

Métier et identité à l'épreuve de l'histoire : aspects méthodologiques d'histoire comparée de trois entreprises au cœur de la Révolution française

Philippe Colombet et Bertrand Badré



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1777>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.1777](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1777)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1995

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Philippe Colombet et Bertrand Badré, « Métier et identité à l'épreuve de l'histoire : aspects méthodologiques d'histoire comparée de trois entreprises au cœur de la Révolution française », *Communication et organisation* [En ligne], 7 | 1995, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1777> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1777>

Ce document a été généré automatiquement le 10 décembre 2020.

© Presses universitaires de Bordeaux

Métier et identité à l'épreuve de l'histoire : aspects méthodologiques d'histoire comparée de trois entreprises au cœur de la Révolution française

Philippe Colombet et Bertrand Badré

- 1 En 1789 l'entreprise ne surgit que très rarement au premier plan de la scène sociale et politique. L'entreprise industrielle apparaît encore marginale, mais nombre d'établissements font déjà vivre des régions entières, rapportent à la France les devises nécessaires, innovent. La Révolution présente alors pour l'entreprise l'exemple unique d'un choc à la fois politique, social et économique. Laboratoire d'étude en grandeur réelle, elle permet une approche nouvelle du monde de l'entreprise. Dans l'étude qui suit, trois d'entre elles sont passées au crible de la Révolution, choisies pour leur taille, leurs secteurs d'activité différents, leur spécificité industrielle : la Compagnie de Saint-Gobain ou Manufacture Royale des Glaces, les Forges De Dietrich et la Manufacture de Toiles de Jouy.

À quoi bon l'Histoire d'entreprise ?

- 2 Si celle-ci a un sens, comment l'écrire ?
- 3 C'est autour de ces deux questions qu'en 1987, lors d'un cours d'histoire d'entreprise a l'école HEC que s'est articulée la recherche qui a mené à *Entreprises en Révolution*¹. Si l'on y songe, la fin des années 1980 a vu fleurir bon nombre d'initiatives et de modes gravitant autour d'une idée simple et forte : l'entreprise est légitime, sa citoyenneté doit être communiquée. L'éventail des médias disponibles et la demande du public pour une littérature non technique qui parle de l'entreprise ; tout convergea un moment vers une frénésie de communication de l'entreprise.

- 4 Tout en discrétion, faisant entendre sa faible voix mais profitant de cette nouvelle propension de l'entreprise à parler d'elle-même, le mouvement de l'Histoire d'entreprise nous a semblé apporter sa pierre à l'édifice de manière originale.
- 5 En donnant subitement une dimension temporelle à la communication de l'entreprise, il est devenu clair que l'histoire d'entreprise, en tant que discipline de communication devenait un lieu d'analyse de la stratégie. L'Histoire d'entreprise est donc de nature stratégique. Elle fait appel à la mise en perspective des événements mais elle oblige à extraire les idées fortes, à hiérarchiser les faits. Ses déviations ne nous ont pas été étrangères, dès le début de sa fréquentation. Lorsqu'elle est écrite par un dirigeant à la retraite, par un membre de la famille du fondateur, elle risque à chaque page l'hagiographie ; elle peut quelquefois mal dissimuler une volonté de plaire. Quant au travail plus purement universitaire, à la thèse qui présente la monographie d'une entreprise, ceux-ci relèvent plus certainement de l'érudition. Comment dès lors, en non-historiens, parler du passé de l'entreprise en dépassant l'anecdote et l'histoire économique, comment forts de cette analyse, tourner notre regard vers l'action qui caractérise la vie de l'entreprise ?

