



Communication et organisation

7 | 1995

L'entreprise et ses mémoires

Histoires et mémoires de l'entreprise

Félix Torres



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1775>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.1775](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1775)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1995

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Félix Torres, « Histoires et mémoires de l'entreprise », *Communication et organisation* [En ligne], 7 | 1995, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1775> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.1775](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1775)

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Histoires et mémoires de l'entreprise

Félix Torres

- 1 « *Le passé change avec le présent* », François Guizot, *Histoire des origines du gouvernement représentatif en France*, 1855.
- 2 « *Ces êtres trop souvent sans mémoire que sont les grandes entreprises...* », Marc Bloch, *Annales d'histoire économique et sociale*, 1931.
- 3 « *Il n'y a pas d'organisation sans mémoire.* », Jean-Louis Le Moigne et Daniel Pascot, *Les processus collectifs de mémorisation*, 1979.
- 4 Dans *La ville de nulle part*, paru en 1965, Alison Lurie met en scène le travail d'un jeune historien embauché par une entreprise californienne d'informatique. Celle-ci lui demande son histoire mais sans en tirer d'usages précis, sauf le fait de dire qu'elle réalise ce travail. « *Tout le monde se moquait du passé ; on ne s'intéressait qu'au présent et à l'avenir immédiat.* » Cette ambivalence définit assez bien le rapport ambigu qu'entretiennent les entreprises modernes à leur histoire et à leur passé. Celles-ci aiment raconter ce qui s'est passé hier et avant-hier – après tout le récit chronologique reste la manière la plus commode de raconter les choses : « *Nous avons commencé à fabriquer des machines en...* » -. Et ce de plus en plus, dans une époque férue de racines et de « lieux de mémoire », mais la reconnaissance d'une dimension historique, une recherche fouillée, des publications diverses n'impliquent guère les actions et destinées en cours de la société. *Business as usual...*
- 5 Parler de relation(s) multiples à l'histoire, tant dans le moment présent qu'en arrière dans le temps peut contribuer à éclairer le faisceau de rapports complexes qui lie toute entreprise à son passé. En permettant de dépasser le binôme commode – et trompeur – faisant succéder à une indifférence généralisée (qui aurait prévalu dans les entreprises françaises jusqu'au tournant des années 1980), la redécouverte actuelle de l'histoire par celles-ci, dans le sillage de l'exemple de Saint-Gobain au milieu de la décennie 70. Car le mot « histoire », employé de manière indistincte, recouvre des notions très diverses : le passé en tant que tel (les *resgestae*), l'histoire comme recherche, analyse et reconstruction (*historia*), mais aussi les récits et emplois divers qui en sont tirés, le poids du passé dans les consciences collectives et ses représentations, à savoir la mémoire, etc.

- 6 Il s'agirait, à nos yeux, de poser deux distinctions majeures. D'une part, dans l'entreprise (et ailleurs...), le rapport à l'histoire ne se résume pas à l'histoire historique ou académique mais englobe tous les usages qui sont fait du passé historique, soit cette opération historiographique au sens large dont parlait Michel de Certeau dans *L'Écriture de l'histoire*. L'histoire écrite, savante, n'épuise pas le rapport au passé de l'institution qu'est l'entreprise.
- 7 D'autre part, l'histoire de l'entreprise, quelle que soit ses formes, ne recouvre nullement l'étendue de sa mémoire. Une firme industrielle ou commerciale pourrait, à la rigueur, ne jamais écrire son histoire (voire la consigner brièvement sous la forme d'une chronologie), elle aurait toujours une mémoire, constituée par le souvenir implicite ou explicite de son passé, par les grandes lignes de ses politiques stratégiques – qui s'ancrent dans des positions existantes ou conquises –, par des compétences techniques et commerciales, par ses savoir-faire et une expérience matérialisant celles-ci, par une identité enfin. En forçant à peine le trait, les membres d'une entreprise amnésique, venant y travailler le matin, ne sauraient pas le nom de celle-ci, son organisation, ses sites, ses produits en cours, ses réseaux commerciaux. L'entreprise serait une page blanche, réinventée en permanence. En ce sens, il ne saurait exister d'entreprise « amnésique », comme on a pu l'écrire. Organisation constituée, l'entreprise a toujours une mémoire qui l'accompagne durant toute son existence. Et au-delà...
- 8 Poser ces deux distinctions, c'est ouvrir un champ très large et insoupçonné. Il y a, il y a eu des « manières » d'histoire dans l'entreprise, variées et multiples, dont la vogue actuelle représente au fond un nouveau cycle et qui relèvent de régimes de rapport au temps, c'est-à-dire d'historicité, différents. Parallèlement, hier et aujourd'hui, l'entreprise comme toute organisation, dispose d'une dimension mémoriale qui reste à explorer et définir, à partir duquel elle fonde sa personnalité, ses compétences, ses forces et faiblesses, dans un rapport à la durée et à la conscience historique qui ont changé le temps.

De l'histoire patrimoniale à l'histoire mémorielle

- 9 Faut-il s'en étonner ? L'existence d'une dimension historique dans l'entreprise ne remonte, ni aux dernières décennies, ni même aux premières formes de Business History aux États-Unis dans les années 1920 mais à la fin du XIX^e siècle, sinon auparavant. Deux remarques préliminaires sont ici nécessaires. Au regard d'institutions multiséculaires comme l'église, l'Etat, l'université, la justice, l'entreprise moderne est d'abord un organisme extraordinairement jeune, mais qui fait ses premiers pas dans le « siècle de l'Histoire » par excellence. C'est très logiquement qu'il éprouve, une fois lesté d'une certaine durée (encore lui faut-il acquérir celle-ci), le besoin de retracer et de commémorer son itinéraire. L'entreprise commerciale illustre ici le paradoxe bien connu de la bourgeoisie du XIX^e siècle qui, loin de chercher à fonder un monde entièrement détaché du passé, se coule dans le cadre culturel et esthétique en place, habille les armatures métalliques de colonnes et ornements historicistes, voire édifie ses usines aux allures de châteaux-fort médiévaux, comme la manufacture textile Motte-Bossut à Roubaix.
- 10 En second lieu, la fin du XIX^e siècle voit apparaître une vague de commémorations, dans le sillage des trois grands centenaires que sont celui de la Révolution américaine en

1876, celui de la Révolution française en 1889 et enfin celui du siècle lui-même en 1900. Les sociétés commerciales privées s'inscrivent donc dans un mouvement plus large, celui de l'historicisme du XIX^{ème} siècle comme de la montée des commémorations à l'approche de 1900.

- 11 L'un des groupes industriels les plus emblématiques de la Première révolution industrielle, le groupe Schneider, né en 1836, célèbre ainsi avec faste le centenaire de la naissance de son fondateur, Eugène Schneider, en 1905. Défilé, drapeaux, bouquets de fleurs... tout le Creusot est en fête ce jour-là, pour une cérémonie dont l'apothéose est un échange de discours entre Jules-Auguste Burdy, un ancien mouleur devenu contremaître, à la retraite, mais dont le fils est chef de service à l'atelier de construction, et le troisième représentant de la « dynastie Schneider », Eugène II, fils d'Henri Schneider et petit-fils d'Eugène Ier.
- 12 Jules-Auguste Burdy (que son discours ait probablement été dicté importe ici moins que sa portée symbolique) exprime sa confiance dans les vertus de l'entreprise et de la ville qui « se transmettent de père en fils, s'exercent avec suite, unité dans les vues et les programmes, pendant plusieurs générations » A quoi le maître de forges répond : « Noms avons tous mêmes souvenirs, mêmes fiertés, mêmes espérances. »¹ L'unité et la pérennité de l'entreprise sont conçues de manière unanimiste et familiale selon le rythme des générations. Notons au passage que l'on célèbre, non pas l'anniversaire de la société en commandite née en 1836 mais celui d'Eugène Ier et que celui-ci n'est pas tout à fait le fondateur puisque son frère aîné Adolphe, mort prématurément en 1845, a été à l'origine de la reprise du site du Creusot par les deux frères lorrains. La relation au passé célébrée en 1905 est donc étroitement familiale, et ce dans un sens très précis, privilégiant la branche cadette du lignage.
- 13 Cette dimension explique sans doute qu'aucune « histoire » écrite n'ait été réalisée à cette occasion. Une absence compensée par le fait que, pendant plus d'un siècle et demi, les innombrables catalogues et publications que réalise la firme du Creusot commencent invariablement par l'évocation détaillée du parcours des « Etablissements Schneider & Cie »... Ceux-ci s'intéressent en outre très tôt à la conservation de leurs archives, que l'on ne manque pas de faire visiter aux nombreuses personnalités accueillies dans la ville... Jusqu'aux années 1960, le groupe industriel met sans cesse en avant le passé qui fonde sa gloire et sa puissance. Des témoins relatent que, dans les années 1950, de nombreuses visites commerciales se terminaient dans une salle vantant les réalisations de la firme à travers le temps...
- 14 Entreprise ancienne et précoce, Schneider n'est nullement une exception, en France et hors des frontières, dans l'Ancien comme le Nouveau monde. À Paris, les établissements Cail célèbrent leur centenaire par une publication écrite en 1912. Dès le début du siècle, l'almanach commercial des produits de la société ardéchoise Lafarge, fabriquant du ciment, présente les origines historiques de l'entreprise fondée par la famille Pavin de Lafarge en 1833 sur les bords du Rhône. Outre-Atlantique, le New York Stock Exchange, à savoir la Bourse de New York, célèbre son centenaire en 1892 et publie une histoire interne, *The New York Stock Exchange*, deux ans plus tard. Même si la fondation en 1792, au pied d'un sycamore, apparaît quelque peu légendaire et est préférée à la date plus réaliste de 1817². En Allemagne, il faut remonter plus loin encore, puisque la première histoire d'entreprise date de... 1825, celle de la firme de Dresde Lauchhammer. De façon générale, à la fois pour des raisons de durée comme de l'exacerbation du sentiment historique « fin

de siècle », les historiques et commémorations d'entreprises se multiplient à partir de 1900 et de la Belle Epoque.

