



## Communication et organisation

7 | 1995

L'entreprise et ses mémoires

---

# L'histoire d'entreprise ne « sert » à rien !

Hubert Bonin

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1769>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.1769](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1769)

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1995

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Hubert Bonin, « L'histoire d'entreprise ne « sert » à rien ! », *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/1769> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.1769](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1769)

---

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# L'histoire d'entreprise ne « sert » à rien !

Hubert Bonin

---

- 1 Tant de publications ont tendu à faire accroire que l'histoire d'entreprise était devenue une nécessité managériale ! Sans connaissance de son passé, sans collecte de sa mémoire, une société ne pourrait survivre ! Comme nous avons participé gaillardement à ce mouvement d'histoire d'entreprise (ou *business history*) depuis une bonne décennie et sur le front des pionniers français de cette discipline, nous sommes bien placé pour assurer désormais que l'histoire d'entreprise ne « sert » à rien !

## Illusions managériales : le rêve de l'utilité de l'Histoire

- 2 Lorsque Roger Martin et Roger Fauroux, les dirigeants renommés de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, groupe édifié en 1970 sur la base de la fusion des deux firmes verrière et métallurgique, ont lancé en France ce qui constituait alors l'innovation clé en histoire économique, l'histoire universitaire d'entreprise parrainée par une société elle-même, l'on a célébré la contribution de ces hommes à l'acclimatation en France de méthodes modernes de management, de décision stratégique et d'entretien d'une « culture d'entreprise ». Confrontée au tournant de la crise de transition vers la Troisième Industrialisation (nouveaux matériaux, électronisation des processus industriels et nouvelle technologie de fabrication du verre avec le *float glass*, etc.), la firme semblait mobiliser l'Histoire pour contribuer à sa réflexion stratégique, pour puiser dans le passé les modes de gestion ou de direction ayant déjà permis à d'autres époques la réalisation d'amples mutations stratégiques, techniques ou managériales.
- 3 Un numéro spécial, et précurseur, de la *Revue française de gestion*<sup>1</sup> se consacrait dès 1988 au thème « Les racines de l'entreprise », en se posant notamment comme question : « L'Histoire est-elle un outil de gestion ? » ; face au chapitre analysant « L'entreprise amnésique », un chapitre y développait le thème : « L'Histoire, un investissement productif ». Un grand colloque fondateur reliait mémoire de l'évolution passée et destin futur, sous le titre évocateur : *Mémoires d'avenir*<sup>2</sup>.

- 4 Dieu que l'Histoire était belle et pleine de promesses ! Deux « pavés » universitaires en guise d'excellentes thèses de doctorat d'Etat<sup>3</sup>, la création en 1979 d'un vaste centre d'archives (à Blois) et l'embauche en 1974 d'un chartiste comme archiviste<sup>4</sup>, un « beau livre » d'une qualité exceptionnelle de contenu et de présentation rédigé par ce même chartiste<sup>5</sup>, suivi d'une synthèse écrite par un historien devenu spécialiste en histoire économique<sup>6</sup> : un véritable monument à l'histoire d'entreprise a ainsi été édifié, qui pouvait servir de phare colossal aux sociétés désireuses d'entrer elles aussi dans le havre béni des Muses et de Mercure, abritant les possesseurs d'une reconstitution historique.
- 5 Face à ce modèle difficile à égaler, nombre de firmes se sont essayées à relever le défi et à lancer des programmes de reconstitution historique : une gestion « éclairée » se devait de trouver sa consécration intellectuelle auprès d'historiens chargés de conduire les fouilles – dans les archives et les témoignages collectés dans le cadre d'enquêtes d'« histoire orale » (*oral history*, à l'anglo-saxonne) – pour dégager les « racines » des arbres centenaires peuplant la forêt (forêt landaise ou bois de Bondy ?) ou du capitalisme. Ainsi Jean Peyrelevade, éphémère président
- 6 (1983-1986) de la Compagnie financière de Suez chassé par un retournement électoral a-t-il fait appel à nous pour une histoire de Suez<sup>7</sup> – avant que la filiale bancaire Indosuez ne prenne à son tour le relais<sup>8</sup> ; puis nous avons œuvré auprès de la Direction de la Société bordelaise de CIC<sup>9</sup> en 1989-1991. L'Histoire apparaissait comme une sorte de torche aidant les managers à progresser dans les obscures incertitudes de la stratégie et de la gestion, alors que des nuées de déficit s'abattaient sur la maison mère ou de la banque.
- 7 Quels déterminismes (culturels, relationnels, managériaux, capitalistiques), quelles valeurs, quels modes de fonctionnement internes, etc. avaient été transmis par l'histoire des décennies les plus récentes voire par les Temps anciens (avec les mythes fondateurs, les légendes entourant certains Héros de l'histoire de la firme, etc.) ? Ne pouvait-on discerner dans les conclusions de l'enquête historique les éléments permettant soit de renouer avec des traditions historiques et une culture d'entreprise bienfaites, soit de rompre avec les pesanteurs d'un passé paralysant – Alain Baudant distinguait ainsi une culture d'entreprise « bonne » et une culture d'entreprise « forte », donc pesant excessivement sur les acteurs du présent –, soit enfin de puiser dans l'Histoire la foi dans les possibilités de « refonder » – en créant un verbe inspiré des communistes dits : refondateurs... – une entreprise en puisant dans ses mythes fondateurs et dans ses valeurs pérennes.
- 8 Alors que le capitalisme vivait (mal) les affres de la crise de transition imposée par le bouleversement des technologies et la recomposition de la concurrence mondiale, alors que les firmes devaient s'imposer d'intenses plans de fermeture d'usines et de licenciements, Clio est apparue quelque peu comme un substitut à une Minerve aveuglée, comme la Bonne Fée pouvant permettre d'espérer que la Bête de la Crise et du chômage serait plus vite transformée en Belle de l'expansion retrouvée... Une véritable mode s'est alors cristallisée en faveur de l'histoire d'entreprise, après tant de décennies d'obscurantisme où les sociétés brûlaient ou cachaient leurs archives, se fermaient aux historiens suspectés de (rouges) desseins de dénonciation (marxisante) du capitalisme, au nom du slogan : « Le bruit de fait pas de bien, le bien ne fait pas de bruit » !....
- 9 Cet engouement explique que tant de sociétés soient devenues – un quart de siècle ou un demi-siècle après les pays anglo-saxons... – des adeptes du culte de l'histoire d'entreprise : nous-même avons été appelé au chevet de la Compagnie française de l'Afrique occidentale