Une méthodologie inédite

- 6 Il nous est alors apparu clairement qu'il nous fallait innover dans trois directions :
- 7 – comparer des histoires d'entreprises plutôt que de développer une monographie.
- 8 – définir une période qui soit commune aux entreprises concernées et qui offre ce que nous appellerons par la suite un laboratoire d'étude en grandeur réelle.
- 9 – proposer une méthodologie inédite.
- 10 Celle-ci proposait d'analyser hier avec les grilles de lecture contemporaines. Ces grilles de lecture ne sont pas des constructions ésotériques. Disons simplement qu'elles recourent les fonctions traditionnelles de l'entreprise capitaliste contemporaine.
- 11 Sont impliqués finance d'entreprise, ou gestion de l'exploitation et répartition du capital, production, techniques et technologie, ventes et marketing, exportations et importations, relations sociales internes et enfin relations avec le pouvoir politique.
- 12 Cette méthodologie tient, il faut le reconnaître, du mélange des genres. Elle pose la question du statut de l'historien d'entreprise. Aborder un objet historique est en effet un exercice qui demande rigueur et méthode. Que nous apprend la discipline de la démarche historique ?
- 13 Tous les faits ne sont pas d'égale importance ; dès lors, hiérarchiser ceux-ci et dégager les tendances importe plus que l'accumulation de détails non significatifs. Dont acte ! L'historien d'entreprise ne peut se permettre de généraliser à partir d'un courrier, d'un bilan comptable, du cours d'une action, d'un extrait de situation de trésorerie. Il compte avant tout de distinguer derrière les symptômes les causes structurelles liées à la culture interne et aux habitudes contractées au fil des exercices. La Compagnie de Saint-Gobain, par exemple, a vu continuellement augmenter au XVIII^e siècle la part de son actif consacré aux créances-clients. C'est ce qui apparaît d'emblée comme un trait dominant de la gestion de la Manufacture. La Révolution, compte tenu de l'intense inflation des années 1793-1794, a mis en évidence et, par la force des choses, corrigé cette dérive. Les difficultés financières et la chute de l'actif – si spectaculaire après 1792 – peuvent être

appréciées à la lumière de ces habitudes contractées au fil de ce siècle de croissance que fut le XVIII^e siècle.

- 14 L'historien d'entreprise, au delà des détails eux-mêmes, peut être victime du jeu des différentes perspectives. À chaque pas, particulièrement s'il a une expérience de la vie en entreprise, il sera tenté inconsciemment ou non d'adopter une perspective contemporaine sur des mécanismes et des réalités bicentennaires. S'il convient de s'effacer derrière les faits, il faut tout de même aller de l'avant et procéder à une analyse. L'historien d'entreprise, à notre sens, peut mettre en œuvre une double stratégie. Elle consiste à remettre en cause, si nécessaire, les modèles contemporains mais aussi à reconnaître que les techniques de comptabilité et de gestion, si rudimentaires fussent-elles par le passé, reposent sur ces mêmes principes généraux qui fondent la pratique contemporaine.

Conjoncture et environnement

- 15 Il faut se demander en quoi la connaissance d'une organisation productive au cours d'une période donnée change notre perception de cette période ou notre point de vue sur l'entreprise. Dès lors, à étudier l'entreprise pendant la période révolutionnaire, n'en apprend-on pas plus sur la Révolution française que sur l'entreprise ? Au fond, encore une fois, l'historien d'entreprise est appelé à la prudence et à la circonspection. L'entreprise capitaliste, peut tantôt être perçue comme un lieu d'exception – au sens où il fait exception, où il constitue un monde à part – tantôt comme un corps social emblématique, une « vitrine sociale » pour emprunter un terme qui eut un certain succès, en son temps.
- 16 L'historien d'entreprise doit alors constamment rapporter la vie de l'entreprise aux dynamiques en cours dans l'environnement immédiat de celle-ci. Il en va ainsi probablement pour l'exemple du village de Saint-Gobain au XVIII^e siècle. Il s'y écrit une histoire peu ordinaire, celle d'un village, lieu de repos et de vie familiale et communautaire, mais aussi communauté d'intérêts intimement liée à un site industriel d'une extraordinaire longévité.

Des vertus comparatives de la comparaison...

