



Bulletin de la Sabix

Société des amis de la Bibliothèque et de l'Histoire de
l'École polytechnique

29 | 2001

Histoire et archives d'entreprises

Introduction à la journée d'étude

Maurice Hamon



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/sabix/307>

DOI : 10.4000/sabix.307

ISSN : 2114-2130

Éditeur

Société des amis de la bibliothèque et de l'histoire de l'École polytechnique (SABIX)

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2001

Pagination : 5-12

ISBN : ISSN N° 2114-2130

ISSN : 0989-30-59

Référence électronique

Maurice Hamon, « Introduction à la journée d'étude », *Bulletin de la Sabix* [En ligne], 29 | 2001, mis en ligne le 16 mai 2010, consulté le 08 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sabix/307> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sabix.307>

Ce document a été généré automatiquement le 8 septembre 2020.

© SABIX

Introduction à la journée d'étude

Maurice Hamon

- 1 Maurice Hamon, Directeur des Relations Générales de Saint-Gobain, note que le sujet de cette journée est récurrent. On disserte assez régulièrement sur l'entreprise comme entité face à l'histoire, aux problèmes historiques, mais lorsqu'on s'interroge sur la mémoire et le changement dans l'entreprise, on se trouve devant des termes contradictoires.
- 2 De fait, l'entreprise est certes un corps social, biologique, mais aussi une institution par nature instable, changeante et parfois éphémère. La réflexion d'aujourd'hui se situe cependant dans un cheminement : il y a quinze ans déjà, était organisé dans le centre d'archives de Saint-Gobain à Blois, un colloque qui s'adressait, prioritairement, plus aux entreprises qu'aux universitaires. L'objectif était en effet de se placer du point de vue spécifique de l'entreprise par rapport aux problématiques particulières, et aux colloques spécialisés des historiens.

Entreprises et histoire : aux sources de la démarche

- 3 La réunion de la SABIX ambitionne donc de s'inscrire à distance dans la ligne des discussions de Blois, même si le contexte diffère beaucoup de celui qui prévalait il y a quinze ans. La motivation d'alors trouvait sa source dans la fin des « Trente glorieuses », la survenance de crises à répétitions, ce que l'on a appelé par commodité « les deux chocs pétroliers » alors que ce vocable recouvrait une réalité beaucoup plus complexe, une véritable révolution de l'économie mondiale.
- 4 Ces chocs, ces mises en cause, avaient montré que la prospective, grande vedette de l'après-guerre, ne dominait plus le paysage économique, et posait même problème aux entreprises qui se trouvaient désarçonnées par la vigueur des crises. Le message de l'époque signifiait que le processus de développement de l'entreprise par constructions successives, appartenant à la modernité des années soixante, s'était grippé en même temps que le modèle de la continuité. Le confort d'un développement linéaire avait été mis à mal par ces divers événements.

- 5 Déjà, en termes de problématique et de recherche, l'on cherchait de nouvelles modélisations, en partie pour avoir complètement oublié les crises d'avant-guerre. Il est frappant en effet de constater que la génération des gestionnaires des années soixante, formée pendant les Trente glorieuses, avait perdu le souvenir de ces crises. Avec le souvenir évanoui de la prospérité à marche forcée des années 60, ce fut la théorisation un peu tâtonnante de ce qu'on a appelé la société « post-moderne », en essayant d'imaginer une nouvelle relation à la construction d'un futur qui n'apparaissait pas clairement. Et puis, surtout, l'on recherchait des outils, notamment parce que la génération des managers alors au pouvoir, frappée de plein fouet par la crise, avait été habituée à un autre contexte. Certains grands dirigeants d'entreprises disent encore en plaisantant qu'à cette époque on pouvait commettre des erreurs de stratégie sans courir de grands risques, car l'inflation et la croissance en compensaient rapidement les effets les plus fâcheux.
- 6 De cette période datent de nombreuses initiatives dont témoignent beaucoup de participants au débat d'aujourd'hui, qu'ils soient historiens spécialisés, ou archivistes d'entreprises. Ces initiatives ont dégagé certaines pistes. D'une part un aveu d'humilité de la part des entreprises acceptant de bien vouloir faire une démarche de connaissance, en admettant l'outil historique comme un élément utile ; et en parallèle, démarche d'humilité aussi des historiens qui ont abandonné leurs bastilles, leurs forteresses, notamment idéologiques, si pesantes en histoire économique ! Ces historiens se sont à leur tour interrogés sur l'historicité de leur propre démarche et sur les problématiques à inventer au sein de la discipline historique, car très souvent celles que proposait l'université ne correspondaient pas aux analyses et aux besoins des entreprises.