<sup>10</sup>, de la Société bordelaise de CIC, du Crédit agricole de la Gironde<sup>11</sup>, de Marie Brizard<sup>12</sup>, de la Société générale<sup>13</sup>, et, en animateur d'une équipe d'étudiants, à la Société de développement régional Expanso, chez Courvoisier (cognac), au Comité d'expansion Bordeaux-Aquitaine, chez Lillet (une société girondine fabriquant un apéritif), à la Caisse d'épargne Aquitaine-Nord, au Crédit agricole du Libournais ou au Crédit du Nord, tandis que notre collègue bordelais Paul Butel orientait plusieurs étudiants vers l'histoire de Hennessy et de Hine, filiales de LVMH-Louis Vuitton-Moët-Hennessy.

- <sup>10</sup> Dans le même temps, nombre d'entreprises, désireuses d'efficacité dans la maîtrise du temps de la recherche, du style de l'écriture et de savoir-faire dans les techniques de l'édition, préféraient légitimement faire appel à des « agences » d'« histoire appliquée », traduction de l'expression américaine *Public History*, signifiant à peu près : histoire travaillant sur commande du public ou sur la base d'une clientèle privée. D'ailleurs, l'une de ces agences, Public Histoire, animée par l'historien Félix Torres<sup>14</sup>, a repris quasiment telle quelle cette expression américaine pour servir de nom à sa société. Clio-Media, Public Histoire et plusieurs autres entités, indépendantes ou liées à un groupe de communication-publicité (Sources, etc.) sont devenues ainsi les coqueluches de firmes soudain férues d'Histoire et de leur histoire<sup>15</sup>. Nous avons nous-même travaillé avec plaisir auprès de Public Histoire – qui sous-traite souvent une partie du travail de recherche et l'écriture d'un texte de base à des chercheurs universitaires spécialistes ou étudiants-doctorants – dès ses premières années, en 1987, pour une histoire de la SFAC-Société française d'assurance-crédit (1927-1987), non publiée, puis, après qu'elle a acquis une maturité méritée, dans le cadre d'une histoire collective de la BNP-Banque nationale de Paris et de ses ancêtres (depuis 1848 !) – elle non plus non publiée...
- <sup>11</sup> Est-ce à dire que les entreprises seraient désormais convaincues des vertus de l'Histoire ? qu'un quasi-Clio-sans-frontières leur apporterait la médication ou la panacée destinée à les guérir de leurs maux de Crise ? Vivrait-on mieux dans ces firmes « éclairées » ou « intelligentes » grâce à Clio alors que, jusqu'à une époque récente, des adages patronaux disaient : « Pour vivre heureux, vivons cachés » ou : « Le bien ne fait pas de bruit, le bruit ne fait pas de bien » ?