- 17 L'étude comparative est encore dénuée rare en matière d'histoire d'entreprise. Si l'on considère les principaux ouvrages et thèses parus en la matière, très peu, à l'exception d'études sectorielles (Bergeron, Woronoff), échappent au modèle de la monographie, au récit de l'aventure industrielle. Il nous est apparu qu'une approche comparée était de nature à faire surgir des questions centrales, qu'elle était en quelque sorte l'occasion de voir se dessiner de vraies tendances qui permettent de distinguer l'essentiel de l'accessoire, plus encore quand l'accent est mis sur une période si particulière. L'histoire d'une entreprise donnée pendant cette période n'épuise pas le sujet. D'où le choix de trois secteurs d'activité qui parcourent en quelque sorte la réalité industrielle de l'époque. La sidérurgie alsacienne n'a que peu de points communs, d'un point de vue technique, avec la préparation des Toiles de Jouy, elle-même si différente de la fabrication des glaces. De la même manière, le marché du luxe, auquel se destinent les Glaces de la Compagnie Saint-Gobain et les Toiles de Jouy diffère fondamentalement des débouchés artisanaux et

agricoles des forges De Dietrich. Au seuil de la Révolution, on observe la même diversité dans les dynamiques de croissance dont les trois entreprises sont issues : le marché de la glace a crû avec continuité pendant le XVIII^e siècle tandis que celui des Indiennes a profité d'une libéralisation plus récente (1759). Celui de la métallurgie légère (de Dietrich), moins concentré, reste lié aux besoins croissants du monde agricole et aux demandes sporadiques des armées.

Conserver une dimension chronologique

- 18 Pour donner bonne mesure à cette approche très analytique, il est apparu assez important de conserver une dimension chronologique propre à ce qui reste un récit historique. Aussi, si l'on considère que la décennie 1789-1799 constitue un bon point de repère pour la période révolutionnaire, pour chacune des fonctions étudiées, un bilan en début de période et un bilan en fin de période s'imposent. Au delà de ce cadre restreint de la décennie 1789/1799, nous nous sommes attachés à décrire en quoi ces trois entreprises, importantes en 1789 en termes d'effectifs, chiffres d'affaires et actifs, correspondaient à des initiatives datant de l'Ancien Régime. Ainsi, il paraît clair qu'il y a abus de termes et de concepts à relier Révolution et liberté d'entreprendre, liberté d'entreprendre avec essor de l'entreprise moderne.
- 19 Enfin, puisque Saint-Gobain et De Dietrich sont encore des entreprises actives aujourd'hui, notre réflexion sur la période révolutionnaire est mise en perspective par la suite des aventures industrielles, pendant la première moitié du XIX^e siècle pour Oberkampf, les XIX^e et le XX^e siècles en ce qui concerne la Compagnie Saint-Gobain et la Société De Dietrich.

Nos sources

- 20 Enfin, il nous faut considérer la nature même de la recherche historique ; celle-ci suppose l'appel aux documents et aux témoignages, aux données chiffrées. D'une manière générale, la correspondance d'entreprise fournit l'essentiel des sources, y compris souvent des données chiffrées. Ainsi, chacun de nos chapitres thématiques commence par une série de témoignages qui mettent en lumière tantôt un événement affectant les ventes, tantôt le souci de l'entrepreneur en quête de liquidités monétaires, des tensions avec le personnel de Saint-Gobain ou une commande de glaces provenant de Philadelphie...
- 21 Ces lettres ont des auteurs ; c'est dire l'importance des individus – de leur supposée objectivité ou de leur prévisible subjectivité – dans notre appréciation des faits. Dès lors, à notre analyse se superposent nécessairement des histoires individuelles et des trajectoires comme celle de Philippe-Frédéric De Dietrich, ou celle d'un Deslandes à Saint-Gobain...
- 22 En 1789, l'entrepreneur créateur d'une manufacture de la taille de la Manufacture des Toiles de Jouy est une espèce rare. Le cercle d'actionnaires de la Compagnie des Glaces est, quant à lui, sans équivalent.