Un nouveau contexte

- 7 Tel fut le point de départ. Comment se présente le problème aujourd'hui, une quinzaine d'années plus tard ? Toutes choses égales par ailleurs, l'on peut se poser le même type de questions, mais dans un contexte différent. D'abord l'entreprise a repris une légitimité dans la société, dans le paysage économique, car l'économie dirigée a reculé dans notre pays comme dans beaucoup d'autres. En outre les crises semblent aujourd'hui, sinon complètement maîtrisées, du moins lissées. Nous vivons une phase où les conjonctures nord-américaine et européenne paraissent marcher d'un même pas, ce qui constitue une grande nouveauté par rapport à ce que les entreprises ont connu autrefois. Et puis il y a le contexte de mondialisation et celui de la nouvelle économie, appellation déjà contestée par les spécialistes, à peine son succès assuré, assuré il est vrai essentiellement par les médias.
- 8 L'entreprise se trouve donc devant un nouveau type de défis, devant des grandes manœuvres que l'on dira planétaires, et qui engendrent des attitudes assez nouvelles. Aux fusions très classiques des années 70 ont succédé les fusions-absorptions, les grandes manœuvres qualifiées de méga-fusions. Certaines se dénouent avant même que ne soit signé le protocole qui devait les ratifier. Elles signifient souvent en tout cas, une remise en cause des métiers de base, de la nature même de l'entreprise, dans le cadre d'un scénario qui s'impose aux acteurs plutôt qu'il n'est totalement maîtrisé. On a parfois l'impression que le réflexe de la fusion devient une espèce de réponse à un risque de mort programmée, une fuite en avant.

- 9 Dans ce cadre on observe donc souvent une redéfinition profonde des métiers des entreprises. Certaines en changent, ou y ajoutent de nouvelles branches très éloignées de leur vocation d'origine. Citons, par exemple, l'entrée de Bouygues dans les télécommunications. D'autres poussent la diversification jusqu'à une logique extrême : Vivendi, ex-Générale des eaux, a étendu la notion de service jusqu'à la téléphonie mobile et même, à un certain moment, jusqu'à la gestion des professions de santé, avant sa toute récente réorientation en cours vers les multimédia. Ceci soulève souvent des problèmes par rapport au positionnement d'origine.
- 10 Les exemples paraissent encore plus nombreux parmi les entreprises anglo-saxonnes. Un groupe comme Seagram a choisi d'abandonner le secteur des spiritueux, pour entrer lui aussi dans celui des techniques nouvelles de communication. Ces changements, qui se produisent sous nos yeux tous les jours, suscitent de nombreuses questions et de multiples problèmes. Et c'est à ce stade que l'on commence à s'approcher des nouveaux besoins et des nouveaux usages de l'Histoire, dans la mesure où des responsables qui pensent pouvoir décider simplement et prouver le mouvement en marchant, devraient se soucier de réfléchir profondément sur ce que continuent d'être ces entreprises en plein scénario de retournement.
- 11 Parmi les questions importantes soulevées par ces évolutions, on peut citer, sans les classer selon un ordre particulier :
- Les succès ou échecs des fusions : un sujet ancien mais qui demeure d'actualité, comme on le constate tous les jours. Ces fusions soulèvent notamment la question du vainqueur et du vaincu. Les théories de management modernes préconisent que la fusion fasse apparaître clairement un vainqueur. On peut sans doute discuter cette recommandation, mais elle mérite d'être considérée, d'autant qu'elle sous-tend un jugement sur le choc des identités et des cultures, qui accompagne inéluctablement les fusions. Cette proposition vaut aussi pour les PME et les PMI qui, dans le cadre de la mondialisation, se lancent hardiment dans des opérations d'exportation ou d'offre d'un savoir-faire qui leur est spécifique. Ces questions qui touchent à la taille, au partenariat, se présentent pour elles à peu près dans les termes d'une problématique qui n'est donc pas réservée aux seuls grands groupes industriels. Le problème se pose alors : changement ou continuité dans un métier, le changement et la continuité, ou bien le changement brutal ? On en connaît des exemples : certains grands groupes français se sont vidés de leur substance ou de leur métier d'origine pour exercer une autre activité, (nous parlerons tout à l'heure de Schneider et de son ancienne vocation au Creusot).
 - Autre problème : celui de l'alliance et/ou de l'indépendance. La question ne se tranche pas tout uniment, car les alliances peuvent être progressives, limitées, ou évoluer au fil de la réalité. Ainsi Renault a-t-il essayé de s'allier globalement à Volvo. L'affaire a échoué, mais on en reparle maintenant dans le domaine des poids lourds et des véhicules industriels. L'entreprise a finalement décidé une alliance avec Nissan afin d'opérer sur le marché international. Au contraire, le groupe PSA adopte une attitude tout à fait différente. Son président explique pourquoi il n'a pas besoin de fusionner, pourquoi une logique autonome reste suffisante pour le développement de l'entreprise. Le défi de l'indépendance est aussi celui de Dassault, un des rares avionneurs satisfaisant encore à ce critère dans le monde, à cause d'une culture et d'une identité dont Michel Herchin va nous entretenir.
 - Autre phénomène très évolutif, qui intéresse vivement les historiens : les nouvelles définitions du travail et des rapports sociaux au sein de l'entreprise. Ce type de scénario bouleverse les habitudes et les comforts acquis. La linéarité des carrières, le modèle de