## Les déceptions de l'histoire d'entreprise

- <sup>12</sup> Cet apogée de l'histoire d'entreprise – la « traîne » de cette comète conservant encore aujourd'hui une forte densité – ne doit pas cependant faire illusion : derrière le feu d'artifice des reconstitutions historiques se pressent les nuées sinon de l'obscurantisme, du moins d'une certaine obscurité quant aux desseins des mécènes de Clio et des commanditaires de tels ouvrages de *business history*. Nous sommes venus à nous demander si, véritablement, la reconstitution de son histoire est utile à une société...
- <sup>13</sup> Nous en viendrons d'abord à nous interroger tout bêtement sur la façon dont un livre d'histoire d'entreprise est compris, analysé ou simplement lu par les dirigeants de la firme elle-même. Nous prendrons par exemple le cas de la Compagnie de Suez, pour évoquer un ouvrage que nous avons écrit en nous pénétrant de son importance... Nous y avons scruté, à propos des années 1970-1980, le mode de gestion d'une entité originale, un groupe financier, et nous avons soulevé une série de questions sur les procédures de contrôle des filiales, l'animation de la communauté des « barons » par le « centre », le suivi des décisions stratégiques et des gros débours d'investissements par les sociétés du groupe ; nous analysons également le dilemme récurrent dans un tel groupe financier

entre la marche en avant – par croissance externe ou par alimentation en fonds propres des besoins de filiales dynamiques –, dévoreuse de capitaux, et la « digestion » des acquisitions ou des acquis, par une « pause » permettant la réorganisation du groupe et l'apaisement de ses besoins d'argent ; en outre, nous évoquons, dans le chapitre consacré aux affaires immobilières, l'ampleur de la crise subie par des pôles impliqués dans la promotion immobilière, que ce soit l'U.N.I.F.-Union immobilière & financière dans les années 1965-1967 ou la Compagnie La Hénin et sa filiale Sepimo-La Hénin dans les années 1979-1983. Belles leçons d'histoire, pensions-nous, propres à inspirer sans tarder les réflexions des équipes de Suez dans les années 1984-1994 ! Or, quelques années plus tard, il s'avère que le groupe Suez n'est guère parvenu à méditer sur cette « morale de l'Histoire » et vit une sorte d'éternel recommencement comme si l'expérience transmise par les équipes antérieures n'avait pas d'influence sur les méditations actuelles... Tensions dans la gestion du groupe et dans les rapports entre le « centre » et la « périphérie », divergences quant au rôle des « barons » et du conseil d'administration, surengagements dans la promotion immobilière, sempiternels débats sur le dilemme mouvement stratégique en avant-digestion (marqué par le départ de Patrick Ponsolle, le numéro deux de la Compagnie, déçu des tergiversations apparentes de son patron).

- 14 Seul, nous semble-t-il, le président des années 1983-1986, Jean Peyrelevade, a retenu une leçon de l'Histoire en s'apercevant – mais avant que le livre soit rédigé... – que le groupe fédéral du CIC-Crédit industriel & commercial ne pouvait être véritablement une source de rentabilité pour Suez sans une réorganisation profonde que les circonstances ne lui permettaient pas d'entreprendre, d'où sa décision en 1984 de se défaire de sa participation – par une cession au GAN-Groupe des assurances nationales. Mais, évincé de la présidence dès juillet 1986 par une droite revancharde, il n'a pu réinventer un mode de gestion du groupe financier qui soit efficace – tandis que les équipes successives de Paribas connaissaient elles aussi des déboires étranges pour un observateur. L'on doit donc considérer que les réflexions intellectuelles sur le mode de vie d'un groupe financier n'intéressaient aucun responsable et que l'histoire de Suez était considérée plus comme une histoire-récit que comme une éveilleuse de réflexion –peut-être, par modestie, faute d'être elle-même suffisamment audacieuse et d'oser dégager un A.B.C. de la gestion d'un groupe financier<sup>16</sup>.
- 15 Bref, peut-on penser de bonne foi – sauf à céder au péché *d'hybris* – que l'historien peut être historien-conseil, au même titre qu'un ingénieur-conseil ou qu'un avocat-conseil ? Soyons honnêtes : la tendance à surdéterminer le rôle de l'histoire d'entreprise nous semble *a posteriori* fallacieuse, sinon malsaine. Fallacieuse car l'historien se berçait d'illusions en croyant que des dirigeants, eux-mêmes grisés par le goût du pouvoir (aveuglant), l'ivresse des boums conjoncturels, tiraient du livre historique des leçons de l'Histoire, alors qu'ils y puisaient plutôt, pensons-nous de plus en plus, matière à autocélébration de leur réussite, à travers l'histoire à succès de leur firme et le succès de l'équipe d'après-guerre dont ils étaient eux-mêmes issus... Malsaine car l'histoire revêtait une forme d'utilitarisme, certes fécond en contrats, mais qui faisait d'elle plus ou moins réellement et plus moins consciemment un instrument de légitimation de l'équipe, de la gestion et de la stratégie du temps présent – du genre : « ce que nos prédécesseurs ont réussi et la richesse de ce vivier dont nous sommes issus sont la preuve que notre entreprise est la meilleure »...
- 16 Quand nous avons nous-même publié l'histoire de la CFAO-Compagnie française de l'Afrique occidentale à l'occasion de son centenaire de 1987, nous avons cédé à l'euphorie

