Sagas d'entreprise

Un continuum transgénérationnel

Isabelle Cousserand-Blin

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3525>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3525

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2011

Pagination : 21-36

ISBN : 978-2-86781-745-8

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Isabelle Cousserand-Blin, « Sagas d'entreprise », *Communication et organisation* [En ligne], 40 | 2011, mis en ligne le 01 décembre 2014, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3525> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3525

Sagas d'entreprise Un *continuum* transgénérationnel

Isabelle Cousserand-Blin¹

« L'humanité est confrontée au gouffre du temps. Elle civilise le temps, elle le limite, en y cherchant son image : elle en fait un Miroir. Récits de l'origine, mémoriaux, généalogies, sont des scènes narratives, des arrangements pour vivre le vide et la séparation, en nous séparant du passé. La science historique elle-même, cette grande invention de l'Occident, préside à nos oublis et refoule. Elle sélectionne ce qui convient aux vivants, indéfiniment confrontés au gouffre du temps ».

Pierre Legendre, *La fabrique de l'homme occidental*, p. 18

Que révèlent les sagas d'entreprise au prisme des générations ? Cet article a pour objectif de caractériser un récit spécifique, la saga d'entreprise, et d'en faire émerger la place accordée à une mise en perspective générationnelle ou, pour le moins, d'en préciser la nature de la portée générationnelle.

Souvent synonyme de feuilleton, d'aventure, de légende, de mythe, la saga revêt deux acceptions. Son premier sens réfère à la littérature scandinave, au « *récit historique ou mythologique de la littérature médiévale scandinave* ». Par extension, il s'emploie aussi pour les récits légendaires d'autres civilisations. La saga revêt donc une signification anthropologique. Son deuxième sens est plus commun puisqu'il s'agit de « *l'histoire (d'une famille, etc.) racontée sur plusieurs générations* », d'où son extension en « *longue histoire mouvementée* »². Les sagas sur lesquelles nous avons fait porter notre analyse sont issues d'ouvrages pour lesquels le travail d'historien est prégnant, même s'il aboutit à une restitution communicationnelle. Elles concernent des familles d'entrepreneurs (*Cointreau*), s'attachent à un matériau et à son utilisation (le plâtre), à un produit (le biscuit et le *Choco BN*, le yaourt, la confiserie), à

1. Isabelle Cousserand-Blin est Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3. Elle est chercheur au laboratoire Médiation, Information, Communication, Art (MICA), axe Communication, Organisations et Sociétés ; isabelle.cousserand@iut.u-bordeaux3.fr

2. Dictionnaire *Le ROBERT*.

une technologie qui est aussi un moyen de transport (le *TGV*) ou encore à une marque ou un groupe (*Etam*). Ces sagas s'appuient souvent sur une histoire familiale, d'un père fondateur à ses héritiers, s'articulent autour d'une chronologie³.

Comment comprendre le qualificatif transgénérationnel ? L'usage de cet adjectif ne relève pas ici de l'insu ou du secret. C'est tout au contraire un héritage énoncé et affirmé, une construction sélective, rétrospective mais à visée projective. Quant au terme continuum, il renferme l'idée d'homogénéité et évoque une continuité dans la succession des générations. Ce continuum peut se comprendre comme la résultante de deux processus : la transmission et la prescription. Renaud Sainsaulieu les nomme aussi le transmis et le prescrit, pour en désigner la fonction⁴. Le transmis relève d'un processus de médiation des « *anciens* », dépositaires d'une « *réalité historique* », au fonctionnement de groupes constitués, à leurs normes, à leurs valeurs et à leurs modèles. Le prescrit concerne l'idéologie de l'entreprise, les choix qui la sous-tendent et la vision de l'avenir. Cette idéologie est décelable dans de nombreux discours, que ces derniers soient de l'ordre de l'orientation stratégique ou de la promesse marketing, des choix de gestion ou des innovations technologiques.

Si tous les récits s'inscrivent dans la continuité ou la successivité, ils ne sont pas pour autant traités sur le même mode. Ils obéissent cependant à un phénomène de recomposition susceptible de produire une identification. Recomposition d'une histoire ou évocation d'une mémoire pour lesquelles la dimension fusionnelle est prégnante⁵ et inscrit d'emblée les choix de l'entreprise ou du groupe dans une dynamique de cause à effet. En s'appuyant sur les travaux de Jean-François Lyotard, Nicole D'Almeida établit une différence entre « *les grands récits* » à vocation légitimante qui sont des « *récits d'émancipation* » auxquels succèdent aujourd'hui les récits économiques qualifiés de « *récits d'intégration et de succès* », récits resitués dans une dimension pragmatique, telle qu'elle est proposée par Jean-Marie Adam et que fait sienne l'auteur : « *Faire faire en faisant oublier et en instituant du réel, en hiérarchisant les pratiques sociales par valorisation les unes des autres, telle*

3. La chronologie est un procédé de base dans les phénomènes de remémoration. Comme le rappelle P. RICOEUR « La date, comme place dans le temps, paraît ainsi contribuer à la première polarisation des phénomènes mnémoniques partagés entre habitude et mémoire proprement dite. Elle est également constitutive de la phase réfléchie ou, comme on dit, déclarative de la remémoration ; l'effort de mémoire est en grande partie effort de datation. (...) En outre, dire B suit A, c'est reconnaître à la succession entre deux phénomènes distincts un caractère primordial : la conscience de succession est une donnée originaire de conscience ; elle est la perception de cette succession. » P. RICOEUR, *La mémoire, l'histoire, l'oubli*, Paris, Seuil, 2000, p. 50.

4. Nous nous appuyons ici sur certains aspects de la dimension culturelle dans l'entreprise définie par R. SAINSAULIEU : « La culture apparaît comme le réservoir intériorisé, transmis et soigneusement élaboré par l'histoire d'un ensemble de valeurs, de règles et de représentations collectives qui fonctionnent au plus profond des rapports humains. » R. SAINSAULIEU, *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz, 1997, p. 163.

