspond à celle des pays européens au milieu du XIX^e siècle. Ils sont supervisés par des ingénieurs, contremaîtres et chefs de sections français pour la plupart, bien que les Grecs briguent progressivement les postes de contremaître. L'entreprise est très attachée à cette main-d'œuvre qualifiée, rare dans le pays et demandée sur d'autres chantiers. Elle doit ainsi relever deux défis : retenir ses ouvriers qualifiés par des avantages sociaux et intégrer des personnels très hétérogènes au sein de son organisation de manière à y développer le sentiment d'une communauté de travail.

Durant les premières années d'exploitation, fixer un personnel immigré très mobile compte parmi les priorités de la Compagnie. De cette préoccupation, naît une ambitieuse politique sociale sur le modèle paternaliste qui converge avec une réflexion plus globale en Europe sur le rôle de l'entreprise dans le relèvement tant matériel que moral des ouvriers. Suez participe à de nombreuses expositions universelles où elle est récompensée à plusieurs reprises². Elle met aussi en place un « conseil de famille » en 1877, réunion où les chefs de service règlent les questions concernant les ouvriers et leurs familles ; son action est relayée à Paris par « une commission de bienveillance » qui entretient une vision organique de l'entreprise : « ces institutions maintiennent une solidarité complète entre la Compagnie et son personnel »³. Le dispositif est complété par l'élaboration, au début des années 1890, des règlements du personnel et d'un cadre ouvrier garantissant un système de pensions et de secours.

Le paternalisme de l'entreprise s'adapte également aux spécificités locales. Ainsi, dès 1893, les ouvriers européens bénéficient d'un congé avec des frais de voyage totalement pris en charge. Avec ce congé régulier, associé à une politique de hauts salaires, la Compagnie réduit la mobilité caractéristique de cette main-d'œuvre et s'en assure la fidélité. Sa politique de salaires repose sur deux critères : la qualification et la nationalité, avec différence de traitement entre les Européens et les indigènes. Pour les premiers, les salaires sont les plus élevés du pays, tandis que les seconds constituent une main-d'œuvre sans qualification, souvent louée à des petits entrepreneurs appelés « tâcheron » et qui ne bénéficie pas des avantages sociaux.

De plus, confrontée à un environnement désertique, Suez étend son paternalisme aux nécessités de la vie pratique avec la construction et la location de logements à bas prix ou encore la création de coopératives alimentaires et d'établissements de santé, une action qui n'est pas sans rappeler d'autres entreprises françaises telle Schneider au Creusot. Mais dans le cas de Suez, l'entreprise doit aussi représenter un agent de socialisation pour des personnels aux origines, cultures et langues diverses. La direction entend jouer un rôle d'encadrement de la vie éducative, religieuse et culturelle. L'école est le premier facteur d'intégration des familles d'employés et d'ouvrier ; dans les années 1880, Suez a recours au service des francs-maçons installés dans la région, puis se tourne vers les missions franciscaines. Dans les années vingt, elle confie la charge de ses écoles à la mission bretonne des Frères de Ploërmel. En outre, elle subventionne largement la scolarité des enfants d'ouvriers assurée par des franciscains italiens auxquels elle impose

² Lors de l'exposition de 1889, elle est médaillée d'or dans les sections concernant la participation aux bénéfices et les institutions patronales ; à l'exposition de 1900, elle reçoit le grand prix pour la rémunération du travail et une médaille d'or pour les institutions de prévoyance ; à Liège en 1905 et à Londres en 1908, elle obtient à nouveau un grand prix pour la rémunération du travail. Le grand prix pour la section prévoyance lui est décerné par trois fois, à Milan en 1906, à Bruxelles en 1910 et à Turin en 1911. *Personnel. Encouragement au travail pension et secours, participation aux bénéfices*, CUCMS, Paris 1913.

³ « Enquête de la commission parlementaire des associations ouvrières », Extrait du catalogue de l'exposition de 1889, Paris, 1889.

l'enseignement en français. Le français s'impose ainsi dans la région à la fois comme une langue de travail et un idiome commun aux différentes communautés.