gestion à commandement vertical, de l'ingénieur à l'ouvrier, du PDG au cadre administratif, tout ceci se modifie profondément et les rapports sociaux en sont changés. On n'appartient plus à l'entreprise *ad vitam aeternam*, en y programmant le placement de ses enfants. Ces coutumes, soumises aux contraintes évoquées ci-dessus, ont volé en éclats. Et les théoriciens définissent le travail selon des critères qui diffèrent notablement des critères classiques des années 70. Rappelons pour mémoire la dernière note établie sur ce sujet par la fondation Saint-Simon avant sa récente dissolution, qui définissait au moins trois catégories de travail aujourd'hui : le travail généraliste non spécialisé qui est une sorte de travail encore protégé sur la longue durée, le travail des hyper-spécialistes, affecté d'une grande mobilité, et la troisième catégorie, qui suscite de nombreuses crises dans nos sociétés, celle du travail non spécialisé, dans laquelle on trouve la grande masse des laissés pour compte. Tous les schémas d'études sociales dans l'entreprise sont ainsi soumis à un nouveau défi et il va falloir étudier les phénomènes contemporains d'une façon différente de celle à laquelle on avait recours autrefois.

- S'ajoutent enfin d'autres questions : la délocalisation des établissements, qui aggrave encore ces phénomènes et pose en outre le vrai problème du patriotisme des entreprises, thème récurrent pour les historiens. L'expression s'entend dans un double sens, à la fois le patriotisme de l'entreprise par rapport à son pays, et le patriotisme du corps social vis-à-vis d'elle ; celui-ci peut en effet contester le mode de commandement auquel il est assujéti, dans la mesure notamment où le modèle que l'on retrouve partout est aujourd'hui un modèle d'instabilité pour l'individu, un modèle d'adaptation permanente.

Les défis du présent : mémoire et changement

- 12 Voilà autant de questions et de défis pour l'Histoire et pour l'historien, pour gérer encore cette confrontation entre continuité et changement. Mais par rapport à ce que l'on décrivait il y a une quinzaine d'années, on se trouve désormais devant une sorte de reflet symétrique dans le miroir. Dans ce contexte les entrepreneurs peuvent céder à plusieurs tentations et, sur ce point aussi, il faudra que nous nous interroguions. Décider par exemple que la rupture avec le passé est à nouveau d'actualité, compte tenu du passage à un contexte mondial : on voit bien des entrepreneurs délaisser la traditionnelle métaphore biologique de l'entreprise corps social, avec ses contraintes mais aussi avec ses solidarités, pour retenir finalement un autre modèle, un avatar du modèle de développement continu. On voit apparaître le modèle de la greffe (on va chercher une autre entreprise et juger si la greffe peut prendre), ou celui de la fécondation *in vitro*, transposée métaphoriquement. Ceci nous amène au problème des fusions artificielles, décidées a priori quand on recherche un effet de taille autant qu'un effet de complémentarité. L'insuffisance ou le côté hâtif de cette démarche permet sans doute d'expliquer un certain nombre d'échecs.
- 13 Le défi d'aujourd'hui, c'est donc un nouveau positionnement de la mémoire dans ce contexte. Il faut rappeler à la réalité les gestionnaires d'entreprises, leur rappeler des évidences sur lesquelles on doit revenir. L'entreprise ne naît pas tous les jours, sa continuité constitue sa grande force, même à l'intérieur de scénarios de changement. Elle se construit de manière progressive, comme un projet à long terme édifié suivant un processus cumulatif qui intègre une grande diversité de facteurs. Même dans un plan ambitieux, une projection à quinze ans, il serait imprudent d'oublier ce type de considération. D'ailleurs des alertes sont déjà intervenues, des échecs se manifestent