5. Cf. G. GRAMACCIA, *Les actes de langage dans les organisations*, p. 212 et suivantes.

*est la fonction pragmatique du récit. Le récit définit ce qui peut légitimement être dit et fait dans un groupe ; en retour, étant aussi une partie de la culture de ce groupe, il s'en trouve légitimé »*⁶. Au fond, à travers cette distinction, on peut faire un parallèle avec les deux acceptions du mot saga, telles que nous les avons précisées plus haut. S'il y a, dans les sagas, cette chronologie inévitable et quelquefois réduite à une expression minimale (ce qui ne veut pas dire que le traitement historique est superficiel), elles recèlent aussi, notamment pour celles étudiées, une certaine richesse, tant dans la contextualisation que dans l'écriture. On discerne également une portée générale qui traduit un positionnement d'historien, un soin patent apporté à l'écriture. Bref, sous des atours communicationnels, les sagas, tout en nous racontant une histoire, présentent un travail rigoureux, souvent écrit de manière inspirée, même si l'on peut toujours craindre qu'elles s'avèrent historiquement parcellaires.

Les sagas examinées s'appuient toutes sur une démarche historique⁷. Nous avons cherché à repérer les arguments sur lesquels reposent ces récits. Nous ne sommes pas spécialiste de la pragmatique textuelle ; aussi notre ambition se bornera-t-elle à les caractériser dans l'objectif de dégager des isotopies ou des thématiques récurrentes, ce que nous pourrions appeler une stéréotypie des sagas, et d'en apprécier la prégnance du traitement générationnel. S'ils s'appuient sur un travail historique, ces récits relèvent d'un genre hybride entre histoire et communication. S'ils ne délivrent pas toujours la vérité, ils prétendent à une vérité⁸. Pour reprendre un terme associé au travail de Paul Ricoeur sur la triple *mimesis*, nous situons plus au niveau de la configuration (le deuxième niveau de la *mimesis*), qui correspond à la mise en intrigue. Cette dernière « (...) permet de rassembler une succession d'événements en un tout signifiant faisant "figure" »⁹. Voyons maintenant les thèmes qui émergent dans le traitement du passé, notamment à travers les champs lexicaux et sémantiques.

6. J.-M. ADAM, *Le texte narratif*, Paris, Nathan, 1985, cité par N. D'ALMEIDA, *Les promesses de la communication*, p. 90-92.

7. Il s'agit d'ouvrages produits par des agences spécialisées dans le conseil en histoire (Public Histoire), en communication et histoire (Les Bâtisseurs de mémoire) ou par une maison d'édition spécialisée (Le Cherche Midi). Ils concernent le TGV, le yaourt (Danone), le Choco BN (Biscuiterie nantaise/ LU), le plâtre (Lafarge Plâtres), la lingerie (Etam), la confiserie (Pierrot Gourmand), la liqueur (Cointreau).

8. P. RICOEUR parle de « la vérité présumée de la représentation historique du passé » et de « la fidélité présumée de la représentation mnémonique », *La mémoire, l'histoire, l'oubli*, p. 365.

9. « La première mimesis ou plan de la préfiguration – située en amont de la textualité – est celle de l'intrigue comme composition d'actions enracinées dans du préconstruit. (...) ». Le troisième niveau de la mimesis est celui de la refiguration et correspond à la rencontre du texte et du lecteur. « Le triple aspect de l'activité mimétique permet de souligner l'importance de la mimesis 2, lieu de passage d'un amont (mémoire) à un aval (attente) du texte. Ceci débouche sur un heureux refus de l'enfermement dans la "clôture" (structurale) du texte. », J.-M. ADAM, *op. cit.*, p. 120-121.

Une certaine idée patrimoniale

Ces entreprises sont présentées comme patrimoine national, quand elles ne sont pas d'intérêt national. Le premier peut d'ailleurs être la conséquence du second. Ainsi est-il écrit : « *Pendant la Deuxième Guerre mondiale, la BN¹⁰ doit fournir le "Secours National" de biscuits à la caséine, complément nutritionnel du temps de guerre.* » Cette dimension patrimoniale et nationale est bien évidemment liée à l'origine de l'entreprise. On ne manque pas d'insister sur les implantations françaises, le développement de la marque ou le profil de la clientèle. Il en est de même pour *Danone*, marque espagnole à l'origine¹¹, qui a repris les travaux menés sur le lait caillé, le yaourt et la flore intestinale d'un certain Elie Metchnikoff, savant russe persécuté après l'assassinat d'Alexandre II, accueilli par Pasteur, qui devient sous-directeur de l'Institut Pasteur et est honoré d'un prix Nobel de médecine en 1908 pour ses travaux sur la théorie de l'immunité et de la phagocytose. Le professeur de l'Institut Pasteur a ainsi servi d'étendard pour le développement commercial du produit, ce qui explique d'ailleurs que ce dernier soit associé à la santé et à la longévité et qu'il soit dans un premier temps vendu en pharmacie, tout comme l'eau minérale. Si la dimension patrimoniale passe par l'intérêt national, elle se retrouve aussi souvent portée par le qualificatif « *populaire* ». Ainsi apprend-on que le *Choco BN* « *figure parmi les marques chéries des Français* », que ces biscuits sont « *les biscuits préférés des consommateurs* » ou encore qu'*Etam* est « *au service de ce que veulent les femmes* ». Les entreprises acquièrent une aura de patrimoine national, qui s'illustre alors autour de deux principaux aspects, l'intérêt général et la popularité. Elles s'inscrivent ainsi nettement dans une dimension affective. Cette première thématique renvoie aussi à celle du « *bien commun* », à l'origine caractéristique du service public, et aux récits d'engagement tels que Nicole D'Almeida les envisage dans un article publié dans le Bulletin de liaison du groupe de recherche *Org&Co*¹². En effet l'auteur analyse deux grands pôles de récits économiques, « *les récits de la maisonnée* » et « *les récits d'engagement* ». « *Les récits particuliers d'entreprises particulières que nous nommerons les récits de la maisonnée mettent en scène des valeurs internes puisées dans l'histoire de l'organisation. Ces récits dressent le contour 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 fantasmée. A l'inverse, les récits universels d'entreprises particulières que nous nommons récits de l'engagement mettent en scène des valeurs universelles, renvoyant ainsi à une identité universelle, à l'humanité, au bien commun* »¹³. Que signifie

10. La Biscuiterie Nantaise.

11. Danone fusionne avec Gervais en 1967, puis rejoint le groupe B.S.N. en 1972, groupe qui prend le nom de Danone en 1994, successivement dirigé par Antoine Riboud (son créateur) puis Franck Riboud.