Les valeurs religieuses agissent aussi comme un puissant liant communautaire. La Compagnie subventionne largement les œuvres catholiques, orthodoxes et musulmanes. L'église catholique, en raison de l'obéissance des dirigeants et de la plupart des employés d'origine française, jouit d'un statut particulier. L'encadrement de la jeunesse est confié à de nombreuses associations de scoutisme. Cette activité présente l'avantage de concilier les valeurs religieuses, sportives, éducatives dans le respect de la hiérarchie et le sens de l'effort. Les activités culturelles et sportives sont également largement encadrées par l'entreprise, au point que la vie sociale se confond avec les structures de la vie professionnelle. Les sociétés de musique, les clubs des employés ou les terrains de sports sont subventionnés ; les réceptions des épouses de patrons apparaissent incontournables, comme la partie de carte ou de tennis avec son supérieur et ses collègues.

Par ailleurs, la Compagnie se forge une identité forte autour de quelques symboles : tout d'abord, un héros, Ferdinand de Lesseps dont la statue trône à l'entrée du canal et dont le chalet a été gardé en l'état à Ismaïlia ; ensuite, un emblème, le scarabée, animal sacré de l'Égypte ; enfin, une signature, deux initiales enlacées qui ornent le fronton de ses bureaux et du drapeau qui flotte sur le siège à l'entrée de Port-Saïd. L'identité de Suez se forme ainsi à travers des références temporelles et spatiales. Les villes portent le témoignage de l'histoire avec les places Ferdinand de Lesseps, Champollion, Leibniz et Monge ou les avenues Isabelle, Impératrice et Jomard⁴. La mémoire agit comme un ciment essentiel de l'organisation ; elle est entretenue par des divers rituels anniversaires et d'importantes célébrations ; le 14 juillet perd son caractère franco-français pour devenir le jour férié commun aux diverses communautés, célébré dans toutes les villes de l'isthme.

Ainsi, Suez construit son modèle social de manière à répondre aux contraintes de sa situation isolée. La politique sociale a joué une fonction d'intégration de personnels très hétérogènes à la fin du XIX^e siècle. L'entreprise connaît de violents mouvements de grèves dans les années 1890 mais l'instauration des règlements en 1893 et du cadre ouvrier apaise les tensions ; dans les années 1920, les syndicats dominés par les Européens demande même l'expansion des mesures paternalistes. Toutefois, cette politique repose sur une double distinction, d'une part entre les ouvriers inscrits dans le cadre et ceux qui sont loués à des intermédiaires, et d'autre part, entre les Égyptiens et les Européens. À la discrimination salariale, s'ajoute une ségrégation spatiale avec des quartiers et des logements aux prestations différentes. De plus, Suez incarne les valeurs étrangères, celles de la « civilisation occidentale ». Or, avec la montée du nationalisme et la volonté d'indépendance nationale, l'image de l'entreprise entre en conflit avec la société égyptienne.

II. Entreprise étrangère et lutte nationale : la rupture du consensus paternaliste

En 1919, après une longue grève de 27 jours, les ouvriers de Suez obtiennent un statut très avantageux et une extension des mesures sociales. Durant les années vingt, la politique paternaliste de la Compagnie se situe à son apogée. Cependant les années trente constituent une rupture : la crise économique conduit la direction à restreindre les avantages accordés au personnel. Elle procède à une baisse des salaires ouvriers de 10% pour les Européens et de 15% pour les indigènes et réduit ses effectifs, licenciant massivement les ouvriers loués

⁴ Leibniz proposa le percement de l'isthme au XVII^e siècle ; Jomard et Monge sont des ingénieurs de l'expédition d'Égypte de 1798. L'avenue Isabelle renvoie à la reine d'Espagne, une proche de Lesseps, tout comme l'impératrice Eugénie qui fut l'invitée d'honneur des cérémonies d'ouverture du canal.