- 23 Au delà de ces témoignages, quatre travaux à caractère scientifique nous ont ouvert des sources et ont permis d'effectuer le travail de comparaison à partir d'un matériau de base :
- 24 - la Thèse de Guy Richard : *De Dietrich, une entreprise alsacienne tricentenaire*.
- 25 - l'ouvrage de Maurice Hamon : *Du Soleil à la Terre : une histoire de Saint-Gobain*. Editions Jean-Claude Lattes, Paris 1988, sans oublier la thèse de Claude Pris : *La Manufacture Royale des glaces de Saint-Gobain : une grande entreprise sous l'Ancien Régime*.
- 26 .l'ouvrage de Serge Chassagne qui fait autorité sur Oberkampf : *Oberkampf, un entrepreneur capitaliste au Siècle des Lumières*. Aubier Montaigne. Paris, 1981.

La question des chiffres

- 27 L'Histoire d'entreprise ne peut se passer de chiffres. Ces ouvrages ou thèses présentent l'essentiel des chiffres synthétiques qui ont constitué les fondements de l'analyse.
- 28 Mais, pour autant, l'analyse n'a jamais mis en avant les chiffres en tant que tels. Le problème est qu'en 1789, la livre-tournois est la monnaie qui permet d'estimer ventes et actifs. Compte tenu de l'intense inflation qu'a connu la période, la valeur des comparaisons – même si l'on tente de prendre en compte le facteur inflationniste – reste très relative. Toute analyse dynamique sur plusieurs années a donc été tenue pour suspecte. En revanche, comparer au seuil de la Révolution, la structure financière des trois entreprises constitue un exercice révélateur :

(extrait de *Entreprises en Révolution* par Philippe Colombet et Bertrand Badré. Éditions Jean-Claude Lattes, Paris. 1990.) * estimation en 1975

	Actifs en livre tournois	% de l'actif immobilisé	répartition de l'actionnariat
Toiles de Jouy	9 000 000	60 %	Maraise
Dietrich	7 00 000*	Fond de roulement important	Oberkampf Jean de Bietrich
Saint Gobain	13 900 000	10 %	environ 200 actionnaires

- 29 La méthode de calcul des actifs de la Manufacture de Glaces comprend les créances-clients et les effets à recevoir et ceux-ci ont tendance à gonfler artificiellement l'actif de la Compagnie des Glaces.
- 30 On le voit, la comparaison chiffrée est intéressante mais elle comporte des limites car les règles comptables sont loin d'être standardisées...

Les fruits de l'analyse comparée : un court bilan.

- 31 La désorganisation patrimoniale liée à la Révolution n'a eu, au fond, qu'un impact mineur. Les *noyaux durs* d'actionnaires restent en place chez Saint-Gobain. Oberkampf conserve habilement le contrôle de l'entreprise. Chez les Dietrich, la transmission du capital se fait par miracle d'une génération à l'autre. En revanche, la désorganisation monétaire qui se caractérise par l'hyperinflation des années 1793-1794, puis la dictature économique qui suit (le Maximum des Prix et des Salaires) portent des coups quasi-mortels aux entreprises. Plus encore, quand il s'agira de relancer la machine, le défaut de crédit aux entreprises qu'on observe montre à quel point l'économie française est encore précapitaliste.
- 32 L'influence de la Révolution sur les « marchés » et l'aspect commercial de l'exploitation met à jour une des contradictions de la période : la Constituante unifie le marché national, abolit les jurandes ou corporations, les communautés de métiers et limite le droit de coalition des ouvriers ; ce faisant, elle favorise les entrepreneurs. Par ailleurs, l'inflation galopante puis la dictature économique qui suivront après 1794 viendront durement brider les forces libérées.
- 33 Pourtant, Saint-Gobain survit à la suppression de son privilège économique. C'est bien là un signe que les protections d'Ancien Régime avaient atteint leur efficacité maximum, au point de rendre impossible à un concurrent national de rivaliser avec la Compagnie des Glaces.
- 34 Les Dietrich, eux, ne seront pas maîtres du jeu de bout en bout de la Révolution. L'épisode le plus marquant est très certainement la réquisition des forges pour la fourniture aux armées de la République. La sidérurgie, pour cause de guerre, est une industrie mise au service de la Nation. Parallèlement, pour nos trois entreprises, il y a bien à un certain degré, relation d'interdépendance avec l'étranger.
- 35 Pendant que la République fait corps autour des valeurs patriotiques, dénonce le complot de l'étranger, l'entreprise continue à entretenir des relations commerciales, même si à l'occasion, elle fournit hommes et munitions aux armées de la République.
- 36 Elle est un remarquable facteur de continuité avec les pratiques et les mœurs de l'Ancien Régime, au sens où ses contraintes ne sont pas celles de la Nation. Elle exprime à travers cette période troublée, une sorte de distance, de quant à soi. Alors que beaucoup d'éléments invitent à aborder la période en termes de rupture, l'entreprise joue la continuité.
- 37 Que conclure ? En dépit des difficultés, l'expérience, le savoir-faire de chacun est préservé, survit, signe d'une force de vie profondément ancrée. Cette somme de fidélités des *hommes de l'art* et des *dirigeants* à une cause industrielle est allée dans le sens de la préservation ou de la restauration de l'outil de travail financier, technique, humain.