12. N. D'ALMEIDA, « Les organisations entre projets et récits », *ORG&CO*, Bulletin de liaison bimestriel, n°6, mars 2004, p. 2-7.

13. *Op. cit.*, p. 3. « 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

cette notion labile de patrimoine ? Selon Henri-Pierre Jeudy, son émergence peut montrer deux choses. L'une est que tout phénomène culturel ne conserve pas toujours une autonomie par rapport à la valeur économique¹⁴. Ce qui, même si l'on ne peut préjuger de la corrélation rappelle bien qu'il en existe une. L'autre est que « (...) *l'inflation du terme "patrimoine" renforce au lieu de la menacer comme on pourrait le croire, la temporalité dans les mécanismes de la représentation* »¹⁵. Cependant, Pierre Nora voit dans l'inflation de l'emploi du terme patrimoine et de la diversité des formes patrimoniales (et de son corollaire l'archive), « *la liquidation de la mémoire* »¹⁶, un impératif à ne rien laisser échapper. La mémoire ainsi traitée devient « *contrainte individuelle, puisqu'elle n'est plus une pratique sociale* ». Ce qui ressort de cette thématique du patrimoine national, c'est l'idée sous-jacente de préservation d'un bien commun (qui peut se décliner aussi en destin commun) *a priori* singulier mais qui tendrait également à l'universalité, et qui par là même deviendrait donc généralisable. Universalité que l'on retrouve dans la seconde thématique.

Un espace intemporel et immémorial

Ainsi ces récits nous font découvrir des entreprises, des produits, etc. qui ont traversé le temps ou qui existent depuis la nuit des temps... Ils n'ont pas seulement marqué un instant de l'histoire, leur valeur a traversé les âges et s'incarne aujourd'hui encore. On évoque le « *savoir ancestral* » associé aux matériaux anciens. Ainsi « *l'homme fabrique du plâtre depuis des milliers d'années* », son utilisation est attestée par les civilisations qui se sont succédé dans le bassin méditerranéen, et ailleurs. « *Les premières traces de son utilisation remontent à 9 000 ans avant J.-C. en Anatolie.* » Ainsi les vertus du yaourt, à travers les ferments lactiques sont « *reconnues depuis des temps immémoriaux* ». On peut noter que cette deuxième thématique converge avec une autre qui est celle du cosmopolitisme, associé à des civilisations ou à des lieux emblématiques. Non seulement les phénomènes s'inscrivent dans un continuum temporel mais ils sont également associés à l'immensité d'un espace conquis ou, pour le moins, à un traitement de l'espace et l'on découvre des traces de leur présence partout dans le monde. Le yaourt nous mène du nord de l'Inde, en passant par l'Asie

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 ».

14. H.-P. JEUDY (dir.), *Patrimoines en folie*, Ministère de la Culture et de la Communication, Collection Ethnologie de la France, Cahier 5, Paris, Maison des Sciences de l'Homme, 1990, p. 3. La citation exacte est la suivante : « Il faut bien considérer la relation complexe entre transmission et reproduction, sans partir de l'hypothèse *a priori* que tout phénomène culturel conserve une relative autonomie par rapport à la valeur économique ».

15. *Ibid.*, p. 7.

16. « L'année du patrimoine, en 1980, en a fourni l'exemple éclatant, portant la notion jusqu'aux frontières de l'incertain. », Pierre Nora, *op. cit.*, p. 31. « [L'archive] n'est plus le reliquat plus ou moins intentionnel d'une mémoire vécue, mais la sécrétion volontaire et organisée d'une mémoire perdue. (...) La production indéfinie de l'archive est l'effet aiguisé d'une conscience nouvelle, l'expression la plus claire du terrorisme de la mémoire historisée. », p. 32.