- 15 On peut résumer le sentiment précoce du passé qui saisit l'entreprise commerciale de l'époque libérale par la célèbre galerie de portraits de présidents ornant les salles des conseils d'administration (que certaines entreprises, comme Lazard Frères, possèdent encore de nos jours et dont on trouve une illustration ironique et décalée – puisque située à l'entrée d'un bâtiment moderne de l'avenue de la Défense – au début du film de Jacques Tati *Playtime* !). Vers 1880, le Comptoir National d'Escompte de Paris, l'une des maisons-mère de la BNP, place, dans son immeuble de la rue Bergère, l'un des premiers sièges sociaux de banques modernes en France, les portraits de ses fondateurs dans des cartouches surplombant son grand hall central... Ce qui ne serait surprendre pour une banque née en 1848, la première par l'ancienneté et la taille sous le Second Empire, et se proclamant, à ce titre, « fille aînée de la Banque de France »³.
- 16 L'usage de l'histoire par les entreprises issues de la révolution industrielle relève généralement de trois grands registres. Comme le montrent les formules consacrées « Etablie en », « Fondée en », « Depuis... », sur les façades, les documents sociaux ou dans les réclames, l'entreprise se présente d'abord de façon historique, à partir de sa date de création. Son ancienneté est gage de force et de respectabilité, comme le constate la jeune Société commerciale de l'Ouest Africain (SCOA) qui, célébrant en 1927 son vingtième anniversaire, remarque : « *les Sociétés acceptent volontiers, comme un beau compliment, d'entendre dire qu'elles paraissent plus que leur âge...* ». Nous ne sommes pas encore à l'époque faisant de la jeunesse et du renouvellement les vertus cardinales et impératives de la modernité, au prix de la dévalorisation de l'ancienneté (à l'exception du cas particulier que représentent les entreprises du luxe et certaines marques agro-alimentaires, notamment en matière de boisson...).
- 17 Viennent ensuite les commémorations et anniversaires, qui sont l'occasion d'exalter une continuité et, bien sûr, d'affirmer une légitimité, familiale bien souvent, comme pour Schneider, mais pas exclusivement. Dans sa thèse *Pont-à-Mousson (1918-1939). Stratégies industrielles d'une dynastie lorraine*, parue en 1980, Alain Baudant montre qu'en 1926, à l'occasion du 70ème anniversaire de la société née en 1856, son chef charismatique, Camille Cavallier, successeur du fondateur Xavier Rogé (mais sans lien de parenté avec lui), à la veille de passer à son tour la main, met en avant la tradition, passée et à venir, qui doit cautionner l'introduction d'une dimension familiale (en faveur de son gendre, Marcel Paul) : « *On se demande quelles ont été les causes essentielles du succès de Pont-à-Mousson. Il convient de mettre en tout premier lieu la pérennité des traditions, assurée, d'une part, par la formation préalable du successeur à l'école de celui qui le précède (...). J'ai été 20 ans l'élève de M. Rogé (...). À mon tour, j'ai près de moi un collaborateur attaché à Pont-à-Mousson depuis 20 ans (...) le jour où je manquerai, à son tour, il continuera, comme il le fait depuis plusieurs années, les traditions de Pont-à-Mousson, il n'y aura rien de changé.* »
- 18 Enfin, c'est à cette occasion que sont publiés les livres historiques d'anniversaires, dont le plus représentatif est sans doute celui des Acéries de Longwy dans les années 1920, avec celui du centenaire de la Société Générale en 1964 et celui du tricentenaire de Saint-Gobain l'année suivante. Aucune recension systématique de ceux-ci n'en a été effectuée, qui permettrait de cerner avec rigueur la spécificité du discours historiographique qu'ils proposent. Albums gaufrés, somptueux, jubilaires, ils ont été très décriés et rangés dans la catégorie hagiographique. Quelles que soient leurs limites historiques (ce sont désormais des matériaux historiques), ils frappent, à en parcourir quelques uns, tant par le projet

historiographique qui les sous-tend, on l'a vu, que par leur destination. Celle-ci est moins le personnel de l'entreprise (voué plutôt aux fêtes et célébrations, comme celle du Creusot en 1905), ni même un cénacle de lecteurs plus ou moins éclairés, que le « public » principal de l'entreprise à cette époque, à savoir ses actionnaires. Public pour qui, l'on publie, de manière annuelle, dans le cas des grandes entreprises cotées en Bourse, les assemblées générales ordinaires. C'est bien ce qu'explique l'avant-propos du livre anniversaire de la SCOA en 1927 : « Pourquoi ce 'Vingt ans après' bourré de statistiques et d'images ? C'est que succès oblige et, principalement envers tous ceux qui, d'une manière quelconque, ont pu contribuer aux résultats heureux d'une entreprise (soit) huit mille actionnaires environ. (...) C'est à l'intention de ceux-ci, d'abord, que cette brochure est éditée. »

- 19 Qu'elle soit familiale ou purement « anonyme », l'entreprise du XIX^e et du début du XX^e siècle inscrit ses pratiques et ses discours dans une logique patrimoniale, l'*affectio societatis* de ses propriétaires, à savoir ses actionnaires. Son parcours reste donc chose privée, particulière, comme le résumait en 1954 dans sa préface l'historien d'Unilever, Charles H. Wilson : « *Business was regarded as the concern of the business man : what he did was his affair.* » L'existence d'une société à but commercial ne relève pas de grands mobiles politiques, sociaux ou culturels mais, très prosaïquement, de motifs purement économiques. En ce sens, la marche de la société appartient au ressort de l'entrepreneur et des actionnaires qui partagent éventuellement son capital, soumis ou non à la publicité d'assemblées générales, et ne concerne pas la société – l'espace « public » dans son ensemble. L'entreprise, son espace, ses activités, ce succès et ses échecs, et donc son histoire, restent d'ordre privé.
- 20 D'où la longue tradition de fermeture des archives d'entreprise à l'histoire, qu'elle soit ou non universitaire, restriction tout autant explicite (la confidentialité des affaires, l'existence de secrets techniques) qu'implicite (leur patrimonialité). Cette non-accessibilité, conséquence d'une absence de pertinence publique, trouve d'ailleurs son répondant dans le désintéret de l'université, tournée d'abord vers la « grande histoire ». Le sentiment historique interne de l'entreprise et l'histoire historique ne coïncident pas car leurs objets sont distincts, l'un d'ordre « particulier », l'autre d'ordre général, c'est-à-dire la constitution du cadre national.
- 21 Pourtant, un mouvement s'amorce dans tous les pays industrialisés, notamment autour des années 1920, mu par la conscience neuve de préserver les archives commerciales d'entreprise comme témoignage de l'activité économique. L'Allemagne a joué un rôle de précurseur en fondant à Cologne, en 1906, le premier centre d'archives d'entreprises, avec l'aide financière de la Chambre de Commerce locale. En 1926, se crée aux États-Unis, à Boston, la Business Historical Society, qui recueille des archives d'entreprises, une chaire de Business History est créée à Harvard l'année suivante. L'Angleterre voit la fondation, en 1934, du Council for the Preservation of Business Archives, qui publie une lettre à grand retentissement dans *le Times* du 21 juin 1934. Grâce à l'université de Manchester et à *l'Economie History Review*, un courant d'opinion se forme en faveur de la préservation et de l'utilisation des archives d'entreprise, qui s'épanouit au lendemain de 1945.
- 22 Apparemment, la France ne fait pas mauvaise figure puisque, huit avant la Grande-Bretagne, l'inspecteur général des Archives Charles Schmidt lance, le 15 mai 1926, dans une revue à grand tirage, *la Revue de Paris*, une campagne d'opinion pour le dépôt d'archives privées dans les archives publiques. Son combat est relayé par la prestigieuse revue des *Annales d'Histoire économique*, qui publie, à partir des années 1930, de nombreux

articles et comptes-rendus en ce sens, signés Charles Schmidt, Lucien Febvre ou Marc Bloch. Mais à la différence de ses voisins anglo-saxons, le mouvement ne fait pas tache d'huile, malgré les efforts de l'archiviste et historien des techniques Bertrand Gille dans les années 1950-60. Le fossé socio-politique qui caractérise la France de l'après-guerre, marqué par la méfiance à l'égard des « puissances d'argent » et l'horizon des nationalisations, tous deux délégitimant radicalement l'entreprise comme institution sociale autonome, renvoie au désintérêt des historiens économistes, hormis quelques éclaircisseurs, qui se tournent d'abord vers les grands mouvements macro-économiques.

