

GANNE B. ET PÉNARD J.-P. (2016), *LA SAGA DES PAPETERIES CANSON ET MONTGOLFIER. 40 ANS D'UNE VIE D'ENTREPRISE*, AUTRES REGARDS, CNRS

Jean-Paul Géhin

*Sociologue du travail et membre du laboratoire GRESCO*

***Images du travail, Travail des images | n°4 | 2017***

Pour citer cet article :

---

Jean-Paul Géhin (2017). "Ganne B. et Pénard J.-P. (2016), *La Saga des Papeteries Canson et Montgolfier. 40 ans d'une vie d'entreprise, Autres regards*, CNRS.". *Images du travail Travail des images - Notes critiques* | n° 4. La relation soignants/soignés à l'épreuve de l'image | *Images du travail, Travail des images*. [En ligne] Publié en ligne le 20 juin 2017.

URL : <http://09.edel.univ-poitiers.fr/imagesdutravail/index.php?id=1371>

# Ganne B. et Pénard J.-P. (2016), *La Saga des Papeteries Canson et Montgolfier. 40 ans d'une vie d'entreprise*, Autres regards, CNRS

**JEAN-PAUL GÉHIN**

*Sociologue du travail et membre du laboratoire GRESCO*

De la PME familiale à l'entreprise mondialisée, de l'Ardèche à l'Asie, quatre films observant le parcours et les dynamiques d'organisation d'une entreprise depuis les années 1980

Auteurs : Bernard Ganne (directeur scientifique) et Jean-Paul Pénard (réalisateur)

[Voir la bande annonce](#)

## **Contenu du coffret**

- Livret de travail 1 : Ganne B. et Pénard J.-P., *Appartenances, de la firme familiale à l'entreprise flexible*, 40 ans d'une vie d'entreprise, le cas des papeteries Canson et Montgolfier, 1950-1990, 123 p.
- Livret de travail 2 : Ganne B. et Pénard J.-P., *Rumeurs d'ateliers : vous avez dit flexible. À propos des nouvelles formes d'organisation du travail, le cas des papeteries Canson et Montgolfier*, 153 p.
- DVD 1 : Ganne B. et Pénard J.-P., *Appartenances, de la firme familiale à l'entreprise flexible*, 85'
- DVD 2 : Ganne B. et Pénard J.-P., *Rumeurs d'ateliers : vous avez dit flexible*, 110'
- DVD 3 : Ganne B. et Pénard J.-P., *Shi lu, ANNONAY / QINGDAO*, 2 films :
  - *Chronique d'une mondialisation*, 49'
  - *Face à face*, 42'30"

Le coffret, constitué de trois DVD remastérisés ayant pour sous-titres « De l’Ardèche à l’Asie, trois décennies filmées par des chercheurs CNRS » est accompagné d’un coffret de formation comprenant deux livrets de travail, pensés à destination d’un public large : « entreprises, grandes écoles, universités, organismes de formation, médiathèques » sont cités en couverture. On dispose ainsi d’un ensemble riche de données anthropologiques, sociologiques et historiques sur une des plus vieilles entreprises françaises, les papeteries Canson-Montgolfier<sup>1</sup> implantées depuis 300 ans dans la région d’Annonay en Ardèche et fabricant un papier renommé, en particulier auprès des artistes. C’est le fruit d’un long travail de terrain réalisé depuis le début des années 1980<sup>2</sup> et mobilisant dès 1983 des techniques de recueil de données qui font appel à l’audiovisuel.

Cet ensemble se veut délibérément pédagogique, à destination d’un public de lycéens, d’étudiants et d’adultes en formation continue. Il vise à montrer, à partir d’un cas concret et détaillé, les mutations économiques, sociales et organisationnelles de l’industrie française depuis quelques décennies. Pour ce faire, à côté des documentaires scientifiques, chacun des deux livrets de travail comporte deux parties. La première intitulée « Présentation générale du cas Canson » reprend en le développant le contenu du film et propose ainsi une initiation à la sociologie des organisations articulant exemple d’entreprise et tendances lourdes d’évolution. La seconde partie propose un découpage précis du documentaire en 25 parties ayant chacune un titre et un résumé. Chaque séquence est décrite et les dialogues font l’objet d’une retranscription intégrale visant à coller au plus près à la forme orale des dialogues.