centrale, le Caucase, la Suède ou la Norvège. Il nous fait voyager des steppes de Mongolie jusqu'à Paris. De même, on retrouve le plâtre, sous forme de gypse, 9 000 ans avant notre ère en Anatolie, 6 000 av. J.-C. à Jéricho, en Egypte dans la pyramide du roi Chéops, puis grâce aux conquêtes des Romains en Europe, au Moyen-Âge dans les monastères de Cluny et de Cîteaux... Le terme plâtrier apparaît au XIII^e siècle dans le *Livre des Métiers* commandé par Louis IX. L'utilisation du plâtre se généralise au XVIII^e siècle dans l'habitat parisien, la plaque de plâtre est inventée en France à la fin du XIX^e siècle. Si elle nous montre que le temps est lié à l'espace, l'accumulation produite par l'évocation de lieux emblématiques, vise surtout ici à nous convaincre de l'universalité de phénomènes¹⁷ qui convergent pour les besoins du récit vers le territoire français ou européen, nous font ainsi passer de l'illimité (l'espace) au circonscrit et au centré (le lieu). On peut donc isoler un double, voire un triple mouvement : dans un premier temps un étirement ou une dilation temporelle et spatiale qui vise à donner une amplitude, une importance aux phénomènes à travers un traitement globalisant, puis selon le principe de l'entonnoir, un resserrement vers une activité localisée, quitte – une fois cette dernière stabilisée et précisément identifiée – à opérer un troisième mouvement, une réouverture vers le global, le plus souvent présentée comme une opportunité d'expansion et une nécessité d'adaptation. L'ensemble s'inscrit donc dans une dynamique global-local-global ou dissémination-stabilisation/consolidation-expansion. Ainsi après avoir évoqué la diversité des origines géographiques du plâtre et avant de citer *Lafarge Plâtres* et l'internationalisation de son activité, on s'arrête sur « *Paris, capitale du plâtre* ». Ce lien entre le temporel et le spatial est traité dans *La mémoire collective* par Maurice Halbwachs. L'auteur rappelle que la mémoire collective ne peut s'envisager en dehors d'une relation au temps et à l'espace. S'il reconnaît que « *ce qui est impersonnel est aussi plus stable* », il rappelle également que « *la permanence du temps social est (...) toute relative* »¹⁸, ce qui ne veut pas dire qu'il n'a pas une pleine réalité¹⁹. Il y aurait presque là un paradoxe car pour se ressaisir du passé, il faut qu'il puisse se conserver dans une réalité qui nous entoure. C'est pourquoi, « *l'espace est une réalité qui dure (...) c'est là que notre pensée doit se fixer pour que réapparaisse telle ou telle catégorie de souvenirs* »²⁰. Quant au temps, « *[il] n'est réel que dans la mesure où il a un contenu, c'est-à-dire où il offre une matière d'événements à la pensée* »²¹. On pense ici aussi à Moses I. Finley, qui rappelle que « *nous sommes esclaves de la conception scientifique du temps comme continuum mesurable, conception hautement raffinée, très abstraite, et largement dépourvue de sens dans la perspective humaine ordinaire. (...) Le temps dans sa durée, s'il est pris en*

17. Il ne serait pas exact de parler de mondialisation qui connote un certain éclatement et une perte d'identité réelle ou fantasmée.

18. M. HALBWACHS, *La mémoire collective*, Paris, Albin Michel, 1997, p. 184.

19. « Il est limité et relatif, mais il a une pleine réalité. », *ibid.* p. 192.

20. *Ibid.*, p. 209.

21. *Ibid.*, p. 192.

considération (...) n'est pas ressenti comme une quantité mesurable, mais comme une qualité associative et émotionnelle. (...) Ce n'est pas en remontant du présent vers le passé que nous nous remémorons un événement ancien. La mémoire saute instantanément jusqu'au point désiré et le date ensuite par association »²².

Tout comme la thématique du patrimoine national, celles de l'intemporalité et *a fortiori* de l'immémorial peuvent être qualifiées d'arguments d'autorité. Comment remettre en cause ce qui relève du bien commun, ce qui est partagé de tous, de surcroît depuis des générations, voire depuis la nuit des temps et de plus identifié partout dans le monde ! On pourrait associer ces deux thématiques à une « dimension unificatrice », puisqu'elles visent certes à fédérer mais aussi à absorber les différences. Il n'est d'ailleurs pas toujours forcément possible de faire autrement. D'une part parce que la fonction communication s'accommode mal d'une certaine plurivocité, d'autre part, selon Finley I. Moses, parce qu'on ne peut traiter du passé qu'en l'inscrivant dans une dimension d'intemporalité qui confère alors au mythe, « *on ne peut vraiment connaître que son propre temps, et de toute manière c'est chose suffisante. Le passé ne peut rien fournir de plus que des exemples confirmant les conclusions déjà tirées à partir du présent ; en d'autres mots, le passé peut-être encore traité de façon intemporelle, comme dans le mythe* »²³. Mythe auquel sont censées adhérer des générations de salariés et de consommateurs.

Une course à l'innovation

Si pour des récits relatifs à l'histoire des techniques, comme la mise au point du *TGV*, cette dimension intemporelle est absente, elle permet de faire émerger une autre thématique, tout aussi récurrente d'ailleurs que celle du patrimoine : l'innovation et le challenge. Le champ lexical est ici bouillonnant, le style quelquefois lyrique. Bien évidemment, être innovant, c'est se positionner à l'avant-garde, s'inscrire dans une dynamique du dépassement, donc du record. Mais comme l'on invente aussi, on révolutionne (peu importe que l'innovation relève plus de la « *trouvaille* »). Et si on révolutionne, c'est que l'on ose, là où d'autres n'ont pas l'audace de prendre des risques. Les projets sont novateurs, les hommes sont précurseurs... presque thaumaturges ! Grâce aux défis relevés, les entreprises réussissent avant d'autres... « *Etam révolutionne la lingerie en supprimant les comptoirs, tiroirs et boîtes qui la séparaient des nouvelles consommatrices* ». « *Le premier, Etam accroche les soutien-gorge sur des cintres (...)* », « *Le premier, Etam suspend les vêtements (...)* », « *Etam invente...* ». Un traitement hyperbolique fort bien écrit pour une idée simple, la lingerie évolue petit à petit vers le produit de consommation courante... Moins les innovations sont spectaculaires et plus elles traitent d'une dimension ordinaire, plus le lexique choisi est enthousiaste. D'autres sagas, comme celle du *Choco BN* relèvent d'un parti pris plus mesuré. Ainsi, au lieu d'innovation, on parle

22. M. I. FINLEY, *Mythe, mémoire, histoire*, p. 27.

23. *Op. cit.*, p. 38.