- 23 Pourtant, les années 1960-70 marquent un tournant radical dans le rapport de l'entreprise française à son passé. C'est à cette époque que se forge le « *malentendu structurel* »⁴ entre l'histoire et l'entreprise. Celle-ci tourne massivement le dos à son histoire tant pour des raisons matérielles qu'immatérielles. Matérielles : la modernisation de l'économie et de la société provoquée par les Trente Glorieuses provoque une série de concentrations – notamment dans le sillage de la politique des « champions nationaux » –, de restructurations, de relocalisations, alors que montent en flèche des secteurs nouveaux, l'électroménager, la distribution, les loisirs, sans mémoire longue et étroitement tournés vers la satisfaction immédiate de la société de consommation. L'essor de l'économie provoque des délocalisations et des déménagements nombreux, alors que de vieilles industries (voire des régions entières) entrent en crise irrémédiable. En bref, des pans entiers de passé s'effritent, s'engloutissent dans l'indifférence presque générale ou plutôt dans l'optimisme de la croissance et de l'expansion. La démonétisation du passé n'est que l'envers de l'appétit de changement, de la force des mutations socio-économiques emportant le pays tout entier.
- 24 Raisons immatérielles : dans l'entreprise comme dans le reste de la société, règne un discours modernisateur, qui vise à tourner la page du vieux monde. Conquérante, planificatrice, optimiste, l'époque est résolument a-historique voire anti-historique. Accusée en partie d'être responsable du « retard français », l'entreprise française d'avant 1945 est dénigrée pour son malthusianisme et sa frilosité, au moment où les élites économiques importent massivement les méthodes de gestion américaines : rationalisation, management, marketing, relations humaines... Avant le tournant des années 1980, que de fois avons-nous rencontré, dans les entreprises, des cadres ou dirigeants se refusant à la démarche historique par refus du passéisme et du retour en arrière... En somme, l'histoire incarnait le passé, un passé obsolète, révolu. Il y a alors dans l'entreprise comme dans la société, un sentiment de rupture avec la discontinuité historique, déjà préparé dans notre pays par le choc de la défaite et de l'effondrement de 1940. « *Faut-il croire que l'histoire nous ait trompés ?* » murmure un officier d'état-major à l'historien Marc Bloch, qui parle, dans son texte *L'Etrange défaite*, d'« *envoûtement du passé* »⁵ Histoire et passé sont confondus, dans une réprobation et disqualification communes.
- 25 C'est sans doute à cette époque que l'entreprise a le plus correspondu à la définition d'un être sans histoire, tourné vers l'avenir et pratiquant une rupture permanente avec le passé. L'économiste autrichien Joseph Schumpeter a résumé ce processus par sa formule de « *destruction créatrice* »⁶, fortement inspirée par Marx et les pages du *Manifeste communiste*, critiquant et célébrant à la fois le rôle dissolvant de la bourgeoisie, animée par les « *seules eaux froides du calcul égoïste* », à l'égard des systèmes et traditions aristocratiques en place. Soumise à la logique permanente de l'innovation (sous peine de disparaître), l'entreprise moderne serait l'agent modernisateur par excellence, par une

- « table rase » perpétuelle qui accomplirait enfin, dans le domaine économique, le programme esthétique de l'art moderne, la « tradition du nouveau » (Harold Rosenberg).
- 26 Ce paradigme a sa part de vérité, celle de l'incitation permanente que constitue l'aiguillon du marché et de la concurrence. Toute entreprise, quelle qu'elle soit, ATT, IBM, Bull ou Air France peut brutalement être confrontée, quels que soit sa force et ses ressources, à une brutale remise en cause de ses positions allant même jusqu'à toucher son existence même. Dans le domaine des affaires, rien n'est jamais acquis. Il ne saurait donc y avoir de quelconques leçons du passé pour l'action présente, comme l'a résumé avec force, en 1922, Henry Ford dans *My Life and Work* « *J'ai vu de grandes entreprises ne devenir que l'ombre d'elles-mêmes, simplement parce que quelqu'un a pensé qu'il était possible de les gérer comme avant. Même si ces pratiques étaient excellentes pour l'époque, leur excellence a résidé dans l'adéquation aux conditions du moment, et non dans le prolongement servile du passé.* ».
- 27 Juste de façon générale, cette vision néglige dans le détail deux aspects : la stabilité structurelle de certains marchés, soit du fait de situations réglementaires (les monopoles publics), ou de leur contrôle par des oligopoles verrouillant le ticket d'accès par un prix très élevé (qu'il s'agisse de l'automobile, du ciment et des matériaux de construction ou de la chimie) ; la stabilité organisationnelle de l'entreprise dans une certaine durée, engendrant un patrimoine de principes, connaissances, valeurs, règles communes fondant une organisation et faisant sa force propre. Celle-ci ne saurait être en révolution permanente, sauf à devenir un système anémique.
- 28 D'où le paradoxe constitutif à chaque entreprise : elle se doit de fonctionner comme agent de changement et cultiver une innovation minimale ou maximale en son sein, faute de ne pouvoir survivre et s'adapter à l'océan éternellement changeant du marché ; mais il lui faut, à cet effet, disposer d'une certaine continuité, en termes de principes organisateurs, appréhension du métier, direction générale, encadrement et équipes, savoir-faire, etc. En bref, changer pour demeurer. Une exigence à propos de laquelle actionnaires propriétaires et dirigeants salariés peuvent d'ailleurs diverger : les uns proposant une rentabilité maximale de leurs actifs, fut-ce au prix d'un démembrement de l'unité économique (et sociale) que constitue l'entreprise ; les autres favorisant sa pérennité, ne serait-ce que parce qu'elle est synonyme de leur pouvoir. Une thèse classique depuis la mise à jour de la catégorie des « managers » par Adolph Berle et George Means aux États-Unis en 1932 dans *The Modern Corporation and Private Property*, et réactivée récemment par le renouveau du rôle des actionnaires et de préoccupations de rentabilité à court terme.
- 29 En ce sens, on peut signaler un autre paradoxe, découlant du premier. Les Trente Glorieuses de la modernisation économique de l'après-guerre, période de changement et de rupture, se sont déroulées dans une certaine stabilité organisationnelle, permise et encadrée, au sein d'entreprises portées par la croissance (et donc dotées d'une certaine permanence), par une à deux générations de cadres débutant leur carrière à partir des années 1940-50 et totalisant souvent, au moment de la retraite, trente, quarante voire cinquante années d'expérience. Et quelquefois conviés, à écrire, à leur départ en retraite, l'histoire interne d'une entreprise ayant bien changé...
- 30 Changement et continuité. C'est sous le signe de ce dilemme que s'ouvre le troisième cycle de la relation histoire-entreprise à partir de la fin des années 1970 et du tournant des années 1980. Reconnaissance générale de l'entreprise en France, dans le sillage de l'effondrement des idéologies et du modèle socialiste, vogue générale pour l'histoire, arrivée d'une nouvelle génération d'historiens revenue des grands modèles explicatifs et curieuse de « micro-histoire », ouverture progressive des entreprises aux demandes de la

société (l'entreprise se reconnaît comme institution au sens fort du terme, dotée d'un rayonnement social à cultiver, d'où l'apparition de directions fonctionnelles chargée de gérer son image, sa communication, ses relations publiques, ses actions de mécénat). Hier exclusivement privée, son histoire participe de ce mouvement, en prenant un caractère public ou parapublic. Les nationalisations de 1981-82 ont d'ailleurs, en France, accéléré ce mouvement, en faisant entrer dans le giron de la communauté nationale des entreprises hier privées, dont le passé et les archives devenaient *ipso facto* « publiques ».

- 31 À ces explications connues mais contextuelles s'ajoutent, à notre avis, deux mutations organisationnelles fortes touchant le régime d'identité de l'entreprise, comme institution et organisation collective. Elle éprouve, notamment les grands groupes issus de la crise et des restructurations des années 1960-70, une certaine indétermination quant à son être même, après la dévaluation des modèles planificateurs de l'après-guerre et l'échec d'un certain laxisme dans la pratique de diversifications hors de l'activité initiale. Fruit d'une série de concentrations hétéroclites opérées quelques années plus tôt sous l'égide de l'Etat, le groupe Rhône-Poulenc, à la fin des années 1970, se pose ainsi avec Renaud Gillet puis Jean Gandois, la question de son identité stratégique, en comparant ses activités à ceux de ses grands concurrents chimiques : quel sont nos métiers ? où sommes-nous compétitifs ? originaux ?... Une réflexion qui conduira au désengagement progressif du secteur textile et à la cession de la chimie lourde. La grande entreprise moderne dispose désormais de la capacité de remodeler entièrement le périmètre d'activités qui sont les siennes, en externalisant certaines, phénomène bien connu, mais aussi en procédant à des cessions et échanges massifs de ses actifs. Un mouvement anticipé dans les années 1970 par le groupe verrier d'Antoine Riboud BSN, glissant du « contenant » vers le « contenu », en constituant progressivement un groupe agro-alimentaire... qui vient significativement d'adopter un nouveau nom, Danone.
- 32 Au même moment, plusieurs enseignants d'HEC mettent en avant la notion d' « identité d'entreprise »⁷. Peu de temps avant qu'éclate le best-seller de Peters et Waterman, *In Search of Excellence* (Le prix de l'Excellence), qui popularise avec d'autres ouvrages parus également en 1982 aux États-Unis (*La théorie Z* de William Ouchi, *Corporate cultures* de Deal et Kennedy) et malgré son ambiguïté (ou au contraire à cause d'elle) la notion de « culture d'entreprise », assise sur des valeurs propres à forger, retrouver ou raffermir. « Culture » qui devient justement problématique dans l'entreprise ! Hier fondée sur la stabilité des hommes, la rigidité d'un encadrement tout taylorien, le cloisonnement des identités professionnelles, l'entreprise devient un assemblage d'individus (plutôt que de catégories sociales), de moins en moins cols bleus et de plus en plus cols blancs (avec l'automatisation et la qualification massive des processus de production), férus d'autonomie, soumis à un turnover, une mobilité et une flexibilité constantes. Motiver, mobiliser, reconvertir, recycler : l'identification est devenue un préalable à une bonne intégration⁸, d'où la montée en force, dans l'entreprise des années 1980-90, de la notion de communication, notamment interne. Le tout au sein d'un ensemble devenu générique et unitaire, l' « entreprise », le terme prenant significativement le pas sur les « sociétés », « établissements » et « firmes » commerciales d'auparavant, qui renvoyaient à une seule dimension patrimoniale, fut-elle enrobée de paternalisme.
- 33 Dans ce nouveau paysage, faire, pour une entreprise, son histoire, revêt bien évidemment une portée très différente de ce qu'elle pouvait avoir cinquante voire vingt années plus tôt. Fait notable : dans la société comme dans l'entreprise, le rapport au passé a perdu tout caractère contraignant et donc répulsif. L'appel à l'histoire ne fonctionne plus

comme injonction impérative, qui pourrait menacer la liberté d'agir du temps présent. Comme l'a résumé Pierre Nora dans la conclusion des *Lieux de mémoire*, le passé « a perdu son caractère organique, péremptoire et contraignant ». Le régime même du passé s'est modifié. La « dissolution du mythe national, qui liait étroitement l'avenir au passé, a eu pour effet quasi mécanique l'autonomisation des deux instances : celle de l'avenir, rendu tout entier à son imprévisibilité, et devenu du même coup obsédant ; celle du passé, détaché de la cohérence organisatrice d'une histoire et, du même coup, devenu tout entier patrimonial. (...) la relève du mythique par le mémoriel suppose une mutation profonde : le passage (...) d'une histoire active à une histoire acquise. Le passé n'est plus la garantie de l'avenir : là est la raison principale de la promotion de la mémoire comme agent dynamique et seule promesse de continuité. »

