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

D'une identité à l'autre : Schneider, ou l'histoire en force

Tristan de la Broise

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/sabix/310>

DOI : 10.4000/sabix.310

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 : 21-26

ISBN : ISSN N° 2114-2130

ISSN : 0989-30-59

Référence électronique

Tristan de la Broise, « D'une identité à l'autre : Schneider, ou l'histoire en force », *Bulletin de la Sabix* [En ligne], 29 | 2001, mis en ligne le 23 mai 2010, consulté le 08 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sabix/310> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sabix.310>

Ce document a été généré automatiquement le 8 septembre 2020.

© SABIX

D'une identité à l'autre : Schneider, ou l'histoire en force

Tristan de la Broise

- 1 M. Tristan de la Broise rappelle d'abord qu'il était envisagé primitivement que ce soit Monsieur Pineau-Valencienne qui vienne répondre à des questions sur le pourquoi de l'histoire du groupe Schneider. Il va en présenter les interprétations possibles, dans le contexte évoqué ce matin de fragilisation des grands groupes français, qui s'est installé à partir du milieu des années 70 avec les deux chocs pétroliers.
- 2 À la suite des deux chocs pétroliers du milieu des années 1970, l'environnement des entreprises est, en effet, perturbé de manière profonde et durable. La dynamique de l'expansion continue et du progrès à perte de vue est cassée. Au renforcement des contraintes économiques s'ajoute bientôt le poids des changements politiques. Les adaptations se font à marche forcée : restructurations, fusions, acquisitions. Toutes ces transformations aboutissent notamment à remettre en cause l'identité quand ce n'est pas l'existence même de sociétés ou de groupes entiers, quelles que soient leur dimension et leur puissance réelle ou supposée.
- 3 L'évidence se répand : les entreprises, elles aussi, sont soumises à un cycle de vie. Elles naissent, grandissent et meurent. Elles ont donc une histoire.

Le pourquoi de l'histoire : la genèse d'un besoin

- 4 C'est probablement de manière progressive que le groupe Schneider a ressenti le besoin de connaître son histoire.
- 5 Sous des apparences trompeuses d'institution inébranlable, Schneider est devenue extrêmement vulnérable à la fin des années 1970. La splendeur de son siège de la rue d'Anjou masque une situation de faillite virtuelle.