d'idée, modestie qui s'impose peut-être compte tenu d'un élément contextuel plus grave : « *L'idée du Casse-Croûte émerge, semble-t-il, dans la chaleur des ateliers de production des biscuits de guerre.* » Au-delà de cette remarque, on peut constater que la mise en avant de l'innovation touche essentiellement au marketing. Ainsi le *Choco BN* se présente dans « *un packaging innovant* », « *original et inédit* ». De manière générale, ce thème de l'inédit appartient par nature à la sphère technique. Il nous projette dans l'avenir de l'entreprise. Ainsi, pour le *TGV*, trouve-t-on d'emblée un découpage de la saga en huit parties, dont quatre emploient les expressions suivantes : « *Un projet à grande vitesse* », « *Un train pour le futur* », « *Le TGV du troisième millénaire* », « *L'avenir de la grande vitesse* ». Les innovations ne sont d'ailleurs pas seulement affirmées mais aussi vulgarisées. Bien sûr les messages de l'entreprise sont rappelés, puisque cette pertinence est indissociable des objectifs de qualité et de tarification, au cœur de la démarche *SNCF*, est-il écrit²⁴. Ici comme ailleurs il est important d'affirmer sa primauté : « *Pour la première fois, la SNCF propose une réponse globale à la concurrence sur le marché des transports* » ou « *le premier TGV Paris-Lyon* ». L'innovation touche tous les domaines de la performance. Elle réside tout autant dans l'offre commerciale que sur le plan technologique, qui s'inscrit déjà dans « *une continuité éprouvée* ». La saga du *TGV*, par exemple, n'est pas tant traitée sur le mode de l'exploit, que sur celui de l'enchaînement et d'une certaine façon de la vitesse (ou de l'absence d'obstacles) : « *La même année* », « *Dès 1984* », « *Parallèlement à cette évolution* », « *La gestation du futur TGV est très rapide* », « *Des études aux décisions officielles, dans un laps de temps étonnamment court (...)* ». Même si l'on ne peut éviter certains retards, « *la SNCF, désormais engagée à fond dans le projet, poursuit ses essais* ». On l'aura donc compris, pour « *pulvériser les records* », se lancer de nouveaux défis est la clé du succès. Succès que nous traiterons comme cinquième thématique. L'innovation ne peut s'envisager sans une projection²⁵, elle est la garante d'un avenir prometteur, un espoir pour les générations futures. Deux niveaux propres à l'innovation dans ces sagas sont à distinguer. Un premier aspect qui relève de la transformation, de la métamorphose, c'est au fond l'idée de révolution ; un second aspect qui est plus associé à l'adaptation et au changement, caractéristique d'une évolution. À travers ces innovations ou ces transformations successives, se dessine une sorte de palingénésie. Elle présente une vision de l'entreprise en perpétuel perfectionnement dans une dynamique de renaissance, tournée vers les générations à venir. Cet aspect pourrait faire l'objet d'une caractérisation en choisissant l'expression de « *mémoire palingénésique* ». Cette dimension palingénésique va aussi de pair avec une dynamique de croissance, facteur clé du succès, abordée plus avant. Nous sommes toujours dans le cadre de la promesse car, selon N. D'Almeida,

24. « Le projet C03 est novateur : il s'appuie sur une démarche globale d'analyse et de demande, des coûts et de la rentabilité, inédite alors à la SNCF ».

25. « l'avenir de la grande vitesse », « le TGV du troisième millénaire ».

elle se situe dans un double mouvement. En ce sens elle est « *mémoire de la volonté* » : « *Promettre, quel qu'en soit le contenu, c'est d'abord donner du temps, élargir le cadre temporel en introduisant du futur mais aussi du passé, en suscitant à la fois de l'attente et de la mémoire. Bien que visant l'avenir, la promesse est fondamentalement et paradoxalement fille de la mémoire : elle est d'abord volonté de ne pas oublier, volonté d'introduire une régularité dans le temps et dans l'action. (...) La promesse est la véritable mémoire de ce qui a été voulu puisqu'il s'agit de vouloir encore et toujours ce qui a été voulu* »²⁶. Voyons maintenant, la quatrième thématique mentionnée précédemment.

Une amélioration du quotidien

Elle recouvre le domaine de l'utilité, associée à la vie pratique et à l'amélioration du quotidien. C'est le leitmotiv du mieux-être et du mieux-vivre. Et ce qui est utile et pratique dans la vie de tous les jours est généralement « *populaire* ». Pour peu qu'il soit dit que l'entreprise œuvre pour l'amélioration des conditions de vie de tous, elle en devient même « *démocratique* » ! Le bien du plus grand nombre, voire le bien de tous est aussi une idée assez constante. L'entreprise, quand elle se raconte, nous montre qu'elle est au service de notre « *confort* ». La *Biscuiterie Nantaise* est une marque « *connue de tous* », « *chérie des Français* ». Le *Choco BN* est un « *produit sympathique et populaire* », « *le Choco est le biscuit populaire par excellence, l'un de ces produits de consommation courante qui répond aux attentes de ces classes moyennes montantes issues des Trente Glorieuses...* ». C'est « *un goûter tout prêt, qui offre en plus un emballage pratique et hygiénique* ». On met en avant l'« *engouement des millions d'enfants* », le « *prix économique* » des paquets de biscuits. L'amélioration du quotidien est une idée prégnante, que cela soit pour des raisons semi-médicales ou d'hygiène alimentaire, ou bien pour permettre au plus grand nombre de personnes de se déplacer plus vite et en toute sécurité, ou encore pour nous alléger de certaines contraintes de tous ordres : financières, temporelles, sociales. Si le *TGV* est un projet ambitieux, c'est non seulement pour des raisons d'évolution technologique, mais encore parce qu'on ne peut le dissocier d'une volonté d'amélioration de qualité de service, y compris en matière de tarification. On pourrait reprendre un slogan très en vogue à une époque pour titrer cette thématique : « *le progrès ne vaut que s'il est partagé par tous* ». Ainsi, « *Etam est au service de ce que veulent les femmes* », l'enseigne conçoit des collections « *pour accentuer la sensation de bien-être et de confort* », « *Etam invente la lingerie de nuit en coton, la lingerie sympa, sans problèmes, "cocooning" avant la lettre* ». Si l'on prend l'exemple des premières et dernières lignes de la saga, on constate d'ailleurs une forme de récursivité du discours. Ainsi en 1915, « *Etam (...) accompagne l'émergence de la femme moderne* », en 2001, « *Etam est une référence majeure de la femme moderne en Europe* ». La saga du yaourt ne cesse d'insister