- 34 Même si elle s'ancre dans le présent et ses ambitions proches, aucune histoire d'entreprise actuelle n'oserait se donner un caractère prescriptif quant à l'avenir, à l'image d'un Camille Cavallier en 1926. Dire « nous avons été, nous serons » (avec les reconstructions que cela implique quant au « nous avons été ») est devenu impossible. La nouvelle histoire d'entreprise fonctionne au contraire comme une généalogie à rebours : « nous sommes, mais qu'avons nous été ? ». L'interrogation née d'un sentiment de discontinuité, n'est pas négligeable pour certains groupes dont l'évolution a été tourmentée, ayant changé plusieurs fois de métiers et de configuration générale. Le groupe Alcatel-Alsthom est certes l'héritier de l'ancienne Compagnie générale d'électricité (CGE) née en 1898, mais comme l'indique son double nom, issu de deux filiales entrées dans le groupe au cours des années 1960, ses deux grands métiers, les télécommunications (Alcatel) et la construction électromécanique (Alsthom), n'étaient pas les métiers d'origine de la CGE, qui produisait de l'électricité et fabriquait des ampoules électriques. De la même manière, le groupe Schneider actuel, est devenu, notamment à la suite du dépôt de bilan de Creusot-Loire en 1984 et de l'acquisition successive d'entreprises comme Merlin Gerin (1975), Télémécanique (1988) et Square D (1992), un ensemble n'entretenant plus que de lointains rapports avec les fabrications des Etablissements Schneider & Cie du XIX^{ème} et de la première moitié du XX^{ème} siècles sur le site du Creusot.
- 35 Dans un tel contexte, parler d' « idéologie » à propos de l'histoire d'entreprise, comme on a pu l'avancer ci et là, n'a plus guère de sens. Aucun dirigeant d'entreprise ne légitime plus son action par rapport aux héritages et valeurs du passé mais par ses performances – et ses stratégies de pouvoir, notamment financières –, comme l'expliquait dès 1970 Roger Martin, le président de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson : « *La seule noblesse (pour un patron) c'est d'avoir un cash-flow convenable, c'est-à-dire une rentabilité décente.* »⁹ On en trouverait un exemple éclairant au moment du départ à la retraite de Raymond Lévy, le président du redressement de Renault, à qui l'on demandait en 1992 son plus beau sujet de fierté. Il avait répondu, non en se référant à la grande histoire de l'entreprise de Boulogne-Billancourt, aux mânes de Louis Renault, aux grandes heures de la Régie ou simplement au fait d'avoir restauré le nom Renault mais en citant une revue allemande qui avait mis ses véhicules – hier décriés – en tête de tous les critères de qualité...
- 36 Le cas de Saint-Gobain, modèle reconnu d'une nouvelle pratique de l'histoire en entreprise à partir des années 1970 est intéressant à analyser, tant par son déroulement que par son déclenchement. Le groupe verrier rassemble d'abord ses archives dans un site moderne, les ouvre à des historiens universitaires, anglo-saxons et français (Carol Kent, Alain Baudant, Jean-Pierre Daviet), entame une démarche d'histoire interne permanente impulsée par « un spécialiste », le chartiste de formation Maurice Hamon, qui débouche sur

des ouvrages, expositions, conférences régulières, proposés, en « *miroir* », aux hommes et femmes d'un groupe au présent.

- 37 La mise en route d'une telle démarche est significative. Elle est due avant tout à l'action d'un homme venu de l'extérieur, Roger Martin, homme venu de la fonction publique qui prend dans les années 1950-60 la tête de l'entreprise mussipontaine, la modernise, puis la conduit à prendre le contrôle et à fusionner avec la respectable Compagnie de Saint-Gobain en 1970. La nouvelle pratique de l'histoire en entreprise naît donc d'un écart à l'égard du passé en place (l'héritage de Pont-à-Mousson comme celui de la Compagnie de Saint-Gobain), qui cède la place à une approche à la fois organisée et distanciée de l'histoire. Il faut noter que Roger Martin se heurta à diverses résistances internes en lançant cette démarche, comme en témoignent de façon tranchante ses souvenirs, *Patron de droit divin...* (Gallimard, 1984) : « je déclarai tout net mon désaccord (quant à la gestion traditionnelle des archives à laisser en l'état). J'entendais qu'il existât un Groupe. Les archives constituaient un élément de sa personnalité et elles devaient être convenablement traitées. L'intérêt que des chercheurs de plus en plus nombreux leur portaient ne pouvait que renforcer ma conviction. ».
- 38 *De facto*, cette approche délibérée – « j'entendais qu'il existât un Groupe. Les archives constituaient un élément de sa personnalité – » laïcisait ou sécularisait l'histoire des deux ensembles considérés, en lui faisant perdre son caractère « réservé » et clos sur elle-même. Ailleurs, ce processus de distanciation est du plus banalement à la fin d'une gestion familiale, à un changement d'équipe dirigeante, à l'ouverture d'une nouvelle ère, toujours dans le sillage des mutations structurelles des années 1970-80. Sans qu'obligatoirement une approche aussi ambitieuse que celle de Saint-Gobain soit mise en œuvre et soit accompagnée par l'écriture d'une « nouvelle » histoire rigoureuse et détaillée.
- 39 Ouverture à l'histoire universitaire et à ses préoccupations et méthodes, sauvetage et gestion des archives, essor d'une nouvelle pratique interne de l'histoire, l'exemple de Saint-Gobain circonscrit bien les trois nouveaux modes de l'histoire en entreprise. Dans le cas du second, on notera qu'il est tout autant lié au souci de préserver une mémoire historique qu'à la nécessité, de plus en plus incontournable, de maîtriser l'explosion documentaire des deux dernières décennies, qu'il s'agisse du papier ou de l'informatique... Mémoire historique certes, mais d'abord gestion documentaire. L'essor actuel de la mémoire est aussi celui des supports matériels de celle-ci (jusqu'au multimédia actuel) et traduit la complexité croissante des organisations et de la société contemporaines, marquée par l'inflation constante des outils de conservation.
- 40 Dans ce contexte renouvelé, il est aisé de cerner les finalités inédites des histoires et historiques internes qui se multiplient depuis les années 1980. Tous mêlent en fait une double exigence : retrouver l'itinéraire des événements passés – d'autant plus oubliés ou confus que l'histoire des deux ou trois dernières décennies a été, on l'a vu, complexe et agitée – et en faire un récit cohérent, explicite ; sauver, recueillir, formaliser une mémoire qui traduit une identité collective, celle de l'entreprise à travers ses métiers actuels. En ce sens, il faudrait parler d'*histoire mémorielle* et qualifier les historiens en entreprise, qu'ils soient universitaires (quand ils sont commandités à cet effet), historiens conseil spécialisés ou amateurs éclairés, comme des historiens mémorialistes.
- 41 Ils forment, après coup et à rebours, un récit commun pour une organisation qui, depuis des décennies, n'a plus été capable de sécréter et formaliser sa mémoire historique propre. Evoquer ce terme, c'est aussi souligner les différences qui séparent la société

commerciale d'hier de l'entreprise d'aujourd'hui, chacune produisant des pratiques et des discours d'appartenance distincts. La firme patrimoniale réservait, on l'a vu, son histoire formelle (et son sentiment historique général), au club de ses propriétaires, symbolisé par le conseil d'administration ; son personnel s'inscrivant, lui, dans un modèle familial et paternaliste, de père en fils. L'entreprise actuelle destine son histoire-mémoire à tous ses membres, du sommet à la base, comme un bien à partager, symbolisant une appartenance et une reconnaissance générales.

- 42 C'est exactement le fonctionnement du « *moment-mémoire* » dont témoigne l'analyse des *Lieux de mémoire*, marqué par le glissement du « national au patrimonial », soit une infinité de mémoires dans lesquelles s'investissent des groupes mouvants en quête d'existence et de consolidation. Le « *patrimoine est carrément passé du bien qu'on possède à l'héritage qui vous constitue.* » Dans cette perspective, on ne sera guère surpris de constater que l'histoire de l'entreprise rencontre un assentiment général de la part de l'ensemble du personnel, quand celui-ci ne la réclame pas de façon diffuse. Elle est justement pour lui la reconnaissance d'une appartenance quotidienne, comme l'a remarqué avec sagacité Pierre Labasse dans *L'intelligence des autres* : « *Pour de multiples raisons, le personnel est généralement très attaché à l'histoire de son entreprise, quels qu'en soient l'épaisseur et le prestige. (...) le personnel a souvent la mémoire longue. Il s'estime en quelque sorte propriétaire de l'histoire de son entreprise.* » (souligné par nous).
- 43 Alors que les directions d'entreprise sont bien souvent indifférentes, pour ne pas dire réticentes, tant pour des raisons budgétaires que d'opportunité, le succès de tous les livres d'entreprise internes, qu'ils soient offerts ou vendus à un prix préférentiel, est constant. Il explique, *a contrario*, des réactions de dépit et de ruptures internes. Le principal animateur de la grève de 1994 chez Alsthom racontait sa frustration, comme celle de ses camarades, d'avoir été écarté de la commémoration l'anniversaire de l'usine à la fin des années 1980, réservée aux seuls dirigeants !
- 44 L'histoire en entreprise, ses usages, ses finalités ont varié dans le temps (et varieront, sans aucun doute, à la mesure de la patine sociale de la jeune institution historique qu'est l'entreprise privée), sans que ce fait épuise une tout autre dimension, « sublunaire » au sens aristotélicien, celle de la mémoire de l'entreprise comme organisation.