déjà. Des fusions échouent avec fracas parce que le scénario initial n'a pas été validé correctement.

- 14 Dans ces situations d'échec on trouve souvent un bouc émissaire qui nous ramène à l'Histoire : la culture d'entreprise. Lorsqu'une fusion échoue, - et les revues de management sont pleines de théorisations à ce sujet - on accuse systématiquement l'identité et la culture d'entreprise. « Les cultures n'ont pas pu se fusionner, elles ne sont pas complémentaires, les gens n'ont pas voulu se parler, n'ont pas fait d'efforts de compréhension ! » Ceci vient d'une ambiguïté de départ, entretenue très souvent par les écoles de management en particulier, qui retiennent une conception erronée de la culture d'entreprise. Elles la définissent comme l'ensemble des comportements qui font gérer et agir l'entreprise. Cette définition insuffisante fait naître des croyances naïves qui relèvent un peu de l'angélisme, par exemple la conviction que l'on peut ajouter des cultures, les juxtaposer, et que le temps faisant son œuvre, on arrivera à dégager un modèle ultérieur. On suppose que les cultures sont complémentaires, alors qu'en réalité, les scénarios de fusion sont le plus souvent des scénarios guerriers. Ceux qui ont connu ces expériences témoigneront peut-être aujourd'hui dans ce sens.
- 15 Cette attitude à l'égard de la culture repose sur un mythe : elle agirait comme une force immuable et, donc, les fusions progressives se feraient alors dans la nébuleuse d'un schéma idéal. Celui de l'émergence d'une troisième culture qui, après avoir assimilé l'histoire des entreprises, leurs traditions, leurs modes de fonctionnement, conduirait enfin à trouver la solution optimale, à réaliser une synthèse sereine qui servirait de base à la création d'une nouvelle entreprise, une sorte de phénix qui, ayant incorporé les éléments venant des entreprises d'origine, permettrait de se positionner pour le futur.
- 16 Puis viennent les désillusions : la grande presse les constate, désillusions de la nouvelle économie en tête. Ainsi avons-nous observé les cours erratiques du Nasdaq alors qu'on nous annonçait la fin de la vieille économie. Dans ces circonstances on a fait appel aux historiens, on leur a demandé leur avis pour savoir si l'on changeait de monde, s'il s'agissait d'une nouvelle révolution industrielle. François Caron, en expert, a tenu des propos pertinents sur ce sujet. Ont ressurgi, à l'usage des dîners en ville, des exemples historiques célèbres : la tulipe hollandaise au XVII^{ème} siècle, les spéculations sur les chemins de fer britanniques... Finalement cet embarquement vers un monde nouveau a provoqué paradoxalement une sorte de retour vers la réflexion historique.
- 17 La vieille sagesse nous enseigne que l'Histoire ne se répète pas. Elle ne se renouvelle pas toujours, mais les mêmes causes produisant toutefois les mêmes effets, il faut encourager les entreprises à approfondir leurs jugements, leurs réflexions, pour essayer d'avancer dans ce domaine.

Le colloque

- 18 A partir de cette problématique, à quoi cette journée voudrait-elle tenter de répondre ? Aux rapports entre mémoire et stratégie, entre mémoire, tradition et innovation (le terme tradition entendu au sens étymologique : ce que nous ont transmis nos prédécesseurs). Comme l'écrivait déjà Pierre de Chartres au XII^{ème} siècle, « nous sommes des nains montés sur des épaules de géants », formule certes banale, mais qui convient encore à bien des situations.