Une autre innovation remarquable de ce coffret réside dans le DVD 3 qui, à côté d’un documentaire classique (Chronique d’une mondialisation) retraçant l’installation par des salariés d’Annonay des premières machines dans l’établissement chinois, présente une production audiovisuelle originale, Face à face qui reprend quelques séquences du précédent documentaire commentées par les salariés français et un de leur collègue chinois. On saisit alors les représentations des uns et des autres, soulignant des différences culturelles marquées importantes à comprendre pour mener à bien le processus de délocalisation. C’est en particulier la séquence de la première rencontre durant laquelle les salariés chinois se mettent en rang et au garde à vous devant de salariés français pour le moins surpris. Les auteurs introduisent ainsi une dimension importante du travail, celle des représentations sociales, individuelles et collectives.

On peut sans doute souligner quelques limites à ce travail de réédition, comme l’existence de redondances entre les films d’un côté et entre les livrets de l’autre, ou encore la faiblesse des bonus mis à la disposition des spectateurs. En effet, à côté des chapitrages et de l’interview de Bernard Ganne, présentant la démarche de manière claire et concise, on aurait aimé disposer de certains rushes et autres documents audiovisuels que l’équipe de chercheurs n’a certainement pas manqué de recueillir durant son long travail de terrain. Mais ne boudons pas notre plaisir. Ce coffret, qui articule sociologie visuelle et médiation scientifique plus classique, documente non seulement, comme l’indique son titre, la saga d’une entreprise particulière mais aussi l’histoire (d’une partie) de l’industrie en France depuis un demi-siècle et surtout, ce qui nous intéresse en particulier dans cette revue, l’émergence de l’image dans la sociologie du travail française<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Reynaud M.-H. (2008), *D’art et de Papier*, Textuel.

<sup>2</sup> Ganne B. (1983), *Gens du cuir, gens du papier, transformation d’Annonay depuis les années 1920*, Éditions du CNRS.

<sup>3</sup> Ganne B. (1994), « Filmer le changement industriel ? Filigranes d’une expérience, » *Sociologie du Travail*, XXXVI 2/94, p. 221.



Dans une première période (de l'après guerre aux années 1970), la saga Canson c'est l'histoire d'une appartenance : D'abord à un domaine, au sens quasi féodal du terme, celui de l'usine de Vidalon et des familles Montgolfier et Canson, avec les logements destinés aux salariés (appelés la caserne), l'église, l'école, la coopérative, les jardins ouvriers, le curé (payé sur la grille des contremaîtres), les sœurs « pique fesse », le tout sous la fêrule du chef d'entreprise omniprésent et habitant au centre du village. Appartenance ensuite à un métier, celui de papetier de père en fils comme de mère en fille, avec des savoirs spécifiques, artisanaux et très fortement incorporés, des modes de transmission familiaux et des différences de genre très marquées : hommes aux machines, femmes au tri. Appartenance enfin à une communauté villageoise avec les fêtes, la convivialité, les relations entre voisins mais aussi les tensions, les conflits et une forte perméabilité entre les espaces industriels et domestiques.



Ces appartenances se délitent progressivement avec la fin des marchés coloniaux, l'arrivée des syndicats dans l'entreprise, la montée de la concurrence et la crise énergétique. Les années 1970 sont des années sombres pour l'entreprise où se succèdent tentatives de modernisation, réorganisations multiples, réduction des effectifs...

La reprise est pour les années 1980 avec la venue de cadres extérieurs, l'ouverture vers de nouveaux marchés, la flexibilisation de la production, l'implémentation du « management participatif » et la transformation de la relation salariale. C'est une période de grande mutation qui se concrétise entre autres par l'intégration de l'entreprise familiale dans des groupes internationaux de plus en plus grands, le remplacement des contremaîtres par un système dit « d'Équipes à responsabilités élargies » (ERE), l'installation de 200 salariés dans de nouveaux bâtiments et l'introduction d'innovations organisationnelles visant une adaptation permanente de la production à la demande.