L'entreprise comme mémoire structurelle

- 45 Il s'agirait d'établir à nouveau un *distinguo* préalable. Par mémoire, on entend généralement la mémoire après-coup, celle de *la beauté du mort*. La mémoire qui s'en va, celles de sites fermés, de générations parties à la retraite, celle de classes sociales ou de métiers en péril... Mémoire à sauver, à recueillir, à transmettre aux vivants... Partie intégrante du phénomène patrimonial (avec la multiplication de musées techniques et sociaux), le thème a suscité, dans d'autres domaines (le génocide juif, la question du régime de Vichy), une abondante littérature, signe d'une situation qu'Olivier Mongin a qualifié, dans son essai *Face au scepticisme* (Paris, La Découverte, 1994), de « *profonde érosion de la conscience historique* », voire d'« *épuisement de l'expérience historique* ».
- 46 C'est sous cet angle qu'a été soulevé depuis quelques années la notion de mémoire d'entreprise, liée aux changements profonds de cette dernière et au départ de catégories entières, à la suite de mutations techniques ou de mises en préretraites. Inversement, certains groupes industriels, comme Saint-Gobain ou Lafarge-Coppée, auraient

réembauché certains ingénieurs, pour restaurer la continuité de procédés techniques fortement altérée par leur départ. La mémoire est appréhendée en termes problématiques, de défaillance ; et toujours comme un stock de connaissances et de souvenirs à préserver de l'oubli. Dans la même perspective, de façon analogue à la « mémoire collective » des groupes sociaux, l'on aborde la mémoire de l'entreprise de façon historique. Comme le note Henry Rousso : « *La mémoire, au sens premier du terme, est la présence du passé. (...) la mémoire est une reconstruction psychique et intellectuelle qui charrie de fait une représentation sélective du passé, un passé qui n'est jamais celui de l'individu seul, mais d'un individu enserré dans un contexte national, familial, social.* »¹⁰ Définition qui ouvre une question importante : peut-on parler de « mémoire historique » de l'entreprise, comme elle existe pour des nations ou des groupes culturels, sociaux, religieux, installés ou en dissidence ?

- 47 Mais il y a aussi une mémoire en acte, celle de l'organisation comme telle, à savoir l'ensemble des informations et schémas organisateurs la faisant fonctionner au quotidien. Comme l'a dit en substance Mary Douglas dans son ouvrage *How Institutions Think* (Ainsi pensent les institutions), prenant l'exemple des Nuer du Soudan et du système de découverte dans la communauté scientifique, les institutions mémorisent comme elles fonctionnent... « *The strengths and weaknesses of recall depend on a mnemonic System that is the whole social order. (...) The thought style keeps the thought world in shape by directing its memory.* » Ce qui ouvre la voie à un programme simple pour appréhender la mémoire de l'entreprise, à savoir « *construire le concept de mémoire d'un organisme vivant* », comme le suggérait dès 1979 (mais sans grandes conséquences, semble-t-il), le colloque et l'ouvrage animés par Jean-Louis le Moigne et Daniel Pascot, *Les Processus collectifs de mémorisation (mémoire et organisation)*.
- 48 Entendue comme système, la mémoire de l'entreprise relève selon nous de quatre grands registres : la mémoire écrite, la mémoire des individus, celle des structures et enfin les mémoires collectives présentes dans une société commerciale, formant ou non une mémoire globale, sinon historique.
- 49 Rappelons une évidence, dans une époque éprise de mémoire collective et orale : la mémoire de l'entreprise est d'abord écrite et constituée par ses archives. Le souci de sauvegarder celles-ci, hier confidentiel sinon inexistant (voir supra), a subi un essor analogue à celui de l'histoire d'entreprise depuis la fin des années 1970. Aux côtés de Saint-Gobain, de grands groupes industriels et bancaires (Caisse des Dépôts, Lafarge-Coppée, Crédit lyonnais, Paribas, Total CFP...) ont constitué des dépôts d'archives élaborés et mis en place une gestion méthodique de leurs archives, au-delà des durées légales de conservation. Cet essor est lié à deux phénomènes, le souci de conserver une « mémoire historique » écrite témoignant de la personnalité présente et à venir de l'entreprise, mais aussi l'obligation de répondre à l'inflation documentaire qui caractérise l'époque actuelle.
- 50 Ce souci élargit la notion de « mémoire historique écrite » notion qui, au demeurant, n'est pas facile à cerner car elle renvoie aux choix toujours arbitraires des acteurs concernés du temps présent, même s'ils sont plus éclairés que naguère. Que l'entreprise se soucie ou non de ses archives, un fait reste néanmoins central, l'importance des archives juridiques comme fondement même de l'archive écrite. Ce sont les actes et documents « sociaux » qui justifient et accompagnent, durant toute sa vie légale, l'existence et la marche de l'entreprise comme forme légale spécifique : comptes-rendus de conseils d'administration, rapports de ceux-ci aux assemblées légales ordinaires et extraordinaires, transcriptions de celles-ci, actes de cession ou de rachat, etc. Quand,

quelquefois, les archives écrites sont absentes ou ont disparu, ces documents demeurent et traversent souvent sans grand dommage les années, parce que légaux.

- 51 Ces archives particulières sont le plus souvent conservées à un niveau élevé de l'entreprise : présidence, secrétariat général, direction juridique, etc. sous la forme de gros volumes reliés. Cette conservation obéit à une raison simple : elles attestent de l'existence légale de l'entreprise et de ses titres de propriété, rendent compte en premier lieu de sa raison d'être économique, sous la forme d'un bilan, d'un compte d'exploitation, de résultats et de dividendes, versés ou non, aux actionnaires.
- 52 Ces comptes-rendus sont annuels et forment déjà, à ce titre, un premier historique récapitulatif. Il est intéressant de noter que c'est souvent à partir de cette mémoire juridique écrite que sont rédigés les brefs historiques d'entreprise que l'on rencontre fréquemment dans les sociétés. Il s'agit de listes chronologiques jouant un rôle d'aide-mémoire et résumant les grands événements de la vie de l'entreprise. Du fait de leur origine et de leur réalisation interne, ils ne sont pas le fruit d'une véritable recherche historique (qui construit sa problématique, même frustrée, et en déduit une périodicité spécifique), mais résultent d'une compilation de dates juridiques : naissance, rachat de telle ou telle société, anniversaire, etc.
- 53 Fatalement, comme pour la littérature orale, contaminée par les recueils écrits des érudits locaux (et, au XVIII^e siècle, d'un certain Dominique Perrault), ces écrits déteignent sur une conscience historique globale de l'entreprise. Des faits du passé, notamment la date et les circonstances de fondation sont colportés et racontés à nouveau parce qu'ils ont déjà été écrits, que ce soit de façon exacte, imprécise ou erronée. Quand des historiques d'entreprise détaillés ont été produits, ils forment également une conscience du passé, selon le phénomène classique de la sédimentation d'une mémoire historiographique, au gré des couches discursives.
- 54 Le second grand registre de la mémoire de l'entreprise est celui de ses membres, la mémoire des individus qui la composent. Cette mémoire est d'une infinie richesse car elle concerne tous les membres de l'entreprise, de son dirigeant à ses moindres exécutants mais elle aussi très fragile, de fait de son caractère individuel. Turnover, départs en tout genre, préretraites et retraites, disparitions : elle tombe par pans entiers dans l'oubli et disparaît à jamais si elle n'est pas consignée par écrit ou si un intervenant extérieur, historien ou sociologue, ne vient pas la solliciter (plutôt que la recueillir, notion trop mécaniste), avant qu'il ne soit trop tard. Ce sont ces « mémoires particulières » qu'avait su mettre à jour Maurice Halbwachs dans les livres incontournables qui restent *Les cadres sociaux de la mémoire* et *La mémoire collective*. Reprenant récemment le terme, Pierre Nora les décrivait, dans la conclusion des *Lieux de mémoire*, comme « des expériences muettes de l'histoire, transmises par la famille et le milieu, faites de repères individuels et d'habitudes communautaires, liées à des traditions locales, régionales, religieuses, professionnelles et coutumières ; des mémoires d'apprentissage individuel et de proximité. »
- 55 Seuls échappent à cette fatalité du souvenir quotidien les témoignages écrits. Sans être très fréquents, ils ne sont pas négligeables, qu'il s'agisse des mémoires ouvrières, de cadres ou d'ingénieurs ou de patrons et chefs d'entreprise, même si ces derniers se risquent assez peu, du fait du caractère d'abord privé des affaires, à rédiger leurs mémoires. Quoi qu'il en soit ces témoignages écrits sont quasi exclusivement postérieurs à la vie professionnelle de leur auteur et n'exercent, en ce sens, aucune influence mémorielle interne. Même si des exceptions existent. *Les Mémoires d'un militant ouvrier du*

Creusot (1841-1905), de Jean-Baptiste Dumay (réédité à Grenoble en 1976), ont ainsi exercé une forte influence sur la mémoire collective ouvrière des Etablissements Schneider, en fixant, face à l'omniprésence du maître de forge, une contre-histoire, à la fois contestataire et républicaine.