Les survivances communes : Métier et Identité, deux concepts à tester sur la période révolutionnaire.

- 38 C'est à ce point qu'intervient le réel argument de notre recherche. Une fois l'information réunie au terme d'une démarche typiquement analytique, il importe de se reposer la question : à quoi bon l'histoire d'entreprise ?
- 39 Au fil des thèmes étudiés, les enseignements historiques sur les conséquences de la Révolution abondent. Ils sont souvent autant d'éléments d'un bilan plutôt négatif de la période, d'un « coût » de la Révolution française. Mais l'enseignement majeur est ailleurs ; pour le saisir, il nous faut identifier deux concepts-clef de l'histoire d'entreprise : métier et identité. À ce point de l'analyse, ils offrent la perspective d'une synthèse. En effet, à trop décomposer les fonctions de l'entreprise – marketing, finance, production, ressources humaines,...– l'observateur perd ce sens intime de ce qui caractérise – en peu de mots – l'entreprise. D'où deux questions ultimes. Comment définir le métier et l'identité de l'entreprise ? Quelles sont leurs dimensions historiques ?
- 40 Le métier de l'entreprise peut se définir comme l'ensemble des savoir-faire techniques, commerciaux, humains qu'il est nécessaire de maîtriser pour être un acteur crédible sur un marché donné. Le métier de l'entreprise est un concept synthétique qui nous permet d'embrasser d'un seul regard maîtrise des marchés, technologie et savoir-faire des individus. L'identité d'entreprise – ou la culture d'entreprise, terme plus galvaudé – se définit en quelque sorte comme l'identité d'une personne. Il s'agit de l'ensemble des éléments (métier, marque, image, habitudes, traditions et rites) qui permettent de distinguer cette entreprise d'une autre. Chacun des deux concepts a une dimension historique. Au fil des décennies, les stratèges d'entreprise ont célébré tantôt les vertus de la diversification, tantôt les vertus du recentrage sur le métier de base. Chaque secteur d'activité a son histoire : le métier de sidérurgiste a considérablement évolué au XIX^e siècle, tout comme le métier de l'informatique dans les années soixante a donné naissance à une multitude de métiers nouveaux dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix.
- 41 Définir le métier d'une entreprise, c'est souvent s'efforcer de montrer les limites de ce que celle-ci sait et peut faire, autrement dit c'est dire d'où l'entreprise vient et où elle peut aller.
- 42 La dimension historique de l'identité repose sur des bases moins démontrables. Néanmoins, tout comme les bonnes stratégies publicitaires, une identité se juge à sa capacité à conserver une cohérence dans la durée. Ce qui frappe précisément, c'est qu'en ces temps d'incertitudes qui caractérisent la Révolution, les trois entreprises n'ont pas renié leur métier.
- 43 Et pourtant, la satisfaction d'intérêts personnels aurait pu conduire tel dirigeant ou actionnaire à réinvestir des capitaux productifs dans des spéculations ou placements que favorisaient la conjoncture du moment. Nombreux ont été, on le sait, les profiteurs et les gestionnaires de la Révolution.
- 44 Dans les trois entreprises choisies, tout est allé dans le sens de la préservation ou la restauration de l'outil de production technique, financier et humain.
- 45 Cette fidélité aux métiers repose indéniablement sur trois identités solides et cohérentes.