aux tâcherons, en majorité des Égyptiens⁵. Ces derniers subissent les effets de la crise bien plus durement que le personnel européen. La rancœur envers l'entreprise s'en trouve avivée, d'autant plus que les nationalistes dénoncent depuis de nombreuses années la discrimination des salaires pratiquée selon l'origine. L'ingénieur en chef lui-même souligne le danger de maintenir le terme d'indigène dans le fonctionnement des services, un terme décalé « qui cadre de plus en plus mal avec l'état d'esprit qui prévaut actuellement en Égypte »⁶. La situation politique se dégrade avec la lutte contre l'occupant anglais. Or, Suez incarne le pouvoir des étrangers ; situé à proximité des bases militaires britanniques, elle est fréquemment accusée d'être un instrument de l'impérialisme, symbole de l'oppression et de la discrimination.

Le personnel égyptien décide de se mobiliser. Jusqu'alors les mouvements sociaux dans l'entreprise étaient dirigés par des meneurs européens grecs ou italiens. Avec la crise des années trente, les ouvriers égyptiens organisent leurs propres organisations. Deux systèmes de valeurs s'affrontent alors au sein de l'entreprise. Depuis leur siège parisien, les dirigeants se montrent très attachés au maintien de la tutelle britannique et aux valeurs d'« universalité » et de « civilisation ». De leurs côtés, les thèmes nationalistes pénètrent de plus en plus le personnel. De nouveaux types d'association apparaissent, relevant à la fois de l'organisation syndicale et de l'œuvre de bienfaisance (*Gamy'at*) ; leur discours mêle les revendications sociales au discours religieux et nationaliste⁷. Parmi elles, se distinguent les Frères musulmans créés en 1928 à Ismaïlia, ville-symbole du pouvoir occidental dans la région. Dans ces mémoires, le fondateur Hassan el-Banna insiste sur l'emprise de cet environnement sur sa pensée ; six ouvriers de Suez l'auraient poussé à créer son mouvement en réaction au pouvoir des étrangers⁸.

Avec la Seconde Guerre mondiale, le parti nationaliste *Wafd* est dépassé sur le terrain social par des organisations plus radicales comme les communistes et les Frères musulmans qui se livrent à une propagande acharnée dans les usines du Caire et d'Alexandrie⁹. En outre, la contestation sociale s'associe plus fortement à la lutte contre l'occupant. Le paternalisme de la Compagnie se heurte désormais à l'engagement politique de son personnel. Suez traîne en effet l'image d'une entreprise exploitant l'Égyptien au profit des Européens. À la fin des années 1940, cette question devient la véritable obsession des députés et des ouvriers. En outre, le syndicat ouvrier de Suez connaît une évolution significative en devenant une organisation destinée avant tout à la défense du personnel autochtone ; les Européens y sont désormais minoritaires et apparaissent plus à l'écart des mouvements sociaux¹⁰. La nature plus politique que sociale des grèves favorise l'éloignement des deux catégories.

D'autre part, l'affirmation de l'État-nation vient perturber la relation entre le personnel et les dirigeants. Depuis le traité anglo-égyptien de 1936, les autorités égyptiennes ont récupéré le contrôle des affaires intérieures. Elles peuvent dès lors exercer une pression sur les compagnies concessionnaires étrangères pour les obliger à contribuer à l'économie

⁵ Archives de la Compagnie du canal de Suez, 1995 60 0930, conférence des chefs de service, 26 décembre 1932.

⁶ Archives de la Compagnie du canal de Suez, 1995 60 0932, conférence des chefs de service, 7 décembre 1937.

⁷ Sayyid 'Uways, *L'Histoire que je porte sur mon dos, mémoires*, Le Caire, CEDEJ, 1989, p. 156-203.

⁸ Gamal el-Banna, *Après les Frères musulmans*, Le Caire, Maison de la pensée islamique, 1996, p. 34-38 (livre en arabe, titre traduit).

⁹ Joël Beinin, « Islam Marxism and the Shubra al-Khayma Textile Workers: Muslim Brothers and Communists in the Egyptian Trade Union Movement », in Edmund Burke et Ira Marvin Lapidus (ed.), *Islam, Politics and Social Movements*, London, I. B Tauris, 1988, p. 207-226.