- 56 La grande exception, mais de taille, à ces « mémoires muettes » est représentée par la mémoire du fondateur (et de sa famille), ou d'un dirigeant marquant, quand elle dispose d'une certaine durée pour s'exercer. Cette mémoire a une dimension spécifique car elle est à la fois individuelle et collective, ce personnage représentant voire incarnant sa société. On pourrait dire qu'elle s'exerce dans un triple registre : personnel, collectif et prescriptif. Le fondateur, en effet, tire de sa mémoire, de son expérience, de ses convictions, une certaine vision de l'activité de l'entreprise, opératoire pour le présent et le futur, le plus souvent dans le sens de la continuité. Sa pensée ou ses grands principes résument « naturellement » la marche et la spécificité de l'entreprise. Ajoutons que, bien souvent, le fondateur raconte et écrit, dans des discours ou publications internes, l'histoire de la création de l'entreprise. Transmise, diffusée, celle-ci prend « force de loi » et passe dans la mémoire collective d'autant que ce personnage s'avère être, par définition, le plus ancien (ou l'un des plus anciens) de sa société...
- 57 L'action de Jean Mantelet à la tête de la firme d'électroménager Moulinex, créée en 1953, en donne un exemple classique, d'une naissance et d'une prospérité fulgurante, dans le sillage de l'explosion de la consommation, à la stagnation au cours des années 1980, le fondateur ne se décidant, ni à passer la main, ni à renouveler la gamme qui avait fait son succès. En ce sens, la mémoire du fondateur apparaît double : elle agit certes en termes de contenu (des idées présidant à l'évolution qui doit être celle de l'entreprise) mais aussi en termes de structure de pouvoir, car elle incarne un équilibre dirigeant et financier difficile à poursuivre une fois le fondateur disparu (ou écarté de la direction). Les déboires actuels de Moulinex et sa quête actuelle d'un actionnaire stable l'illustrent très bien.
- 58 De fait, les mémoires individuelles ne prennent sens et ne perdurent que dans le cadre des grandes fonctions où elles opèrent, fonctions qui ont une certaine durée dans le temps, comme l'a montré le travail désormais classique d'Alfred Chandler dans *Stratégies et structures de l'entreprise* (MIT Press, Cambridge, Massachusetts and London, 1962, traduit en français en 1972 aux éditions d'Organisation). La presse, le discours de l'entreprise sur elle-même (notamment dans ses rapports annuels), les représentations courantes tendent à présenter celle-ci sous la forme d'un changement perpétuel : innovations, sortie de nouveaux produits, décisions en tout genre immédiatement appliquées, crises, le tout dans un contexte fortement personnalisé par un homme : fondateur, patron charismatique, président avisé ou incapable... Une telle notion, relancée par le thème des « héros d'entreprise » dans *Le prix de l'excellence*, renvoie pour partie au schème très prégnant (que l'on retrouve également dans la découverte scientifique, comme l'explique Mary Douglas et qui remonte aux récits mythiques) de la création *ex nihilo* par un héros fondateur ou découvreur de génie. Le récit de création, qu'il s'agisse de l'inventeur, du grand scientifique ou du grand entrepreneur fait l'impasse, tant sur le contexte d'apparition qui prépare leur venue que sur la longue maturation et les tâtonnements préalables qui sont toujours ceux d'une institution ou d'une entreprise, processus quasi-indéfini.
- 59 La création, le changement, peuvent s'étaler sur de très longues durées (notamment quand l'entreprise jouit d'une position de monopole ou d'oligopole sur un marché stable) et, de toutes façons, elles fondent une structure ou s'inscrivent dans celle-ci, structure

dotée d'une évidente pérennité. Sauf à rebâtir de fond en comble l'entreprise à chaque virage stratégique ou lancement de nouvelles activités. C'est ce qu'on mis en évidence plusieurs chercheurs, insistant sur les « *compétences spécifiques* », les « *routines* », les « *apprentissages* » faisant la force de nombre de grands groupes industriels nés à la fin du XIX^{ème} ou au début du XX^{ème} siècle et ayant su préserver, pour la plupart, leurs positions acquises jusqu'à aujourd'hui¹¹.

- 60 Cette continuité dans la durée procède des *mémoires structurales* ou *structurelles* qui, à notre avis, charpentent dans le temps la mémoire de l'entreprise saisie en tant qu'organisation (et non pas comme un simple groupe – ou assemblage de groupes – social). On pourrait énoncer qu'il y a autant de mémoires structurelles qu'il y a de directions fonctionnelles et d'unités opérationnelles dans l'entreprise ou le grand groupe industriel (ou bancaire). La direction générale, financière, stratégique, du personnel ou des ressources humaines, de la recherche, commerciale, les différents sites de production, de distribution et de vente constituent à chaque fois des pôles de mémoire propres par leur existence et leur fonctionnement propres.
- 61 Dans son ouvrage posthume *La mémoire collective*, Maurice Halbwachs ébauche cette notion. Il distingue la mémoire personnelle, aisée à concevoir, d'une mémoire collective « *extérieure* » ou « *sociale* » plus diffuse, analysée notamment sur la base de la « *mémoire nationale* » : « *l'individu participerait à deux sortes de mémoire. (...) il serait capable à certains moments de se comporter simplement comme le membre d'un groupe qui contribue à évoquer et entretenir des souvenirs impersonnels dans la mesure où ceux-ci intéressent le groupe. (...) je n'y ai pas assisté moi-même. Quand je les évoque, je suis obligé de m'en remettre entièrement à la mémoire des autres (...) c'est là une mémoire empruntée et qui n'est pas la mienne.* » Les mémoires structurelles de l'entreprise relèvent de cette « *mémoire impersonnelle* » dégagée par Halbwachs. Très concrètes, ces mémoires sont le fruit d'une habitude collective, conscience ou inconsciente (« *on fait comme ça* »), des pratiques qu'elle induit, des micro-souvenirs précis qui la charpentent et lui donnent des modèles d'action et, enfin, du cadre institutionnel où elles s'expriment : un service (largement constitué par un cadre écrit), un site, une usine (cadre d'abord matériel mais aussi organisationnel), avec les règles et principes qui régissent leur fonctionnement.
- 62 Ces services, ces sites fabriquent et permettent une mémoire collective qui leur est propre, en favorisant les identifications des individus dans l'espace et le temps. La fermeture d'un site industriel, toujours douloureuse, disperse cette mémoire ; elle va s'évanouir peu à peu sauf si certains de ses membres sont regroupés ailleurs dans une unité permettant la reproduction collective de cette mémoire (sur le mode « *à l'usine de..., on faisait comme ça...* »). Les fusions-absorptions, les déménagements, les restructurations, les changements d'organigrammes (telle unité est supprimée et rattachée à une autre) sont à chaque fois traumatisants pour les membres de l'entreprise, car ils perdent leurs « *repères* », entendons le cadre organisationnel qui structurait leurs habitudes de travail.
- 63 A l'inverse, la stabilité de ces cadres engendre une forte mémoire organisationnelle, pétrie de savoir-faire, amassés et forgés par le temps, qui font indiscutablement la force d'une entreprise, en termes stratégiques et financiers notamment. Et sa faiblesse quand ces acquis se figent dans la routine et le conformisme. Ce fonctionnement est à la fois local – les mémoires structurelles que nous venons de cerner – et général, car ces dernières s'exercent dans le cadre global de l'entreprise entendue comme structure, c'est-à-dire une mise en relation organisée d'éléments en système interdépendant. Là-aussi des

« habitudes structurelles » se créent et se reproduisent soit spontanément, soit volontairement.

- 64 Citons le cas de L'Oréal, premier groupe mondial de cosmétiques, dont la stratégie produits est systématiquement basée, depuis les années 1960, sur la notion de « débanalisation », consistant à mettre sur le marché des produits ayant un avantage « technique » sur leurs concurrents, telle la laque Elnett par exemple, lancée avec un succès jamais démenti dans les années 1960. Cette démarche suppose une présence continue des structures de recherche auprès du marketing comme de la fabrication et distribution des produits et les organigrammes de l'entreprise vont jusqu'à la matérialiser par des pointillés explicites... L'Oréal préserve ainsi, de manière volontaire et organisée, une mémoire structurelle, à la base de ses succès comme de ses produits. Et, ajoutons, quasiment identique sur quatre décennies malgré le changement de dirigeants : François Dalle dans les années 1950-80, Charles Zviak dans les années 1980, Lindsay Owen-Jones aujourd'hui.
- 65 Au fond, on pourrait dire que l'entreprise en tant que telle fonctionne comme une mémoire : sa structure juridique, sa notoriété et son image de marque, ses produits et parts de marché, ses sites de production, ses réseaux de commercialisation induisent par leur fonctionnement même (en premier lieu par reproduction) une mémoire, celle d'une présence distinctive sur un marché et celle de l'identité interne qui en découle. Quand l'entreprise sait conjuguer ce déjà-là à une adaptation raisonnée, il n'est guère facile de la déloger de ses positions ! C'est ce qu'enseigne l'échec fréquent des diversifications ou les difficultés récurrentes de nombre de fusions-absorptions, les spécialistes américains s'accordant pour estimer à seulement 50 % le taux de réussite des OPA, fusions et acquisitions réalisées aux États-Unis.
- 66 La montée en force de la notion de métier depuis une décennie, illustrée par le recentrage de nombre d'entreprises sur leur « métier de base » est significative. Le métier c'est ce que l'on sait faire de façon collective, là où l'on est fort par rapport à d'autres. *« Un métier, cela se vit. C'est la pratique quotidienne de milliers d'individus de toutes compétences qui ont la même activité. (...) un métier est avant tout défini par la somme des compétences mises en œuvre par l'entreprise. (...) A ce titre, un métier est un concept qui fait le lien entre la stratégie et l'identité de l'entreprise. » (Stratégor).*
- 67 Cet acquis ne saurait certes évacuer l'action du dirigeant (ou groupe dirigeant) de l'entreprise, susceptible de prendre des décisions infléchissant la destinée de l'entreprise, la faisant évoluer dans telle ou telle direction. Mais il circonscrit aussi son action. Un PDG ne saurait changer son entreprise par décret, selon la formule de Michel Crozier. Ses décisions stratégiques s'inscrivent dans l'existant, fut-ce pour le modifier et ne relèvent jamais de la notion de table rase, sauf à aboutir à des catastrophes ou des traumatismes durables. Ce bagage essentiel de l'entreprise, résumé trop souvent de manière rapide et inexacte par le terme de « culture » (expression faussement descriptive et trop globalisante), c'est sa mémoire structurelle qui le fonde, et il s'incarne dans une série de mémoires collectives que lie ou non une mémoire globale, sinon historique.
- 68 Vient enfin le thème de la mémoire globale, sinon historique, de l'entreprise. Remarquons d'abord l'abondance des mémoires sociales, notamment ouvrières, dès l'instant où celles-ci ont été perçues comme l'élément identitaire d'une conscience collective de classe et comme un patrimoine à sauvegarder, dans le cas de la fermeture d'une usine ou de la disparition d'un pan général d'activité régionale (mine, sidérurgie, etc.) On assiste d'ailleurs à un glissement contemporain de la notion de patrimoine, la notion de mémoire