Dans une dernière période (à partir de 1997), l'entreprise se mondialise et s'engage dans une délocalisation partielle avec l'implantation d'une unité de transformation du papier à Qingdao, dans le nord de la Chine, qui est présentée comme une nécessité par la direction. Canson, très bien implanté en Europe, doit aller vers de nouveaux marchés et développer une stratégie de mondialisation avec production et marketing au plus près des clients.



Cette étude fouillée d'un cas particulier permet en fait de penser et de comprendre l'évolution de l'industrie française depuis l'après seconde guerre mondiale. Les principaux thèmes de cette histoire industrielle sont abordés. Le paternalisme, prenant des formes singulières dans cette usine à la campagne, marquée par l'importance de la communauté villageoise, de la valeur travail et de l'encadrement par l'église<sup>4</sup>. Deux calicots placés au centre de la chapelle illustrent bien cette orientation et la place qu'occupent l'usine et le travail ouvrier dans l'espace communautaire encadré par l'église : « Le travail à l'honneur » ou encore « Au travail dès mon adolescence ». Les logiques de métiers traditionnels ensuite, où l'essentiel de l'organisation de la production reposait sur les savoirs des ouvriers, encadrés par une maîtrise issue du rang. Et, à partir du début des années 1970, la crise de ce modèle productif, la montée des syndicats et de la régulation fordienne, le développement des investissements impliquant une réorganisation visant à réduire la part de l'informel, des règles implicites, du non écrit et un contrôle plus étroit des compétences par la direction. Puis le développement du « management participatif », la recherche incessante de la flexibilité et la diffusion du modèle qualifié de toyotisme. Enfin, au tournant du 20ème siècle, la mondialisation et la délocalisation avec l'implantation de la production à proximité des marchés en développement.

Ce coffret constitue donc une bonne introduction à la sociologie du travail, notamment autour du travail ouvrier, de l'encadrement intermédiaire, des modèles organisationnels ou encore des formes de régulation : de contrôle, autonome, conjointe<sup>5</sup>. C'est toute une sociologie de terrain qui nous est donnée à voir avec des observations renouvelées sur le très long terme, des entretiens approfondis auprès de tous les acteurs de l'entreprise (direction, ouvriers, encadrement, syndicats, retraités), une volonté de croiser et de comprendre les différents points de vue et, surtout, une des rares réalisations de sociologie par l'image à s'être déployée durant de nombreuses années.

<sup>4</sup> Parlant du site de Vidalon, le chef d'entreprise de l'époque déclare ainsi aux sociologues : « Il y a toujours eu une chapelle sur place pour faciliter les devoirs religieux des ouvriers et de tous ceux qui travaillaient au sein de l'usine. »

<sup>5</sup> Cf. Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu ; L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A colin.



La mobilisation de l'audiovisuel ne se limite pas à un film de médiation scientifique qui viserait à proposer une présentation des principaux résultats à un public large. Elle s'intègre à l'ensemble du processus de recherche pour constituer ce que Bernard Ganne qualifie de sociologie par l'image<sup>6</sup> : « Utiliser l'image comme instrument intrinsèque de recherche ; se servir de la caméra pour investiguer autrement les situations et en changer la compréhension ; explorer les nouveaux champs de perception ouverts par l'outil vidéo et travailler les nouvelles potentialités qu'il donne au chercheur ».

Le dispositif adopté par les deux chercheurs a peu changé durant les décennies ; ce qui donne une forte impression d'homogénéité des images récoltées malgré le temps long de la récolte : Jean-Paul Pénard, derrière la caméra, assure le cadre et la prise de son alors que Bernard Ganne échange avec les acteurs, conduit les entretiens et apparaît régulièrement dans les films comme celui qui interroge, écoute et entend. Le personnage de l'enquêteur est central dans sa capacité à croiser les points de vue entre les différents acteurs de l'entreprise et à maintenir une forme d'équilibre entre discours patronal et paroles des salariés et des syndicats. Les documentaires arrivent ainsi à « tenir les deux bouts » en nous permettant de comprendre les stratégies économiques d'investissement, d'implantation et d'internationalisation et, en même temps, en s'attachant à la mise en œuvre de ces stratégies par les ouvriers, leurs représentants, les cadres intermédiaires et les services.