¹⁰ En 1932, les Européens représentent 58 % du cadre ouvrier ; en 1955, ils ne sont plus que 24 %. Archives de la Compagnie du canal de Suez, 1995 60 1455, statistiques.

nationale. C'est ainsi que Suez se voit imposer en 1937 une redevance de 300 000 livres sur ses bénéficiaires, l'entrée de deux Égyptiens au conseil d'administration et le principe d'une égyptianisation de son personnel afin que les autochtones composent 33 % de ses effectifs en 1958. Ces mesures sont accentuées en 1949 avec la mise en place d'un pourcentage fixe sur les bénéficiaires de 7 %, l'entrée de trois autres Égyptiens au conseil et l'accélération des mesures d'égyptianisation du personnel. De plus, après 1945, l'État apporte son soutien aux syndicats lors des conflits avec la direction par le biais de commissions d'arbitrage et n'hésite pas à dénoncer l'attitude de l'entreprise comme irrespectueuse de l'intérêt national. Cette position, qui tranche avec la protection dont bénéficiait Suez durant la tutelle britannique, affaiblit considérablement la direction face à ses personnels lors des grandes grèves de 1947-48. Ces conflits sont aussi l'occasion d'une dénonciation violente des symboles, avec l'arabisation du nom des rues dans les villes du canal et la destruction des statues de Ferdinand de Lesseps et de la reine Victoria ; les nationalistes dénoncent l'action des missions catholiques, en particulier celle des Frères de Ploërmel, et appellent au remplacement du français par l'arabe dans les écoles.

La guérilla du canal, en 1951, accélère le discrédit de Suez auprès de son personnel. Après l'abrogation unilatérale du traité anglo-égyptien de 1936 par Le Caire, débute un affrontement de plusieurs mois entre les Britanniques basés dans les camps de la région du canal et les commandos nationalistes. La Compagnie se trouve dans une situation très inconfortable : elle doit choisir entre demeurer fidèle à l'Égypte comme sa nationalité lui commanderait, ou bien s'engager auprès des Britanniques dont elle partage la même antipathie envers les nationalistes. Le personnel égyptien lui lance un ultimatum pour qu'elle précise sa position. La direction répond par la neutralité en soulignant le caractère international de sa mission. Un redoutable dilemme est alors posé aux ouvriers : servir leur entreprise ou leur patrie. Les incidents se multiplient : en décembre, ils protestent contre les fêtes chrétiennes de Noël ; en janvier 1952, en raison d'un incident entre un agent français et son subalterne égyptien, 1400 ouvriers des ateliers généraux arrêtent le travail, menaçant de bloquer toute l'activité du canal. Sous la pression du climat politique, les dirigeants prennent conscience qu'une nouvelle stratégie s'impose.

III. Créer le consensus autour d'« un esprit Suez » : relations humaines et méthodes de communication

Après la Seconde Guerre mondiale, la Compagnie est très en retard en matière de gestion du personnel ; les administrateurs britanniques soulignent ce point en comparant les grandes grèves qui secouent l'entreprise en 1948 à la situation de la Shell, installée dans la ville de Suez et qui gère beaucoup mieux les conflits avec ses ouvriers. Ils encouragent vivement les dirigeants français à moderniser leurs procédés selon le modèle de l'entreprise américaine¹¹. La direction décide alors d'infléchir son image d'entreprise étrangère en mettant l'accent sur la communication et les méthodes d'action psychologique ; elle s'inspire pour cela de la réflexion sur les relations humaines dans l'entreprise initiée par Elton Mayo dans les années 1930 et développée en France après la Seconde Guerre mondiale¹².

Directeur-adjoint en 1945, avant d'accéder au poste de directeur général en 1954, Jacques Georges-Picot engage ce changement. Lorsqu'il prend ses fonctions, il découvre des traditions du XIX^e siècle qui entretiennent un décalage entre la pratique de l'entreprise et le

¹¹ *Foreign Office*, 371/73622, notes du 31 mars, 9 et 29 juin 1949.