- 6 Une série de facteurs qui lui sont propres aggrave la situation du Groupe dans un contexte économique qui est lui-même dégradé.
- l'échec technique, économique et financier de la fusion entre le Creusot — la SFAC — et la Compagnie des ateliers et forges de la Loire — la CALF —. Cette fusion non désirée a mis quinze ans à épuiser les forces de Schneider. Cet échec constitue un coup de grâce pour le Groupe car il le frappe en plein cœur, celui de ses activités historiques et de ses meilleurs savoir-faire : la métallurgie et la mécanique lourde. Contrairement à ce que l'on a pu dire et croire, il ne s'agissait pas de domaines révolus. Schneider était en train d'enfanter le TGV et Framatome.
 - le déclin des activités traditionnelles. Elles sont particulièrement figées et déficitaires au sein de la CALF. Leurs pertes constituent une hémorragie financière pour le Groupe.
 - la complexité du conglomerat constitué sous l'égide du baron Empain. À l'inextricable organigramme des holdings financières s'ajoute l'hétérogénéité des sociétés opérationnelles.
 - l'impact d'enjeux stratégiques importants, tels que celui représenté par Framatome. Véritable tirelire du Groupe, la société Framatome reste inaccessible à ses actionnaires.
- 7 Déjà menacée après la disparition du dernier des Schneider, Charles, l'identité même du Groupe a commencé à se dissoudre dans l'appellation « Empain-Schneider ».
- 8 À ce constat s'ajoute celui de difficultés plus classiques mais qu'il convient aussi de résoudre. Elles tiennent en une question : Qu'est-ce que le Groupe ? Cette notion dont le contenu juridique est encore incertain et appartient au domaine de l'arbitraire en inclut d'autres : Quel périmètre doit recouvrir une histoire concernant directement des centaines de sociétés qui ne sont pas toutes des entreprises ? Quels choix effectuer parmi elles et selon quels critères ? Les montres Jazz ou l'hebdomadaire VSD méritent-ils une attention comparable à celle que l'on peut avoir pour Jeumont-Schneider ou les chantiers navals de la SMN-DN ?
- 9 Inversement, dans le cadre d'une mise en perspective de l'histoire du Groupe, il paraîtra judicieux de se pencher sur le passé d'entreprises qui l'ont rejoint plus tardivement, telles que Merlin Gerin, Télémécanique ou Square D. C'est la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie qui donnera une cohérence à l'assemblage de leurs activités.
- 10 Raisons circonstanciées
- 11 Entre 1984 et le début des années 1990, le groupe Schneider est l'objet de nouvelles transformations.
- 12 Toutes ne sont pas voulues. Certaines même sont purement accidentelles. Mais elles sont radicales. Elles sont aussi spectaculaires, du moins pour trois d'entre elles.
- 13 Rappelons-en les principales étapes :
- C'est le 28 juin 1984, la disparition de l'ensemble Creusot-Loire, véritable groupe dans le groupe. À lui seul, il comprend trente-cinq sociétés principales à dominante sidérurgique ou mécanique. Certaines sont d'irréductibles foyers de pertes, telle Creusot-Marrel, Delattre-Levivier ou Phoenix Steel aux États Unis. D'autres sont en bonne santé telles Neyrpic, Imphy, ou Mecanica Pesada au Brésil. Enfin, il y a Framatome, très convoitée. Cette disparition est vécue comme un drame national. Son impact sur l'opinion est proportionnel à la valeur de symbole que lui confèrent les médias et la classe politique.
 - C'est l'intégration de Merlin Gerin, pilier du redéploiement vers les industries électriques. Merlin Gerin est une vieille partenaire du Groupe depuis la fin des années 1950. Mais son intégration franchit une étape décisive en 1987. Elle a une portée stratégique considérable.

- C'est l'acquisition mouvementée de Télémécanique en juillet 1988. Elle a lieu en période d'élections présidentielles. À nouveau, les médias sont remplis pendant plusieurs mois de titres, d'articles et d'émissions consacrées à Schneider et à son président. L'État, au plus haut niveau, fait entendre sa voix.
 - C'est en mai 1991, l'acquisition de Square D aux États-Unis en pleine guerre du Golfe. L'opération faite, Didier Pineau-Valencienne accélère la rationalisation des structures du Groupe, tant sur le plan industriel que sur celui de son organigramme financier.
- 14 À la fin d'un processus au cours duquel les dernières activités traditionnelles du Groupe comme celles qui sont exercées par Jeumont-Schneider vont le quitter, il ne restera plus de Schneider que le nom.
- 15 Vers la fin de 1993, je rentre en contact avec la direction générale de Schneider. Elle est sensibilisée aux attentes du personnel qui, en raison des restructurations effectuées, ignore dans son immense majorité le passé et les origines du Groupe. Or beaucoup manifestent de la curiosité vis-à-vis d'une histoire qu'ils savent prestigieuse mais dont le souvenir s'efface et qu'une proportion croissante d'entre eux ne connaît pas.
- 16 Déjà, pour répondre aux attentes des uns et des autres, les séminaires de management auxquels participent les cadres d'un certain niveau comprennent fréquemment des exposés historiques. Ces derniers sont conçus et réalisés en interne de manière plus ou moins informelle et à partir d'éléments épars.
- 17 De nombreux matériaux historiques existent qui vont permettre de donner corps à un projet d'histoire du groupe mettant en perspective la richesse de ses racines.
- 18 Parmi ceux-ci, un fonds documentaire considérable a été rassemblé depuis 1985 au Creusot même par d'anciens ingénieurs et cadres bénévoles. Ils ont constitué une fondation, l'académie François Bourdon — du nom de l'inventeur du marteau-pilon — que préside avec beaucoup de dynamisme et d'efficacité Georges Charnet. Avec l'aide de Schneider, ils poursuivent l'inventaire de tout ce qui a pu être récupéré en matière de plans, de registres et d'archives dans un esprit de conservation d'une mémoire qui risque de s'effacer.
- 19 Installés dans d'anciennes dépendances du château de la Verrerie, autrefois résidence de la famille Schneider, ils répertorient, classent et sauvegardent un des plus fabuleux patrimoines documentaires et iconographiques de l'industrie française. Préfacé par Jacques Portevin, l'état du fonds publié en 1999 mentionne 3 Km linéaires d'archives papier, 100.000 plans, 80.000 photographies et 35.000 livres et périodiques. Parmi les sources dont nous allons avoir besoin pour écrire *Schneider, l'histoire en force*, ce sont évidemment les plus riches.
- 20 En ce qui concerne les principales filiales du Groupe auxquelles nous serons amenés à nous intéresser, les situations seront très contrastées selon qu'il s'agisse de Merlin Gerin, Télémécanique, Square D, Ernault-Somua, les chantiers navals, Jeumont-Schneider, la SMN-DN, la BUE...
- Merlin Gerin avait déjà fait l'objet d'un ouvrage *Une histoire pour l'avenir*, écrit par Félix Torres
 - Télémécanique avait réalisé en interne pour son cinquantenaire un livret intitulé *Télémécanique 1924-1974, Histoire d'une croissance*. La collaboration efficace d'anciens et l'existence d'un bon fonds d'archives m'ont permis de reconstituer un historique d'ensemble et de disposer de certaines données manquantes.