26. N. D'ALMEIDA, op. cit., p. 252.

sur les bienfaits avérés (ou supposés) du produit en matière de santé : « *Un produit vraiment bon pour la santé* », « *les ferments (...) auraient des propriétés anti-cancérigènes* ». Le yaourt est donc un produit simple et sain, en consommer est le geste santé du quotidien. Dans la saga du plâtre, on retrouve souvent des expressions du type « *il existait déjà* » ou la plaque de plâtre inventée au début du XIX^e siècle demeure « *l'un des produits clés de la construction des temps modernes* », qui accentue toujours une généralisation de l'usage du plâtre, quelles que soient les époques. Cette thématique du quotidien ou de l'utilité n'est sans doute pas si éloignée de celle d'efficacité. Elle fait le lien entre les générations puisqu'elle rappelle implicitement que les produits cités ont su répondre aux besoins de nombreuses générations. Une dimension qui se voudrait presque démocratique peut orienter cette thématique. Il s'agit de signifier le bien commun et l'utile, ce qui retire de sa dimension politique à l'adjectif pour insister sur un aspect social globalisant. En effet, on ne peut pas parler de conformité aux intérêts du peuple ni de respect de la volonté et de la liberté de chacun spécifiques au terme et il serait abusif de dire qu'il s'agit de l'idée d'une souveraineté qui appartient à l'ensemble des citoyens. C'est l'emploi de l'adjectif dans une forme galvaudée que nous retenons : plébiscité par tous, pour le bien et la liberté du plus grand nombre.

Un succès incontestable

Raconter son histoire si la réussite en est absente présenterait un intérêt plus qu'incertain ! Deux recettes au succès : le savoir faire et la prise de risque constitutive de l'innovation. Deux constats liés au succès : l'engouement du public et la position de leader de l'entreprise ou du groupe.

Le succès toujours « *grandissant* » est ainsi répété et décliné à l'envi. Il est un élément incontournable. C'est d'ailleurs avec cette thématique (associée aussi à celle de l'innovation) que l'on perçoit sans doute le mieux la différence de traitement entre analyse historique et histoire d'entreprise. Si toute organisation a toujours intérêt à un retour réflexif, nul ne consacrera jamais de l'argent pour mentionner un échec, sauf s'il permet de mieux rebondir. C'est ce que constate Hubert Bonin, lorsqu'il rappelle que l'historien doit avoir accès à des sources diversifiées et à des archives lui permettant de faire son travail de recherche et qu'il ne peut se contenter de ce que l'on veut bien lui donner et tomber dans le piège d'une « *vision unificatrice et donc simpliste* » de l'entreprise. Pour autant, l'auteur reconnaît qu'« *une telle attitude contredit le désir de toute entreprise de disposer d'une histoire unique. En ce sens, on peut dire que l'histoire en entreprise est soumise au danger de la culture ambiante, faite de secret des affaires, d'unicité dans la communication, (...) de contresens vis-à-vis de la démarche historique, que l'on assimile à la simple collecte d'anecdotes, de dates, propres à nourrir une histoire-chronique, à laquelle on dénie tout droit à la discussion problématisante, à l'interprétation des faits, à la reconstitution de débats*

stratégiques »²⁷. On retrouve dans cette thématique du succès, qui est aussi celle de l'expansion, les substantifs d'« essor », de « réussite », de « décollage », de « leader », de « renommée », de « point d'orgue », des adjectifs comme « indéniable », « fantastique », des expressions comme « taux de pénétration du marché », « on atteint un maximum historique ». Cela nous mène vers la sixième et dernière thématique : si l'entreprise rencontre le succès, c'est qu'elle s'érige en référence ou qu'elle entend bien le devenir. L'histoire d'entreprise cède le pas à la *success story*, qui peut se définir comme une histoire construite autour d'étapes positives et de défis relevés. Elle constitue une sorte de mythologie du succès qui, comme toutes les mythologies, réunit une assemblée de demi-dieux... Elle traduit sans doute ce besoin d'unification, fondé sur deux arguments : l'expansion et l'adaptation (généralement une adaptation rapide qui peut correspondre au terme réactivité). Ces succès sont les preuves d'une volonté de perfectionnement et d'une évolution perpétuelle, proches de la palingénésie.

Une valeur d'exemplarité

La dernière thématique découle de toutes les autres. L'entreprise, à travers son histoire, s'érige en « référence ». L'objectif de la démarche peut-il être ailleurs ? Il s'agit d'activer ou d'avancer une norme et des valeurs non négociables, miroirs quelquefois émouvants, images fantasmées de sa puissance. Christian Schneider, consultant en communication, enfonce le clou : « *Existence d'une référence commune contre laquelle il est tacitement exclu que salariés, syndicats et comités d'entreprise s'insurgent. En d'autres termes, c'est une force de management* »²⁸. Tout converge vers la valeur d'« exemplarité ». L'« engagement » est exemplaire, les produits également. « *Etam est une référence majeure de la femme moderne en Europe.* » Le groupe est même personnifié, il fait preuve de courage et de volonté. *Pierrot Gourmand* est l'excellence en matière de confiserie. Souvent, cela n'est pas énoncé mais suggéré, à travers par exemple la pénibilité de certains travaux, le dévouement des ouvriers, la persévérance des ingénieurs... Le discours pourrait correspondre à une dimension apologétique ou de panégyrique. Nous employons apologie dans son sens essentiellement courant, c'est-à-dire « *éloge d'une personne, d'une chose* »²⁹. Panégyrique, qui véhicule un supplément de prestige, est ici entendu dans le sens « *Discours à la louange d'une personne illustre, d'une nation, d'une cité* »³⁰ et par extension d'une organisation. Pour autant, même si cela peut paraître moins appréhendable, nous avons tendance à penser que cette

27. H. BONIN, « Une histoire consensuelle ? », dans A. BELTRAN, M. RUFFAT (dir.), *Culture d'entreprise et Histoire*, p. 107.