Ce travail audiovisuel va ainsi beaucoup plus loin que de simples entretiens filmés et constitue une véritable étude de cas, saisissant l'entreprise de l'intérieur et au quotidien. La caméra s'attache aux activités concrètes de travail, aux gestes professionnels<sup>7</sup>, à la relation aux outils et aux machines. Elle rend compte du travail collectif comme ce long plan séquence d'une équipe d'ouvriers qui relance une machine en panne dans un étonnant ballet, nécessitant une coordination sans faille entre les gestes et les mouvements de chacun.

<sup>6</sup> Ganne B. (2013), « La sociologie au risque du film : une autre façon de chercher, une autre façon de documenter », *ethnographiques.org*, n° 25, Filmer le travail : chercher, montrer, démontrer [En ligne], 12-2012, consulté le 7 juin 2017. URL : <http://www.ethnographiques.org/spip.php?article858>

<sup>7</sup> On pense entre autres à cette scène d'*Appartenances*, dans laquelle une ouvrière à la retraite montre, dans sa salle à manger, comment elle triait et comptait les feuilles de papier.



Ce que documentent aussi Jean-Paul Pénard et Bernard Ganne de manière approfondie et originale, c'est la parole au travail, que celle-ci réponde à la nécessaire coordination entre les salariés et entre les fonctions qu'implique le bon déroulement des activités<sup>8</sup>, ou qu'elle s'inscrive dans un processus plus formel d'innovation organisationnelle comme c'est le cas des groupes de travail accompagnant l'introduction des « Équipes à Responsabilités élargies »<sup>9</sup>.



<sup>8</sup> Ainsi, *Rumeurs d'atelier*, vous avez dit flexible propose dans sa première partie, une longue séquence sur un poste nouveau, la régulatrice de flux ; c'est une ancienne trieuse dont l'activité principale est de parcourir l'atelier pour alimenter les postes de travail en matière première et surtout pour assurer la coordination (essentiellement verbale) entre les différentes ouvrières : s'assurer que chacune ne manque de rien, que le travail urgent est bien pris en charge.

<sup>9</sup> *Rumeurs d'atelier* comporte ainsi de longues séquences sur la mise en place et le fonctionnement des ERE, où l'on voit comme circule, s'échange et se répartit la parole dans ces groupes de travail à cheval entre conseil d'atelier et cercle de qualité.



Ce qui apparaît clairement au visionnage des quatre DVD composant le coffret, c'est la maîtrise progressive de l'outil audiovisuel par les chercheurs. Au fil des documentaires, ils font de plus en plus confiance à l'image qui se dégage des discours et des analyses. Bande image et bande son deviennent moins redondantes, en quelque sorte plus autonomes. Les séquences s'allongent, la caméra, souvent à l'épaule, devient plus mobile, accompagne l'action et en rend compte de manière plus précise. Cette évolution n'est pas une simple maîtrise de l'audiovisuel. En mobilisant les images, fixes comme animées, tout au long du processus de recherche Bernard Ganne et Jean-Paul Pénard proposent et inventent une approche sociologique qui se veut originale.

Les aspects méthodologiques sont en effet une des dimensions les plus importantes et innovantes de cette sociologie visuelle qui apporte des informations non univoques et réflexives sur la réalité sociale étudiée. Ainsi, comme cela a déjà été souligné, la parole et l'image du sociologue apparaissent souvent dans les documentaires réalisés. Ce dispositif cinématographique fournit un fil rouge pour la narration et surtout saisit le travail sociologique en train de se faire. C'est la démarche de recueil et d'analyses des données qui est en partie montrée, permettant au lecteur/spectateur de se construire un point de vue, de comprendre et de critiquer la démarche d'enquête et les interprétations données par les sociologues. Cette dimension réflexive de la sociologie visuelle n'est malheureusement pas traitée dans le présent coffret, alors qu'elle mérite d'être creusée et détaillée, notamment dans ce nouvel espace d'échanges et de débats que constitue la revue *Images du travail, travail des images*.