- vieille entreprise créée à Détroit en 1902, Square D dispose d'une chronologie des principaux événements depuis sa fondation. Elle est complétée par quelques recherches et interviews que je réalise en me rendant près de Chicago, où se trouve son siège actuel.
- quant aux autres sociétés telles que Ernault-Somua, les chantiers navals, Jeumont-Schneider, la SMN-DN, la BUE, il en reste suffisamment de traces dans les archives parisiennes de Schneider pour répondre à la plupart des questions posées à leur sujet

21 Motivations stratégiques

- 22 Ce sont donc en premier lieu des considérations de communication interne qui poussent la direction de Schneider à écrire l'histoire du Groupe. À travers nos premiers entretiens, il est devenu clair que la démarche entreprise entrait dans le cadre d'une logique de conservation d'un nom dont la valeur incorporelle était unanimement reconnue. À l'étranger comme en France.
- 23 Le recentrage opéré par Didier Pineau-Valencienne après le naufrage de Creusot-Loire n'est pas un rejet du passé dont on se débarrasse. Il correspond à une nécessité économique. Mais personne ne méconnaît la richesse du patrimoine historique et culturel du Groupe dont la valeur a d'ailleurs un contenu monétaire.
- 24 Le projet d'ouvrage prend corps au début de 1994. Avec l'accord de la direction du Groupe, j'y associe Félix Torres. Au fur et à mesure du déroulement du projet, l'idée d'en faire un livre de référence s'affirme devant la richesse et la diversité des éléments que nous rassemblons.
- 25 Tout en s'impliquant beaucoup au niveau des moyens qui sont mis à notre disposition, la direction de Schneider n'intervient pas dans le contenu d'un récit dont elle est cependant loin de se désintéresser. Un comité de pilotage comprenant trois dirigeants se réunit périodiquement avec nous. Il suit avec un très grand intérêt
- 26 — presque avec passion — le déroulement des travaux et nous aide efficacement. Mais l'ouvrage paraîtra sans préface, sans signature du Groupe. Ce sera un ouvrage d'auteurs.
- 27 Il en résulte le respect d'une certaine distanciation, apparue comme nécessaire. Elle marque la rupture entre l'histoire et l'actualité.