commune : deux cocktails à Marseille et à Paris, une exposition, un tirage à 6 000 exemplaires dont une série assez luxueuse, etc. Nous opposions dans notre livre l'échec historique de sa rivale, la SCOA-Société commerciale de l'Ouest africain, victime, de manière récurrente, de fièvres de surinvestissement et de chutes dans le déficit, et enlisée depuis les années 1970 dans une diversification stratégique européenne gaspilleuse d'argent, et la CFAO-Compagnie française de l'Afrique occidentale était fière de se distinguer de tels errements. Mais il s'est avéré que, dans les années 1986-1990, la firme a commencé sa propre glissade vers une diversification incertaine et une stratégie rendant plus aléatoires les perspectives de sa rentabilité. Sans nous permettre d'en juger – car cela dépassait évidemment notre propos d'historien –, nous avons dû constater que les préceptes éventuellement disponibles dans le livre d'histoire tant vanté n'étaient pas suivis et que, de livre de chevet, il devenait plutôt un « divertissement » où le passé servait de caution à un présent rompant avec ce passé... jusqu'à ce que, en 1990, l'équipe dirigeante soit chassée par un repreneur qui réussit à prendre le contrôle de la CFAO-Compagnie française de l'Afrique occidentale et l'intègre dans le groupe Pinault-Printemps.

- 17 Doit-on croire dès lors que le livre d'histoire d'entreprise constitue une drogue euphorisante qui aide des patrons à « disjoncter », qui les fait « planer » au-dessus des réalités en faisant se confondre les rêves de l'avenir qu'ils croient construire et la mise en scène du passé en une sorte de défilé somptueux tel le « triomphe » d'un consul romain revenant du front ? Que penser du livre *SAE. Une irrésistible ascension*<sup>17</sup> publiée en 1991 alors même que son patron orientait le groupe SAE-Société auxiliaire d'entreprise vers une stratégie et des engagements financiers excessifs qui l'ont amené à subir des vicissitudes puis à s'intégrer en fait dans une firme concurrente, Fougerolle, pour constituer récemment le groupe Eiffage ? Alors que le livre insiste sur les savoir-faire clés de la SAE, sur sa « culture » spécifique – « l'esprit SAE » –, ses dernières
- 18 pages, rédigées certainement par la Direction de la société elle-même, exaltent de façon tonitruante le déploiement international – qui s'avère dévoreur d'argent –, la mise en valeur des entités provinciales – dont l'une est rendue célèbre par une affaire de « fausses factures » et de financement d'officines politiques – et la diversification vers la promotion immobilière et le montage d'affaires immobilières – ruineuse en 1991-1992. Bref, l'Histoire vient servir de levier à une conception de l'avenir qui semble a posteriori en parfaite contradiction avec le passé lui-même... Et « la mobilisation générale pour aborder le xxie siècle » (page 175) s'achève dans la débandade, alors même qu'on prétendait : « les clés du succès de SAE depuis 1924 constituent ses meilleurs atouts pour l'avenir » (page 185).
- 19 La même conclusion désabusée pourrait être tirée de l'expérience vécue par l'Union laitière normande, à l'évolution si exemplaire... Son histoire ose titrer : *La mutation exemplaire d'une entreprise coopérative*<sup>18</sup> alors que l'ULN s'effondre dans une déconfiture dramatique à l'orée des années 1990 et que ses actifs doivent être partagés entre plusieurs repreneurs capitalistes, jusqu'alors farouches concurrents ! G. Deshayes, auteur d'une thèse *Logique de la coopération et gestion des coopératives agricoles* et professeur de gestion au sein du groupe de l'ESSEC, n'a vu ni ses préceptes d'économiste ni ses analyses historiques servir à quoi que soit, car les dirigeants de l'ULN avaient choisi un mode de gestion simple, fondé sur l'aveuglement et la fuite en avant !
- 20 Par ailleurs, les acquis sociaux-mentaux de toutes les études d'histoire, et, plus largement, de sciences humaines et sociales, en y adjoignant la sociologie, la sociologie