- 46 Saint-Gobain fonde son identité sur la survivance d'un site de production historique : le village de Saint-Gobain, dans l'Aisne.
- 47 Dans le cas des Toiles de Jouy, l'identité de l'entreprise fut, dès le début, liée à l'entrepreneur Oberkampf et la disparition de celui-ci précéda d'assez peu finalement celle de l'entreprise qu'il créa.
- 48 Les forges Dietrich doivent leur survie à l'engagement d'une famille qui resta aux commandes de l'entreprise, à travers les drames et les difficultés d'une période qui n'épargnera pas les individus. L'appartenance à l'Alsace, région à forte personnalité, a contribué à forger depuis trois siècles l'identité de l'entreprise. L'ouvrier-paysan des forges Dietrich reste géographiquement attaché à une forge qui est souvent proche d'une exploitation agricole, ce qui contribuera à conserver les forces vives pendant les années noires.
- 49 Les faits et l'analyse qui en résulte montrent l'importance de la fidélité au métier et de la cohérence de l'identité, autant de garanties d'une capacité à la survie d'une organisation.
- 50 Le métier et l'identité, deux concepts centraux de l'Histoire d'entreprise, ont été en quelque sorte testés à travers ce laboratoire en grandeur nature qu'offrent dix années de Révolution française. Si l'histoire d'entreprise a un sens, c'est bien de nous faire envisager une époque connue dans une perspective nouvelle : l'étude de l'entreprise.
- 51 Quant à notre connaissance de la vie de l'entreprise, elle ne peut que s'affermir et gagner en sagesse au contact de la grande Histoire, à l'abri des concepts à la mode et des prêt-à-penser du management.
-

NOTES

1. Entreprises en Révolution par Philippe Colombet et Bertrand Badré. Éditions Jean-Claude Lattes, Paris 1990.

RÉSUMÉS

Philippe Colombet et Bertrand Badré proposent une méthodologie pour l'historien d'entreprise qui tient en trois points : 1. comparer des histoires d'entreprises plutôt que développer une monographie. 2. définir une période qui soit commune aux entreprises concernées et qui présente les caractéristiques d'un laboratoire d'étude en grandeur réelle. 3. l'étude comparée de la gestion de la Manufacture royale des glaces de Saint-Gobain, la société De Dietrich et la Manufacture des Toiles de Jouy (Oberkampf) sur la période 1789-1799. Il est démontré dans l'article que l'approche comparée dans la démarche historique permet de mettre en évidence les tendances fondamentales *a fortiori* quand l'accent est mis sur une période aussi particulière. Les

auteurs concluent sur les dimensions historiques des concepts de métier et d'identité de l'entreprise testés, pour ces trois grandes entreprises, à travers ce laboratoire en grandeur nature qu'offrent dix années de Révolution française.

Phillippe Colombet and Bertrand Badré propose a three-point methodology for the business historian : 1. compare the histories of businesses rather than develop a monograph ; 2. define a period that the businesses have in common and which possess the characteristics of a life-size study laboratory ; 3. analyse the past through the filter of contemporary readings. The object of their research is a comparative study of the management at the Manufacture Royale des Glaces de Saint Gobain (Saint Gobain Royal Glassworks), the De Dietrich company and the Manufacture des Toiles de Jouy (Oberkampf) (Jouy Canvasmakers) over the period 1789 – 1799. It is shown in the article that the comparative approach in a historical study allows fundamental tendencies to be highlighted especially when the emphasis is placed on such a particular period. The authors conclude with the historical dimensions of the concept of trade and company identity, examined, as far as these three firms are concerned, in the life size laboratory constituted by ten years of French Révolution ;

AUTEURS

PHILIPPE COLOMBET

Né en 1966, ancien élève de l'école HEC, il est actuellement producteur d'encyclopédies multimédias au sein du Groupe Matra Hachette aux États-Unis.

BERTRAND BADRÉ

Né en 1968 ancien élève de l'école HEC et de l'Institut des Sciences Politiques de Paris, il est actuellement étudiant à l'E.N.A.