ouvrière, trop restrictive, s'étendant à celle d'une activité-métier, comme par exemple celle des Viscosiers dans l'Isère, objet d'un livre mémorial récent, l'idée de classe cédant le pas à celle de groupe social. Ce souci de conserver et formaliser une mémoire collective s'est étendu récemment à quelques autres catégories de l'entreprise : mémoires techniciennes en termes de savoir-faire et d'innovations techniques (associations et colloques sur l'histoire de l'électricité, des chemins de fer, de l'aluminium, du TGV, de la fusée Ariane, etc.), mémoire dirigeante quelquefois (ce fut le sens de l'ouvrage de Jean-François Picard, Alain Beltran et Martine Bungener, *Histoires de l'EDF. Comment se sont prises les décisions de 1946 à nos jours*, paru chez Dunod en 1985), mémoire des cadres du secteur tertiaire (Public Histoire, *Mémoire de la carte vue par les collaborateurs Sligos*, Sligos, 1993), etc.

- 69 L'objectif présidant à ces mémoires est tant un souci d'histoire que de sauvegarde d'une mémoire particulière. Il n'est pas difficile de repérer ces différentes mémoires au sein de l'entreprise, car elles recourent de fait les unités structurelles évoquées plus haut. Pourtant, une évolution significative a eu lieu, liée au nivellement démocratique que connaît la France depuis trois décennies à la suite de l'introduction de la société de consommation. Hier, les mémoires collectives, basées sur un métier et une série de pratiques, étaient fortement clivées et conflictuelles : ouvriers, contremaîtres, ingénieurs, patrons... Elles correspondaient à des espaces différents qui se côtoyaient mais ne se mélangeaient pas. A l'instar de l'histoire d'entreprise de type patrimonial, il était difficile de parler de mémoire de l'entreprise de façon globale : il y avait au contraire des mémoires ouvrières et des mémoires patronales, souvent dressées l'une contre l'autre.
- 70 La situation apparaît aujourd'hui différente. Certes, des mémoires collectives existent toujours, mais elles s'incarnent beaucoup moins qu'auparavant, du fait de l'individualisme propre à la société contemporaine, dans des identités de classe. L'apparition de processus de production complexes faisant appel aux automatismes et à l'informatique, l'essor des entreprises tertiaires, la généralisation du management, des ressources humaines, de la communication interne et externe (et des pratiques de fréquentation et de discours sociaux que ces nouveaux modes de gestion entraînent) tendent à installer des individus au sein d'une entreprise, perçue (et tendant à fonctionner) sur le mode d'une institution-communauté globale. Une évolution qui ouvre la voie, on l'a vu, à des histoires d'entreprises globales, supports à une mémoire fragmentée, en attente de formalisation.
- 71 Formalisée ou non, cette mémoire collective existe et elle conditionne le métier comme l'identité de l'entreprise comme telle. On pourrait la caractériser comme la combinaison de deux dimensions : celle du métier ou de l'activité exercée, souvent inconsciente car se confondant avec les pratiques du quotidien ; celle de grands faits émaillant le souvenir et lui fournissant un cadre de référence et d'interprétation. Il y a bien sûr la fondation de l'entreprise, qui prend quelquefois un caractère quasi-mythologique, d'autant plus accentué que les faits concernés s'éloignent dans le temps. Cette fondation exprime et résume en effet, sous forme de récit structuré, le geste originel à l'origine de l'activité présente de l'entreprise. Il est donc normal qu'il soit réinterprété par les générations suivantes, au fil des exigences de compréhension du présent. Sans qu'il convienne d'attacher à ce thème, fort couru, une importance exagérée, hormis quelques cas célèbres (Levi-Strauss, Apple), pour lesquels intervient d'ailleurs une dimension de marque introduisant un imaginaire social. Bien des entreprises, à l'histoire trop longue ou trop

variée, n'ont pas de père fondateur identifié, de mythe fondateur, ni même d'histoire originelle avec un grand H, et s'en accommodent fort bien.

- 72 Grèves, échecs, déménagements, produits-phares, fusions mais aussi grands épisodes de l'histoire nationale (Seconde guerre mondiale, Mai 68...), anecdotes sur la personnalité du fondateur : une série d'événements ponctue cette mémoire collective, certains purement oraux, d'autres élaborés à partir des documents écrits qui circulent déjà sur l'histoire de l'entreprise. C'est plus leur caractère symbolique et structurant en termes de mémoire et d'identité que leur véracité historique prise à la lettre qui importe.
- 73 Les hommes de l'entreprise de construction électrique dauphinoise Merlin Gerin, créée en 1920 à Grenoble, gardent encore (pour ceux ayant vécu cet épisode), le souvenir douloureux de l'épisode du moteur linéaire, destiné au fameux Aérotrain de l'ingénieur Bertin. Celui-ci n'aboutit pas, au début des années 1970, ce procédé n'apparaissant pas, à l'évidence, viable comme transport de masse, alors que se profilait la formule plus classique d'un train à grande vitesse, le TGV. L'entreprise grenobloise et ses ingénieurs, habitués à « savoir faire » et à réussir tous ses défis techniques, conçut une amertume durable de cet échec, qui précédait de peu (mais sans relation directe de cause à effet), son entrée (très lâche) en 1975 dans le giron du groupe Schneider. Dans la mémoire de certains, celle-ci fut attribuée à celui-là... Au même moment pourtant, l'entreprise engageait une révolution stratégique qui allait en faire un groupe mondial sur ses spécialités, un groupe futur tremplin du nouveau groupe Schneider à partir de 1984, année du dépôt de bilan de Creusot-Loire. Mais la mémoire de Merlin Gerin ne s'est pas focalisée sur cette mutation réussie. Alors que l'entreprise n'avait jamais été l'ensemblier qu'un tel projet requérait, le souvenir du moteur linéaire prend donc une couleur ambiguë et exprime sans doute, d'une certaine façon, le regret d'une époque où les défis paraissaient seulement techniques, et n'étaient pas soumis aux contraintes d'une polarisation étroite envers les exigences du marché¹².
- 74 De fait, à la différence de la mémoire structurelle de l'entreprise, la mémoire collective évolue rapidement et tend à se reconstruire sans cesse autour de la plage du temps présent, symbolisée par le dirigeant actuel de l'entreprise et ses grandes orientations, vécue de manière dominante au sein de chaque exercice annuel. Soit une période de cinq à dix années environ, qui peut être plus courte, si un événement majeur telle une OPA vient de survenir, ou plus longue, si rien de notable ne change depuis de nombreuses années. De fait les séries historiques chiffrées de l'entreprise (chiffres d'affaires, bénéfices, ratios divers) prennent souvent le quinquennat comme cadre de référence et, plus rarement, la décennie. Au-delà, seuls surnagent, au fil des hommes et des générations, des souvenirs ponctuels, grands moments, heures glorieuses ou difficiles...
- 75 La mémoire collective de l'entreprise va-t-elle jusqu'à se cristalliser dans cette mémoire historique que nous évoquions plus haut ? Encore faudrait-il qu'il y ait production régulière d'historiographie, soit par un cercle dirigeant permanent, entretenant des élites constituées, soit par des contre-pouvoirs (syndicaux notamment), élaborant de manière régulière une « autre histoire ». A l'époque de l'entreprise patrimoniale, ces conditions n'ont été que partiellement remplies. On l'a constaté, il y a eu certes constitution, au fil des commémorations, historiques, divers, livres anniversaires, d'une tradition historiographique.
- 76 Mais dans le même temps, le caractère patrimonial de l'entreprise restreignait la portée de ces histoires. Et les contre-histoires ouvrières visaient moins à raconter l'entreprise qu'à se faire l'expression d'un groupe social opprimé et souffrant.