historique et l'ethnologie du temps présent ou récent, nous semblent ignorés par ceux-là même qui les ont commandées... Considérons par exemple l'excellent ouvrage qui reconstitue l'histoire de la Compagnie générale d'électricité, devenue depuis peu Alcatel-Alsthom : des universitaires et l'agence Public Histoire ont livré à la firme un texte exemplaire<sup>19</sup>, non seulement dans le déroulement de son récit, mais aussi dans les analyses ponctuelles sur le mode de fonctionnement du groupe : renouvellement de la Direction suprême, structures et fonctionnement du groupe et de la société mère, relations avec la Puissance publique, méthodes d'innovation technologique et gestion des grands projets innovateurs, etc. Or sa publication en 1992 n'a pas, apparemment, incité les dirigeants du groupe à méditer sur la « culture d'entreprise » de celui-ci, sur les pesanteurs socio-mentales héritées de son histoire, sur la contradiction entre une fraction du legs de l'Histoire –relations longtemp « incestueuses » avec la Puissance publique au nom de la puissance industrielle de la Nation, culte « techniciste » de l'innovation, goût pour la « matière » plus que pour les hommes, révélé d'ailleurs par la quasi-absence de l'histoire sociale dans cet ouvrage<sup>20</sup> – et les exigences imposées par le nouvel environnement concurrentiel européen et les mutations des comportements socio-collectifs.

- 21 Cela explique notre malaise quand nous avons eu l'impression que les « têtes d'œuf » polytechniciennes qui avaient l'ouvrage sur leurs étagères ont été confrontés aux grèves récentes – celle entourant le projet de fermeture de l'usine de Conflans-Sainte-Honorine, celle concernant l'évolution des salaires, des statuts à l'embauche et des rapports sociaux dans les usines Alsthom de la région de Belfort – ou aux vicissitudes judiciaires qui révélaient avec acuité les aspects malsains de certains dysfonctionnements de l'économie mixte édifiée dans l'après-guerre. Cela fait des années qu'Alain Baudant, dans ses réflexions sur les liens entre l'histoire d'entreprise et l'évolution des sociétés, insiste sur le fait que celles-ci doivent à la fois reconstituer leur histoire pour mieux discerner comment s'est dessinée leur « culture d'entreprise » et cependant éviter que cette culture ne soit trop « forte », c'est-à-dire paralysante car figeant la vie interne de la firme dans des modes relationnels ou dans une perception des réalités dans un culte (inconscient ou vanté) de traditions qui risque de déboucher sur quelque aveuglement. L'on raconte même que, lors de l'anniversaire de l'usine de
- 22 Belfort, Alsthom aurait eu le toupet d'offrir une montre (!) à ses salariés, qui auraient ressenti ce cadeau comme une gifle humiliante car ils auraient préféré une prime et surtout une réévaluation du style – apparemment trop hiérarchisé, trop fondé sur des rapports de pouvoir autoritaires et verticaux et inadapté à la sociologie et aux mentalités de la « classe ouvrière » des années 1980-1990 – des relations sociales... Comme quoi le livre d'histoire n'a pas servi à ouvrir le débat, à faire réfléchir, mais a débouché platement sur une simple titillation commémorative... Sacraliser la mémoire peut la rendre stérile.
- 23 Nous pourrions développer la même démonstration à propos de notre Histoire de la Société bordelaise de CIC. Alors qu'un ancien directeur général des années 1970 m'avait écrit, à sa publication, qu'il regrettait de n'avoir pas eu cette Histoire à sa disposition, car, disait-il, cela aurait orienté différemment certains de ses choix stratégiques et gestionnaires – lui qui avait été confronté à l'apparition des déficits à partir de 1978 – les dirigeants qui se sont succédé, tant à la présidence qu'à la direction générale, en 1990-1995 ont superbement ignoré l'apport de l'historien sur les lacunes ou les déficiences de la stratégie conduite dans les années 1950-1980 – qui avaient conduit la banque à changer de nature sans qu'elle s'en soit donné les moyens commerciaux (image

de marque), humains (en cadres qualifiés et supérieurs), managériaux (dans l'analyse des risques ou l'établissement d'un mode de gestion adapté à la spécificité régionale de la clientèle de P.M.E.), géographiques (avec un réseau disparate et troué de vides) et financiers (avec des fonds propres largement insuffisants)... Au-delà d'une opération de communication – fertile en cocktails et en articles de presse propres à flatter l'ego de l'historien, en voie de « notabilisation » – et de mécénat – avec un livre enrichissant l'histoire bancaire et régionale –, l'utilité de l'Histoire nous semble *a posteriori* désespérément vaine...