- 19 La méthodologie de notre réunion a été choisie clairement à partir d'études de cas, car dans ce domaine il faut s'appuyer sur le concret. Nous avons voulu nous interroger sur des entreprises à forte histoire, ancienne ou récente, étant entendu que, de notre point de vue, la notion d'intensité de la culture de l'entreprise importe autant que sa durée. S'agissant des jeunes entreprises de la Silicone Valley aux Etats-Unis, leur histoire est déjà intense et il est intéressant d'examiner leur façon de vivre le changement.
- 20 Nous avons articulé un certain nombre d'exposés et de témoignages autour de plusieurs thèmes. Viendra d'abord la présentation d'un scénario de rupture, le propos étant de découvrir ce que produit un changement majeur par rapport à une forte culture, une forte identité de l'entreprise. Ce sera le cas de Renault, engagée dans un véritable scénario de retournement, de redéploiement, après une révolution culturelle considérable qui date maintenant de quelques décennies, du temps où la société décida non plus simplement de fabriquer, mais aussi de vendre des voitures, une évolution importante déjà, mais passée inaperçue !
- 21 Puis nous entendrons les témoignages de deux entreprises de tradition innovante, à caractère familial ou collectif, Dassault et Essilor, pour savoir si ces entreprises demeurent toujours les mêmes, tout en ayant changé au plan de la technologie ou au plan stratégique.
- 22 Un autre thème couvrira les entreprises ou institutions assimilables à des entreprises, qui s'engagent dans un projet de transformation. Ce sera l'objet de l'évocation des raisons pour lesquelles Schneider a voulu faire son histoire, alors que son nom ne recouvre plus le contenu initial. Cet exposé sera fait à propos des motivations et de l'utilisation d'un ouvrage sur Schneider dont les auteurs participent à notre réunion. Pourquoi Schneider a-t-il fait appel à l'outil historique alors que le contenu du groupe avait complètement changé, et que de ce fait, on aurait pu négliger cette perspective historique ?
- 23 Et puis nous écouterons le témoignage du professeur Kaspi sur le comité d'histoire du Cnrs afin de comprendre pourquoi une institution se penche sur son histoire à un moment où elle veut changer son image et, pourquoi pas, ses missions.
- 24 Dans une deuxième session, nous aborderons une double interrogation. Nous essaierons d'illustrer le thème des fusions, continuité et changement, réussite ou échec, à partir de trois exemples de fusions. La première, Pechiney-Ugine-Kuhlmann, passe plutôt pour un échec. Je reviendrai ensuite sur le cas de Saint-Gobain et, enfin, un exposé d'histoire immédiate traitera de la fusion BNP-Paribas. Les publicités des journaux et des radios nous présentent ces derniers jours de nombreux sketches humoristiques sur cette fusion. Nous sommes donc en pleine actualité.
- 25 Pour achever la réunion nous nous interrogerons sur la façon dont l'entreprise survit ou ne survit pas à travers son patrimoine matériel, ou à travers son image. L'image est-elle une forme de survie de l'entreprise alors que les détenteurs ont passé la main ? Ceci concerne le cas de Lefèvre-Utile. En matière de patrimoine industriel au sens plus large, il faudra examiner tout particulièrement aussi la difficulté de créer des lieux de mémoire.
- 26 Voici donc les tenants et aboutissants du débat d'aujourd'hui. Sachant que nous allons balancer entre deux conceptions, l'on pourrait terminer cette introduction sous le signe de deux citations qui se rapportent à l'histoire en action et qui s'opposent un peu entre elles, une version optimiste, une autre réaliste.

27 Une réflexion d'Albert Camus d'abord :

« L'Histoire n'est que l'effort désespéré des hommes pour donner corps aux plus clairvoyants de leurs rêves », sans doute un beau programme d'action, peut-être un peu utopique ! En face de cette belle définition, le regard d'un sceptique, qui ne croyait d'ailleurs pas beaucoup à l'Histoire, Paul Valéry, mais qui peut cependant être utile aux entreprises d'aujourd'hui : « Le passé nous montre l'échec fréquent des prévisions trop précises, et au contraire les grands avantages d'une préparation générale et constante qui, sans prétendre défier les événements, permet à l'homme de manœuvrer au plus tôt contre l'imprévu »

Louis Renault sur voiturette type A, lors de la course Paris - Rambouillet France le 19 octobre 1899



Photo Renault communication.

AUTEUR

MAURICE HAMON

Directeur des Relations Générales de Saint-Gobain