28. C. SCHNEIDER, « Arme stratégique pour l'entreprise, son histoire », dans D. BLIN, G. GRAMACCIA (dir.), *L'entreprise et ses mémoires, Communication & Organisation*, n°7, p. 114.

29. Apologétique correspond bien évidemment à cette acception. Il ne s'agit pas du nom masculin ou de l'adjectif qui renvoie à la théologie et à la défense de la religion chrétienne.

30. Les définitions sont extraites du Dictionnaire *Le Robert*.

thématique s’inscrit plus dans une dimension morale ou/et idéale et associons la dimension apologétique à la thématique précédente.

Stéréotypie du transgénérationnel

Nous proposons une vision synthétique des six dimensions précédemment détaillées. Cette stéréotypie des sagas a pour objectif de rappeler ce qui apparaît comme constitutif du processus identificatoire à travers le passé et de spécifier la nature du transgénérationnel, à travers un type de mémoire mis en jeu. Ces stéréotypes ne sont pas à entendre au sens commun de clichés, mais comme unités d’éléments et de sens. Nous retenons donc l’idée d’une tendance récurrente comme trait distinctif. Le traitement générationnel à travers le passé est ici diffus. Le passé est une résonance au long cours transmuée à travers des générations pour justifier du présent, au nom des efforts constants de tous ceux qui se sont succédé, et qui se succéderont. On pourrait avancer que les sagas tendent à la stabilité dans l’assimilation générationnelle. Le tableau, ci-après, tente de caractériser chacun des six aspects dans lesquels se manifeste le transgénérationnel. Chaque identité d’aspect apparaît à travers les critères « *Valeur* » et « *Qualité* ». Nous ajoutons celle de « *Dimension* » pour qualifier chaque type de mémoire, qui peut correspondre à une spécificité transgénérationnelle de la saga.

Tableau 1 – Stéréotypie des sagas

STÉRÉOTYPE	Thème	Patrimoine	Intemporalité	Innovation	Réussite	Fonctionnalité	Exemplarité
IDENTITÉ	Valeur	Humanité	Pérennité	Progrès	Supériorité	Popularité	Puissance
	Qualité	Authenticité	Impersonnalité	Dynamisme	Renommée	Utilité	Perfection
MÉMOIRE	Dimension	Unificatrice	Transcendante	Palingénésique	Apologétique ou Panégyrique	Démocratique	Morale ou Idéale

Les sagas présentent l’entreprise comme exemplaire et tout ce qu’elle a traversé l’a conduite au succès. Ce n’est pas tant l’idée de transmission de l’expérience ou des savoirs (que l’on pourrait associer à la dimension patrimoniale), mais plutôt celle de savoir ancestral (propre à la dimension d’intemporalité), dont on souhaite nous convaincre. Le patrimoine devient alors consubstantiel d’une dimension d’intemporalité qui le fige. C’est une forme d’esthétisation de l’entreprise à travers son passé. On note un certain effet d’accumulation, dans l’innovation notamment, une forme de récursivité aussi et un souci d’unité, inhérent à ce type de récit. Comme le rappelle Henri-Pierre Jeudy, « *L’image dominante de l’unité se fonde toujours*

sur l'invocation de l'origine »³¹. Cette unité va de pair avec le souci d'inscrire son activité dans une continuité, quelquefois justement parce que l'entreprise traverse un moment de difficulté, voire de rupture. Cela procède donc d'une réassurance. « *Un autre aspect de cette réitération du passé dans le présent, consiste aussi à percevoir, aux côtés de la rupture et du changement, la part de durée et de permanence qui réside dans chaque entreprise* »³².

Sans y faire explicitement référence, les sagas font écho aux vertus prêtées aux solidarités générationnelles et intergénérationnelles. Elles pourraient être perçues autour du double niveau de lecture horizontal et vertical, historique et démographique. Elles sont fondées sur une dimension historique car l'entreprise cherche à faire partager une identité de destin et sait aussi rappeler comment l'histoire a contribué à la façonner. Mais l'entreprise aura beau avoir été marquée par l'histoire, elle en atténuera les séismes ravageurs. Dans une lecture plus verticale, les sagas privilégient également une certaine idée du renouveau des générations dans la continuité, mettent en avant des cycles de vie ou à défaut le tourbillon des évolutions liées à la rapidité des changements, mais sans querelle entre les anciens et les modernes. L'ordre de la transmission se déroule naturellement sans conflits d'identité et de territoire générationnels. L'expérience engrammée au fil du temps l'est dans le souci de l'intérêt commun et dans une dynamique de cohésion. Au fond, les sagas d'entreprise servent un argument d'implication, qui permettrait la compréhension et favoriserait l'appartenance. Elles rappellent ce qui fonde la communauté et mobilisent autour d'un destin commun, pour une audience externe bien plus qu'interne. Sans trop s'embarrasser de nostalgie, la saga, qui peut selon les cas donner l'impression de flirter avec l'histoire, redonne une forme d'humanité à l'entreprise. À défaut d'une vérité, elle laisse affleurer l'espoir d'une authenticité³³.

Depuis l'École des Annales (Marc Bloch, Lucien Febvre), le passage de l'histoire-récit à l'histoire-problème (Fernand Braudel, François Furet), les historiens n'abordent plus seulement le sens de l'histoire comme se déployant dans la succession des générations mais, comme « fait social total » (Marcel Mauss), afin de mieux rendre compte de la complexité humaine, notamment dans une dynamique de rapport entre les générations. Or la dimension transgénérationnelle des sagas occulte en partie ce vécu intergénérationnel fondé sur des liens de réciprocité. Elle produit au fond une forme de disjonction. Le prisme transgénérationnel révèle un « ça a été ».