- 24 Un ultime avatar de l'histoire d'entreprise est de voir ses acquis bafoués par ceux-là même qui l'ont commandée ! Le meilleur exemple récent est fourni par l'intéressante histoire de la firme d'électromécanique dauphinoise, Merlin Gerin, l'un des leaders mondiaux de sa profession. Elle fait réaliser une magnifique rétrospective<sup>21</sup> de sa contribution à la révolution de la Fée électricité et au développement industriel grenoblois, de ses métiers et de sa culture d'entreprise, fort vigoureuse : l'on est donc convaincu de la nécessité de préserver l'identité d'une telle société, si féconde en innovation et en expansion ! Or, au moment même où le livre est publié, la maison mère de Merlin Gerin, Schneider, décide d'accélérer l'intégration de son groupe en rapprochant une firme achetée récemment (Télémechanique) et sa filiale iséroise, sous la houlette d'une entité nouvelle, Schneider Electric – l'anglicisme révélant certainement l'accès à un degré supérieur de civilisation : foin des apports du livre, foin de son surtitre, *Une histoire pour l'avenir !*
- 25 Les expressions utilisées par Paul Merlin, l'un des anciens dirigeants de la société, dans sa préface – « belle aventure », « dévouement et enthousiasme », « une personnalité originale » – semblent rétrospectivement désespérantes, tant il est vrai que la logique managériale d'un groupe peut ne pas respecter l'attachement à ses valeurs et à son histoire, considérées alors comme des « pesanteurs » proches de l'archaïsme face aux contraintes de la compétitivité et de la modernité... « La place de Merlin Gerin au sein du groupe Schneider, en voie d'intégration de plus en plus poussée, apparaît essentielle » : « Demain comme hier, l'aventure Merlin Gerin continue » ; la dernière phrase du livre (page 211), suivie par une photo montrant des ouvrières souriantes en blouse orange qui tendent en avant des pièces qu'elles viennent de fabriquer, frôle le mensonge – involontaire, bien sûr, d'autant plus que la plume ne peut que s'inspirer du discours même du président de Schneider qui note, juste avant : « le groupe Schneider a été rebâti sur le modèle de Merlin Gerin »... Le modèle Merlin Gerin ou la poudre de Perlín Pinpin !
- 26 Devant de telles désillusions, ne faut-il pas préférer la franchise de Michelin, depuis toujours stricte apôtre de la religion du secret, qui refuse de s'ouvrir à toute investigation historique ? Au moins, la situation est claire : l'historien est considéré à la fois comme inutile et dangereux<sup>22</sup> !

## Vive l'Histoire inutile !

- 27 Au bout du compte, au terme d'une décennie de pratique de « l'histoire appliquée », nous pensons sincèrement que cette discipline doit se montrer modeste. Qu'elle soit pratiquée dans un cadre académique – des universitaires, des étudiants de maîtrise ou de doctorat – ou par des agences spécialisées – qui font d'ailleurs souvent appel à des chercheurs, universitaires ou étudiants –, la *business history* ne peut que se convaincre qu'elle ne « sert » à rien !

- 28 D'un côté, en effet, et le plus couramment, elle vient en appui d'une opération de communication-commémoration, louable et intéressante, mais qui échappe à l'évidence aux desseins de la discipline historique : c'est l'entreprise qui se sert de l'histoire d'entreprise et non l'histoire d'entreprise qui sert à infléchir l'histoire de l'entreprise. Les historiens doivent se réjouir de telles opérations, qui incitent les firmes à faire reconstituer leur histoire pour un anniversaire (le 100e anniversaire de la loi de 1894 créant les caisses locales de Crédit agricole<sup>23</sup>, le 150e anniversaire du Crédit du Nord en 1998, le 200e anniversaire de la Banque de France en 2000, etc.) ou pour un événement récent<sup>24</sup> : ce sont autant d'occasions de stimuler le goût pour l'Histoire, la préservation, le classement<sup>25</sup> et l'ouverture des archives œuvre d'acculturation : l'Histoire fait de nouveaux adeptes...
- 29 Ce n'est alors pas elle qui sert aux entreprises, ce sont les entreprises qui la servent, en lui fournissant la chance de lire des archives, de recueillir des témoignages, de trouver des lecteurs. En effet, la mise sur le marché d'une histoire d'entreprise ne trouverait bon an mal an que quelques centaines de lecteurs – la revue *Entreprises & Histoire*<sup>26</sup> ne regroupe que 300 abonnés ! – alors qu'une « histoire sur commande » permet d'atteindre un tirage de plusieurs milliers d'exemplaires<sup>27</sup> : ce sont autant de convertis qui bénéficient de cette (bonne) œuvre de prosélytisme...
- 30 D'un autre côté, les entreprises admettent désormais couramment qu'elles peuvent devenir de simples partenaires de travail des historiens, sans guère d'ambition ou de prétention à toute influence managériale ou stratégique. Elles deviennent objet (ou sujet) d'étude académique, acceptent des programmes de reconstitution historique pluriannuels, sans plus nécessairement d'objectifs de communication (de rendement d'image). Le Crédit lyonnais s'est doté d'un solide centre d'archives par pur mécénat intellectuel et accueille des dizaines de chercheurs, dont seulement une petite fraction s'intéresse à l'histoire du Lyonnais elle-même, la majorité venant y puiser des éléments pour des histoires sectorielles. Nous-même avons engagé depuis trois ans un programme de reconstitution de l'histoire de la Société générale pour les années 1864-1945 qui va s'étaler jusqu'à la fin du siècle, par la publication d'une demi-douzaine de volumes d'une Grande Histoire de la Société générale, d'ouvrages plus courts concernant tel ou tel aspect de l'évolution de cette banque – par exemple : *La Société générale à Londres*, en 1996 – et d'articles de vulgarisation dans la revue interne, *Sogéchos*, où chaque numéro abrite une rubrique historique de deux à quatre pages, accessible ainsi aux quelque 30 000 destinataires de ce journal trimestriel. Mais la Société générale, forte de ses trois à quatre milliards de francs de bénéfices nets, n'a nul besoin de l'Histoire pour lui donner des leçons de stratégie ou de gestion.
- 31 De même, si Crédit du Nord a conçu en 1994 un programme pluriannuel de reconstitution historique, ce n'est pas pour trouver dans les études des historiens la solution à sa crise structurelle vieille d'une vingtaine d'années ni la panacée pour guérir de son déficit récurrent... Seule la volonté de faire œuvre intellectuelle explique la mobilisation d'une équipe (un universitaire, deux étudiants doctorants et un cadre retraité devenu spécialiste de l'histoire de sa Maison) pendant quatre ans, même si, *in fine*, la direction de la Communication, qui chapeaute le projet, saura se servir des acquis de cette mission pour faire parler du Crédit du Nord, en espérant que, d'ici là, les talents de ses gestionnaires auront permis le retour au profit !
- 32 L'Histoire ne servira par conséquent pas à dénicher le remède aux difficultés, pas plus que les Caisses d'épargne n'ont échafaudé un vaste plan d'études historiques pour améliorer