¹² Richard C. S. Trahair, *Elton Mayo: The Humanist Temper*, New Brunswick (N. J.), Transaction, 2006.

sentiment national¹³. Aussi se donne-t-il pour mission d'insuffler une nouvelle dynamique à la politique du personnel en prenant en compte l'élément égyptien. Par ailleurs, l'État en tant qu'autorité concédante est devenu un interlocuteur d'importance qu'il faut ménager et séduire. Une vaste opération de communication est lancée dans la presse arabophone au moyen de publicités et de subventions diverses. L'entreprise veut également apparaître plus ouverte en introduisant la langue arabe au sein de ses services et en l'enseignant à ses cadres européens. En outre, la création d'un bureau de relations publiques en 1952 est chargé de développer une atmosphère de sympathie au sein du personnel ; la même année, la Compagnie publie un journal intérieur bilingue (arabe et français), en s'inspirant explicitement de celui que la Shell publie pour son personnel en Égypte depuis 1949 et des revues américaines, *Ford Time* et *General Motor's Friends*¹⁴. Elle espère ainsi encourager les contacts entre les différentes catégories du personnel et corriger son image de suppôt de l'impérialisme.

Son journal, intitulé *Le Canal*, a pour tâche de créer parmi ses personnels « un esprit maison »¹⁵. Envisagé comme un véritable outil de management, il permet à la direction de multiplier les contacts avec les syndicats et les ouvriers et se donne pour mission de développer un sentiment de solidarité entre les ouvriers de diverses confessions, nationalités et formations. La revue s'organise autour de rubriques diverses, les activités syndicales, sociales, culturelles et sportives. Trois grands thèmes se dégagent de son étude : la diffusion d'une culture d'entreprise basée sur les métiers et la culture technique, le sentiment d'appartenance à la communauté de l'isthme et, enfin, le respect de la nation égyptienne.

La culture technique est présentée comme un élément fédérateur. « Imprégnez-vous de la légitime fierté de collaborer à une grande œuvre » peut-on lire dans un ses numéros¹⁶. De nombreux articles concernent le travail, l'organisation des services et la description des machines. Les métiers associés au canal sont présentés en détail, en privilégiant le ton pédagogique ; quelques articles techniques sont signés des ouvriers eux-mêmes. Une rubrique est consacrée aux accidents de travail, accompagnée d'illustrations sur les gestes à éviter (fig. 1). En outre, la Compagnie souligne son effort d'investissement dans l'outillage, avec l'utilisation de méthodes très sophistiquées : des pages sont ainsi consacrées à la manipulation d'électrodéposition ou la sécurité de l'usine à gaz. L'entreprise met aussi en avant son œuvre de formation dans le cadre de l'apprentissage de jeunes ouvriers. La revue associe par conséquent l'individu au processus de production collectif, selon un procédé que l'on rencontre aussi dans le bulletin intérieur de Citroën¹⁷.

Le journal insiste en outre sur la communauté que constitue l'entreprise, en réactivant le discours paternaliste. Des articles décrivent la direction et l'administration centrale parisienne, comme s'il s'agissait de les rendre plus présentes et plus proches. L'accent est mis sur la question des relations sociales au sein de l'entreprise, avec comme référence la firme américaine où l'absence de classes représente un gage d'harmonie¹⁸. D'autre part, au-delà du cadre du travail, la revue développe le thème d'une entreprise vécue comme un lieu de vie et une source de bonheur social et familial. C'est ainsi qu'elle expose l'action de la direction concernant les villes, les écoles, les clubs sportifs et les rencontres

¹³ Jacques Georges-Picot, *Souvenirs d'une longue carrière. De la rue de Rivoli à la compagnie de Suez, 1920-1971*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière, 1993, p. 140-141.

¹⁴ Archives de la compagnie, 1995060 0834, instructions du chef du service administratif à l'agent supérieur lettre du 7 juillet 1952.

¹⁵ *Le Canal*, n°6, juin 1953.