31. H.-P. JEUDY, « La ville comme métaphore : les marques identitaires de l'image », *Sciences de la société*, n°30, octobre 1993, p. 136.

32. F. TORRÈS, « Retour vers l'avenir : l'histoire dans l'entreprise », dans M. HAMON, F. TORRÈS (dir.), *Mémoire d'avenir*, p. 28.

33. Selon N. D'ALMEIDA, « La production de récits, c'est-à-dire la capacité à transformer des événements en récits, à formaliser l'expérience d'un groupe, peut être comprise comme une manière d'introduire une dimension spécifiquement et authentiquement humaine dans un univers productif de moins en moins compréhensible. », *Les promesses de la communication*, p. 10.

Ces sagas qui, d'une certaine manière, transforment la mémoire en histoire sont au fond des outils pour se libérer du passé. On peut les qualifier de récits de complétude. Ils organisent le temps, en orientent la perception, clôturent un itinéraire, pour donner un nouvel élan qui n'aura sans doute probablement plus rien à voir avec ce "ça a été". Dans son acception transgénérationnelle, la saga n'entretient pas une confusion générationnelle fondée sur le jeunisme ou la nostalgie comme le montrent Myriam Bahuaud et Agnès Pecolo³⁴ pour le marketing. En revanche, elle a bien pour vocation d'élargir le territoire de ses publics, ses ressorts étant suffisamment éclectiques pour que chacun puisse y trouver un intérêt ou ressentir une proximité. À travers un objectif d'adhésion, la saga ne peut-être que transgénérationnelle, non pas dans le sens d'une transmission inconsciente, mais dans celui plus prosaïque d'une transformation qui balaie les clivages, tout en les assimilant. Elle transfigure les générations pour n'en garder qu'un effet de cohésion dans le temps et la maîtrise d'un destin. Ce faisant elle les fige. Récits de complétude, les sagas traduisent l'accomplissement de l'entreprise dans un continuum transgénérationnel qui la porte vers le succès, à travers lequel elle exprime son exemplarité et qui lui permettra désormais d'avancer sans retourner.

BIBLIOGRAPHIE

ADAM J.-M., *Le récit*, Paris, PUF, Que sais-je ?, 1984, 128 p.

BAHUAUD M., PECOLO A., « De la segmentation à la confusion des âges : stratégies marketing et approches générationnelles des publics », Actes du colloque *Culture et identités dans les communications marketing*, 78^e congrès de l'ACFAS, Centre d'études en communications marketing - UQAM, Université de Montréal, 11 mai 2010, p. 74-82.

BELTRAN A., RUFFAT M., *Culture d'entreprise et Histoire*, Paris, Les Éditions d'Organisation, coll. E.O. Sup, 1991, 158 p.

BLIN D., GRAMACCIA G., *L'entreprise et ses mémoires*, *Communication & Organisation*, n°7, GREC/O – Université Michel de Montaigne-Bordeaux 3, 1^{er} semestre 1995, 309 p.

Communications, Générations et filiation, sous la dir. de ATTIAS-DONFUT C. et LAPIERRE N., n°59, Paris, Seuil, 1994, 255 p.

COUSSERAND I., *Les représentations du passé dans les organisations : une communication de légitimation*, Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication sous la dir. du Professeur Hugues Hotier, Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3, décembre 2006, 407 p.

34. M. BAHUAUD, A. PECOLO, « De la segmentation à la confusion des âges : stratégies marketing et approches générationnelles des publics », in Actes du colloque *Culture et identités dans les communications marketing*, 78^e congrès de l'ACFAS, Centre d'études en communications marketing - UQAM, Université de Montréal, 11 mai 2010.

D'ALMEIDA N., *Les promesses de la communication*, Paris, PUF, coll. Sciences, Modernités, Philosophies, 2001, 259 p.

D'ALMEIDA N., « Les organisations entre projets et récits », *Org&Co*, Bulletin de liaison bimestriel n° 6, mars 2004, p. 2-7.

FINLEY M., *Mythe, mémoire, histoire*, Paris, Flammarion, 1981, 270 p.

GRAMACCIA G., *Les actes de langage dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, coll. Communication des organisations, 2001, 290 p.

HALBWACHS M., *La mémoire collective*, Paris, Albin Michel, 1997 (1^{ère} éd. 1950), 304 p.

HAMON M., TORRÈS F., *Mémoire d'avenir : l'histoire dans l'entreprise*, Paris, Economica, 1987, 261 p.

HEILBRUNN B., « Les marques transgénérationnelles », *Décisions Marketing*, n°18, Septembre-Décembre 1999, p. 81-84.

JEUDY H.-P. (dir.), *Patrimoines en folie*, Ministère de la Culture et de la Communication, Collection Ethnologie de la France, Cahier 5, Paris, Maison des Sciences de l'Homme, 1990, 297 p.

JEUDY H.-P., « La ville comme métaphore : les marques identitaires de l'image », *Sciences de la société*, n°30, octobre 1993.

NORA P., *Les lieux de mémoire*, Paris, Gallimard, coll. Quarto, 3 tomes, 1997, 1642 p., 3014 p., 4751 p.

RICOEUR P., *La mémoire, l'histoire, l'oubli*, Paris, Seuil, 2000, 675 p.

Résumé : Cet article analyse les sagas d'entreprise. À travers six dimensions, révélatrices, il propose une caractérisation de la portée générationnelle. Récits de complétude, les sagas traduisent l'accomplissement des organisations dans un continuum transgénérationnel dont l'article tente de spécifier la nature.

Mots-clés : Saga, récits, générations, transgénérationnel, mémoire, histoire, patrimoine, passé

Abstract : This text deals with "Corporate saga" or "Company saga" and propose to characterize the dimensions of transgeneration. This article analyses six specificities of these stories written for an organization, in the field of communication. The emphasis is laid on the part of generation through these sagas.

Keywords : Sagas, stories, narratives, generations, transgeneration, memory, history, patrimony, the Past.