l'efficacité de leur plan de redéploiement actuel, de transformation en une véritable banque des familles et des collectivités locales ! Au contraire, l'on pourrait penser que les pesanteurs historiques constituent un obstacle à la vitesse des reconversions nécessaires et qu'il faudrait mieux évacuer le plus possible le legs de l'Histoire, faire place nette, afin de reconstruire la Maison sur des bases (mentalités, habitudes, coutumes, réflexes, mode de gestion, bref, culture d'entreprise) plus conformes aux exigences de la compétitivité imposée par la « banalisation » des Caisses d'épargne. La mise sur pied d'un programme européen et national de reconstitution historique, géographique ou comparatif, correspond donc à une pure ambition intellectuelle, telle qu'elle apparaît dans le numéro spécial du journal interne du groupe français des Caisses d'épargne, *Epargne & finance*<sup>28</sup>. Plusieurs programmes régionaux ont pris corps, en Normandie, dans le Nord, à Paris, en Alsace – sous l'égide d'un pionnier, le professeur Bernard Vogler – et en Aquitaine<sup>29</sup>, qui permettront d'enrichir encore plus les programmes nationaux et européens en cours, dont les premiers fruits ont été cueillis<sup>30</sup> au tournant des années 1990, qui voit naître une Association pour l'histoire des Caisses d'épargne, en liaison avec le CENCEP-Centre national des Caisses d'épargne.

33 Après les effusions utilitaristes des années 1980-1990, l'on en revient ainsi, dans la seconde moitié des années 1990, à des préceptes plus académiques : liberté, vérité, austérité, telles sont les trois clés d'une bonne histoire d'entreprise, trois vertus parfois en contradiction avec l'attente d'une société en mal de communication. La liberté de chercher, de débattre, se pose souvent face aux pesanteurs disciplinaires, hiérarchiques, uniformisatrices (« la pensée unique ») de firmes soucieuses de leur cohésion – voire au détriment de leur mobilité et de leur capacité d'innovation. La vérité – exposer tous les faits, rappeler à la mémoire tous les hommes, y compris ceux qui ont rompu avec la firme ou qui ont commis autrefois des choix jugés depuis mauvais, etc. – rompt ici et là avec l'unicité du discours de l'entreprise, marqué par l'occultation de périodes, de noms, d'étapes, de filiales. L'austérité est exigée par la lecture monacale des archives, la publication d'ouvrages – bientôt des disques pour lecteurs de CD-ROM ? faute hélas d'avoir saisi la chance de l'audiovisuel pour réaliser des films sur l'histoire des entreprises – au texte « sérieux » – ce qui ne veut pas dire que tous ces livres doivent être austères, car la mise en page, le style de la maquette, l'utilisation de l'image, peuvent briser la monotonie et, d'autre part, parce que divers types de livres doivent cohabiter, que ce soient les « gros pavés » qui servent d'ouvrages de base, de référence, des livres plus brefs et illustrés qui permettent une large (mais « bonne ») vulgarisation, et enfin des plaquettes ou des articles de journal interne qui rendent l'Histoire accessible à l'ensemble des catégories sociales<sup>31</sup> et intellectuelles qui constituent le personnel d'une firme.