¹⁶ *Le Canal*, n°17, avril 1955.

¹⁷ Sylvie Schweitzer, *Des Engrenages à la chaîne, les usines Citroën, 1915-1935*, Lyon, PUL, 1982, p. 106-114.

¹⁸ *Le Canal*, n°2, 1952.

culturelles. De nombreuses photographies mettent en scène des femmes et des enfants s'ébattant joyeusement sur les plages aménagées par l'entreprise. On peut lire aussi les chroniques de mariages, de décès ou encore les résultats du bac des enfants du personnel ; quelques articles traitent également de sujets de divertissement plus généraux, comme la peinture ; une page est consacrée à Madame, évoquant pêle-mêle la confection des bonbons à l'orange et l'entretien des cheveux.

Enfin, Suez cherche avec cette publication à souligner son implication dans le développement du pays. De nombreux articles s'attachent à la culture arabe et islamique ; les « camarades » égyptiens sont à l'honneur, bénéficiant d'une présentation détaillée, photos à l'appui. La revue prend aussi soin de rappeler l'histoire commune des ouvriers ou des employés avec l'entreprise ; « mon père, mon grand-père et mon arrière-grand-père servirent la Compagnie du canal » titre un article signé par un Égyptien¹⁹. L'effort le plus manifeste porte sur la célébration des événements nationaux. Jusqu'en juillet 1952, la Compagnie exprime son respect à la nation en commémorant chaque événement de la monarchie. Avec la révolution de 1952, les signes d'allégeance au pays changent ; on publie désormais des clichés du drapeau égyptien ainsi que les images de la cérémonie d'évacuation des camps britanniques ou encore celles du colonel Nasser en visite dans l'isthme. Les photographies inversent les rôles : on peut voir des agents français qui planchent devant un jury d'Égyptiens pour leur examen d'arabe (fig. 2).

Cet effort de communication est toutefois amorcé tardivement et ne parvient pas à renverser près d'un siècle de griefs entre l'entreprise et la société égyptienne. Le pays en est outre engagé plus que jamais dans les décolonisations ; ce climat ne favorise guère l'apaisement, d'autant plus que les questions fondamentales comme la part de bénéfices reversés à l'État, le montant des investissements réalisés dans le pays et la participation des Égyptiens à la direction sont toujours au cœur des divergences entre Suez et Le Caire.

Conclusion :

Il semble que malgré ses efforts Suez ne soit pas parvenue à créer une culture d'entreprise, celle-ci étant entendue comme un ensemble de valeurs partagées par l'ensemble des dirigeants et des personnels. De fortes divergences sur la perception de l'entreprise apparaissent entre les dirigeants européens et les ouvriers ou employés égyptiens. Au XIX^e siècle, le paternalisme a permis d'intégrer à l'organisation des personnels très hétérogènes ; mais avec la lutte nationale, les valeurs associées à la Compagnie – la culture occidentale, la langue française, le poids des églises – ont été des facteurs d'exclusion pour les Égyptiens. Ces valeurs étrangères ont entraîné une réaction violente de la part de la population ; le thème de « djihad économique » apparaît au cours des années trente, dirigé contre les firmes étrangères²⁰. En 1956, le colonel Nasser nationalise la Compagnie du canal, un geste qui n'est pas seulement la réappropriation d'une ressource économique, mais aussi l'affirmation d'une identité nationale dans une région laissée longtemps aux Européens. Le cas de Suez illustre ainsi les difficultés pour toute organisation de réagir et de s'adapter à l'évolution d'un environnement social et politique étranger, défi majeur auquel sont confrontées les multinationales actuelles.

Caroline PIQUET

Maître de conférences à l'université Paris-Sorbonne

¹⁹ *Le Canal*, n°18, 1955.

²⁰ Didier Monciaud, « L'Égyptien pour l'Égyptien (1930-1931), campagne nationaliste économique et controverses sur l'identité » in *Débats intellectuels au Moyen-Orient dans l'entre-deux-guerres, Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée*, Édisud, n°, 95-96-97-98, 2002, p. 355-380.