- 77 L'histoire mémorielle actuelle vise d'abord, on l'a vu, à conforter l'horizon du présent. Elle ne recèle, comme plusieurs exemples l'ont montré récemment (la Compagnie Française de l'Afrique Occidentale – CFAO –, célébrant avec faste son centenaire en 1987 avant de changer de mains et être démantelée, Merlin Gerin faisant écrire son histoire en 1992 avant d'être fusionné avec Télémécanique dans l'ensemble Schneider Electric deux ans plus tard, sans compter les innombrables entreprises ayant disparu depuis le début de la révolution industrielle...). Elle n'offre aucune garantie de pérennité pour l'avenir, l'entreprise restant un agent économique soumis à la loi du marché et de la rentabilité de ses capitaux investis, dans des branches et des métiers pouvant radicalement varier. Seule exception, le vaste domaine des banques et institutions de l'économie sociale (Crédit agricole, Banques populaires, Caisse d'Épargne, Crédit mutuel...), consacré par des textes légaux, un cadre réglementaire et des valeurs collectives (basées sur l'esprit coopératif et mutualiste), durables et contraignants. Ou le secteur des grandes entreprises publiques ou parapubliques (SNCF, RATP, EDF, Poste, Télécoms) reposant sur des missions assignées et contrôlées par l'État. Ces deux secteurs peuvent se prévaloir d'une histoire au long cours, dont les racines et valeurs fondatrices restent, pour une part, pertinentes pour les missions et évolutions du temps présent. Mais, contrairement à ce qu'a pu laisser croire la vogue des projets et cultures d'entreprises des années 1980, aucune « valeur », aucun principe particulier ne saurait caractériser durablement, à travers le temps, l'être et la reproduction d'une société commerciale donnée.
- 78 Malgré leur essor récent, toutes les histoires mémorielles qui fleurissent actuellement ne fondent ni « âme », ni transcendance, ni même une mémoire historique constituée. Mais dans le va-et-vient qu'elles expriment, entre le désir de renouer les fils d'une histoire discontinuée et la volonté de nourrir une mémoire unificatrice au présent, elles témoignent d'une incertitude et d'une énigme, celle du nom de l'entreprise comme organisation, hier simple raison sociale, et qui dessine aujourd'hui la trame mal déchiffrable – mais bien réelle –, d'une appartenance collective.

BIBLIOGRAPHIE

BAUDANT Alain, « Histoire et historiographie », prologue de *Pont-A-Mousson (1918-1939). Stratégies industrielles d'une dynastie lorraine*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1980 ; « Culture d'entreprise, valeurs et pouvoirs à Pont-à-Mousson (1856-1939) », in FRIDENSON Patrick et STRAUS André, *Le capitalisme français 19^e-20^e siècle* ; Paris, Fayard, 1987.

BLOCH Marc, « Culture historique et action économique : à propos de l'exemple américain », *Annales d'histoire économique et sociale*, n° 9, 15 janvier 1931.

BON Jérôme et OURSET Roger, « L'entreprise amnésique », in *Revue française de gestion*, numéro spécial « Les Racines de l'entreprise », n° 70, septembre-octobre 1988.

CARDOT Fabienne, « La mémoire des entreprises », *Bulletin d'histoire de l'électricité*, n° 4, décembre 1984.

- CARRE Patrice, « France Télécom : culture et mémoire », *France Télécom*, n° 75, décembre 1990 ; « Gérer et conserver une mémoire : le cas de France Télécom », in BELTRAN Alain et RUFFAT Michèle, *Culture d'entreprise et histoire*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1991.
- DAVIET Jean-Pierre, « Anciens et nouveaux visages de la Business History », in LEQUIN Yves et VANDECASTEE-LE Sylvie, *L'usine et le bureau*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1990.
- DE CERTEAU Michel, *L'écriture de l'histoire*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque des Histoires », 1975.
- DOUGLAS Mary, *How Institutions Think*, Londres, Routledge & Kegan Paul, 1987, trad. française, *Ainsi pensent les institutions*, Paris, Erscher, 1989.
- HALBWACHS Maurice, *Les cadres sociaux de la mémoire*, Paris, Librairie Alcan, 1925, réédition Paris, Albin Michel, 1994, coll. « Bibliothèque de l'Evolution de l'Humanité » ; *La mémoire collective*, Paris, PUF, 1950, réédition, coll. « Bibliothèque de Sociologie contemporaine », 1968.
- KANTROW Alan M. *The Constraints of Corporate Traditions*, Harper & Row, Publishers, New York, 1987.
- HAMON Maurice, *Du Soleil à la Terre. Une histoire de Saint-Gobain*, Paris Editions Jean-Claude Lattes, 1989.
- HAMON Maurice et TORRES Félix, *Mémoire d'avenir. L'histoire dans l'entreprise*, Paris, Economica, 1987.
- LABASSE Pierre, *L'intelligence des autres*, Paris, Dunod, 1994.
- LE MOIGNE Jean-Louis et PASCOT Daniel, *Les Processus collectifs de mémorisation (Mémoire et organisation)*, Actes du colloque d'Aix-en-Provence GRASCE – Faculté d'Economie Appliquée, juin 1979, Aix-en-Provence, Presses de l'Université, 1979.
- NAMER Gérard, *Mémoire et société*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1987.
- NORA Pierre dir., *Les Lieux de mémoire*, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque des Histoires », 1986-1992.
- ROUSSO Henry et TORRES Félix, « Quand le Business s'intéresse à l'histoire », *L'Histoire*, n° 55, avril 1983.
- TORRES Félix, *Déjà vu. Post et néo-modernisme : le retour du passé*, Paris, Ramsay, 1986 ; « La mémoire qui flanche », in « Entreprises financières. Le passé composé », *Le journal des Caisses d'Epargnes*, n° 3, mai-juin 1990 ; « Mémoire de l'entreprise et performance. L'exemple de la Compagnie générale d'électricité (Alcatel-Alsthom) », in *colloque Histoire et performance*, MARSEILLE Jacques dir., Paris, la Sorbonne, décembre 1993, actes à paraître.

NOTES

1. Raconté dans le volume publié par Gaston Bonnefont en 1905 et par Louis Bergeron, « Les Schneider : la famille et l'entreprise (1830-1942) » *Les Schneider Le Creusot. Une famille, une entreprise, une ville (1636-1960)*, Paris, Musée d'Orsay/Fayard/Ecomusée de la communauté Le Creusot Montceau-les-Mines, 1994.
2. Cf. Peter Kisenstadt, « Là où poussait le sycomore : la légende de la fondation de la Bourse de New York » in Elise Marientras et Marie-Jeanne Rossignol, *Mémoire privée et mémoire collective dans l'Amérique pré-industrielle*, coll. « Frontières », Paris, Berg International, 1994.

3. « Le siège social du Comptoir d'Escompte de Paris » et « Corroyer et les décors du Comptoir d'Escompte de Paris », Jean-François Pinchon, *Les palais d'argent, L'architecture bancaire en France de 1850 à 1930*, Musée d'Orsay / Réunion des Musées nationaux, 1992.
4. Guillaume Malaurie, Avant-propos à *Mémoire d'avenir. L'histoire dans l'entreprise*, Maurice Hamon et Félix Torres dir., Paris, Economica, 1987.
5. Marc Bloch, *Apologie pour l'histoire ou le métier d'historien*, Paris, Armand Colin, 1949, nouvelle édition, 1993 et *L'Etrange défaite*, Paris, 1939, réédition coll. « Folio Histoire », Gallimard, 1990.
6. *Capitalisme, socialisme et démocratie*, trad. française, Paris, Payot 1958 et 1962, notamment le chapitre 7.
7. Cette notion apparaît en particulier avec l'ouvrage de Jean-Pierre Lirçon et Roland Reitter, *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Paris, Fernand Nathan, 1979 et sera reprise par de nombreux ouvrages de l'« école HEC » notamment le livre collectif *Strategor Stratégie, structure, décision, identité*, Paris, Inter-Editions, 1988
8. Pour une analyse plus détaillée de ce phénomène, je renvoie à Pierre Jarniou et Félix Torres, « A propos de nouveaux modes d'intégration et d'identification dans les entreprises » *Connexions*, 1990, 2^e trimestre.
9. In Roger Priouret, *Les Managers européens*, Paris, Denoël, 1970, cité par François Caron, « L'entreprise » *Les lieux de mémoire*, III. Les France, 2. Traditions, Paris, Gallimard, 1992.
10. Henry Rousso, « La mémoire n'est plus ce qu'elle était », *Écrire l'histoire du temps présent*, ouvrage collectif. Institut d'Histoire du Temps Présent, Paris, CNRS Editions, 1993.
11. Voir par exemple les articles de Keith Pavitt et de Kenneth M. Davidson dans *Culture d'entreprise et innovation*, coordonné par P. Bernard et J.P. Daviet, Paris. Presses du CNRS, 1992.
12. Sur cette histoire, voir Félix Torres dir., *Une histoire pour l'avenir*. Merlin Gerin 1920-1992, Paris, Public Histoire Albin Michel, 1992.

RÉSUMÉS

Cet article propose une nouvelle approche de la dimension historique de l'entreprise, en distinguant historiographie et usages du passé, d'une part, mémoire de l'entreprise d'autre part. Loin d'être une découverte récente, les premiers remontent au XIX^e siècle et leur parcours, sur plus d'un siècle et demi, traduit le passage d'un régime d'historicité à un autre, de l'histoire patrimoniale à l'histoire mémorielle, après l'époque de discontinuité des années 1960-70. La mémoire de l'entreprise recouvre pour sa part diverses notions – mémoire écrite et archivistique, mémoires individuelles et mémoires collectives, mémoire structurelle –, dont la dernière fonde l'entreprise comme organisation et comme mémoire au sens large, mémoire en acte plutôt que mémoire historique.

This article proposes a new approach to the historic dimension of a company, by distinguishing between a historiography and practices in the past on one hand, and the memory of the firm on the other hand. Far from being a recent discovery the former go back to the XIXth c and over a century and a half show the transition from one form of historicity to another, from the history of patrimony to the history of memory, after a period of discontinuity from 1960 to 1970. As for the memory of a company, it rediscovers several notions – the written memory and archives, individual and collective memory and structural memory. This last one bases the firm as an

organisation and as memory in the widest meaning – memory as an act rather than just historic memory.

AUTEUR

FÉLIX TORRES

Félix Torres, ancien élève de l'École Normale Supérieure de Saint-Cloud, Agrégé d'histoire. Docteur IIIe Cycle de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, fondateur et directeur depuis 1983 du premier cabinet d'histoire conseil en France, Public Histoire. Il a dirigé ou réalisé de nombreuses histoires d'entreprise (Alcatel-Alsthom, BNP, Lafarge-Coppée, Merlin Gerin, Rhône-Poulenc, Schneider...).