Mécanisme et effets

- 28 Le manuscrit de l'ouvrage et ses encadrés ont été achevés à la fin de 1995, au terme de deux ans de travail.
- 29 Au printemps 1996, un éditeur a été sélectionné sur appel d'offres et dans le cadre d'un cahier des charges orienté vers la réalisation d'un livre de haute qualité et de grand format, afin de rendre de manière satisfaisante la richesse de l'iconographie qui pouvait illustrer cette longue et prestigieuse histoire.
- 30 Le public ciblé par cette édition était en premier lieu interne. Une prise ferme de 20.000 exemplaires devait être destinée essentiellement au personnel du Groupe, mais l'éditeur retenu devait s'engager à en faire également une diffusion extérieure.
- 31 C'est l'éditeur Jean-Pierre de Monza qui a remporté le marché et sa prestation a dépassé toutes les espérances. Le livre est sorti des presses d'Arte Grafica à Vérone, en décembre 1996.
- 32 Le nom et le passé : la valeur de l'histoire

- 33 L'ouvrage a reçu un bon accueil de la presse écrite et parlée. Frédéric Mitterrand, intéressé par le côté saga des quatre dynastes qui ont fait le Groupe entre 1832 et 1960, nous a consacré en direct une de ses émissions *La légende du siècle* d'une heure et demie dès le 7 mars 1997. Treize ans après le drame de Creusot Loire, le nom de Schneider faisait encore rêver. Dernièrement, en octobre 1999, c'est Pierre Zapalski sur Radio Classique qui réalise une série de quatre émissions sur Schneider à partir de cet ouvrage.
- 34 Trois mille exemplaires de *Schneider, l'histoire en force*, trouvent preneur en librairie à un prix public de 330 francs. Dans le Groupe, la vente au personnel s'est faite sur souscription au prix de 120 francs.
- 35 Que peut-on savoir des significations qu'un nom peut revêtir dans l'esprit du public et plus spécifiquement des clients d'une grande entreprise à la dimension internationale ?
- 36 Probablement des choses très différentes selon les individus : l'acier, les locomotives, les navires, canons ou toute la panoplie des activités qu'a portées le Groupe en traversant le temps ? Cependant l'addition de tous ces éléments hétérogènes a une résultante : c'est la notoriété.
- 37 Cette notoriété à un prix. C'est celui que coûterait la substitution d'un autre nom à celui de Schneider pour changer l'identité du Groupe. Cette hypothèse pouvait être envisagée au moment où, achevant sa transformation, Didier Pineau-Valencienne avait constitué un ensemble totalement différent du précédent. Mais l'estimation de son coût a atteint des montants dissuasifs.
- 38 Garder le nom de Schneider avait une conséquence logique : celle non seulement d'assumer mais de retrouver son histoire. Sans en être le centre, celle-ci prend place parmi les éléments constitutifs du patrimoine de l'entreprise.
- 39 La rédaction d'un ouvrage comme *Schneider, l'histoire en force*, avait pour mission de faciliter cette mise en place.
- 40 L'histoire d'entreprise, un outil de communication aux spécificités marquées
- 41 La communication appartient plutôt au domaine du rapide et de l'éphémère. L'histoire d'un groupe de la dimension de Schneider est un produit assez long à élaborer, à valider, à éditer. Il est aussi long à lire...
- 42 À la fois du point de vue de son cycle de conception et celui de sa diffusion, il s'agit d'un outil de communication très atypique.
- 43 Sa commande a coïncidé comme souvent avec la volonté de son dirigeant de marquer une étape importante.
- 44 Elle a été l'occasion de réminiscences. En dehors des sources écrites, près de quatre-vingt personnes ont été interviewées. Elle a été aussi l'occasion d'une réflexion amenée par la nécessité de prendre du recul pour mettre les événements en perspective.
- 45 *Schneider, l'histoire en force*, est un ouvrage qui a pris le temps de s'installer auprès de son lectorat. Il paraît s'être inscrit pour une certaine durée dans le cadre des moyens de communication du Groupe.

Le Creusot. Vue des ateliers de construction des machines en 1844

L'illustration, E.P.