34 \* Convaincus de « l'inutilité » de l'histoire des entreprises – puisqu'elle ne doit pas exercer de fonctions « utilitaires » –, nous pourrions par conséquent en savourer les charmes, pittoresques ou épiques, dramatiques ou savoureux, tout comme l'on peut suivre les aventures des industriels, des marchands ou des banquiers du Moyen Age, tel Francesco di Marco Datini, de Prato<sup>32</sup>, qui a laissé 150 000 lettres et 574 registres (livres de comptes, etc.) pour les ébats des historiens<sup>33</sup>... La « gratuité » de l'acte historique prend alors toute sa saveur.

---

## NOTES

1. « Les racines de l'entreprise », numéro spécial de la *Revue française de gestion*, numéro 70, septembre-octobre 1988.
2. Maurice Hamon et Félix Torres, *Mémoires d'avenir*, éditions Economica, 1987. Ce premier colloque d'histoire appliquée était organisé en mai 1985 au centre d'archives de Saint-Gobain à Blois, par Saint-Gobain et l'agence Public Histoire. Nous avons nous-même écrit pour cet ouvrage : « L'histoire et les historiens face aux archives de la banque ». Un second colloque reliant Histoire et gestion a été organisé à Paris en mars 1988.
3. Jean-Pierre Daviet, *Un destin international. La Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Éditions des archives contemporaines, 1988. Alain Baudant, *Pont-à-Mousson (1918-1939). Stratégies industrielles d'une dynastie lorraine*, Publications de la Sorbonne, 1980.
4. Roger Martin, « Le président-directeur général et l'archiviste », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1988, pp. 122-126.
5. Maurice Hamon, *Du soleil à la terre. Une histoire de Saint-Gobain*, éditions Jean-Claude Lattes, 1988 (réalisation Agence Media). Ce livre a été acheté à une dizaine de milliers d'exemplaires par des salariés du groupe, ce qui indique la bonne intensité de la ferveur historique de ceux-ci.
6. Jean-Pierre Daviet, *Une multinationale à la française*. Saint-Gobain, 1665-1989, Fayard, 1989.
7. Hubert Bonin, *Suez. Du canal à la finance (1858-1987)*, éditions Economies, 1987. Nous avons travaillé comme chercheur rémunéré à la Compagnie de Suez en juillet 1984-août 1986.
8. Puisque la Banque de l'Indochine s'intègre dans le groupe Suez en 1972, cette histoire est utilement complétée dans le domaine bancaire par : Marc Meuleau, *Des pionniers en Extrême-Orient. Histoire de la Banque de l'Indochine, 1875-1975*, Fayard, 1990. M.Meuleau a été recruté par la banque Indosuez pour réaliser cette histoire – puis il a divergé vers le métier bancaire lui-même en devenant banquier dans cette même Indosuez. Parallèlement, un Japonais, Yasuo Gonjo, rédigeait une thèse de doctorat d'université sans aucun lien de commande avec Indosuez et selon un angle différent : *Banque coloniale ou banque d'affaires. La Banque de l'Indochine sous la III<sup>e</sup> République*, éditions du Comité pour l'histoire économique & financière de la France, 1993.
9. Hubert Bonin, *Histoire de la Société bordelaise de CIC (1880-1990)*, collection Initiatives & Histoire, éditions L'Horizon chimérique, Bordeaux, 1990.
10. Hubert Bonin, *C.F.A.O. Cent ans de compétition (1887-1987)*, éditions Economica, 1987.
11. Hubert Bonin, *Le Crédit agricole de la Gironde (1901-1991). La passion d'une région*, collection Initiatives & Histoire, éditions L'Horizon chimérique, Bordeaux, 1991.
12. Hubert Bonin, *Marie Brizard (1755-1995)*, collection Initiatives & Histoire, éditions L'Horizon chimérique, Bordeaux, 1994.
13. Par exemple H. Bonin, *La Société générale en Russie, éditions de la Société générale*, Paris, 1994; en attendant une Grande Histoire de la Société générale (1864-1945).
14. Félix Torres est normalien, agrégé d'histoire et docteur de troisième cycle en ethnologie. Public Histoire : 125 rue Barbusse, 92110 Clichy.
15. Par exemple : Promodès. Du cabas au caddie. Histoire d'un pionnier de la distribution, Communica International, 1987. Communica International est une agence de communication parisienne haut de gamme.
16. Nous renvoyons alors à : Hubert Bonin, *Les groupes financiers français*, collection Que sais-je?, Presses universitaires de France, à paraître en 1995.
17. La SAE, créée en 1924, est la Société auxiliaire d'entreprise, une grosse firme de bâtiment (et de promotion immobilière). Ce livre fort intéressant et riche a été réalisé par l'agence Clio-Média.

Par chance, la société repreneuse, Fougerolle, a elle aussi commandé son histoire, rédigée par un universitaire spécialiste de l'histoire des firmes de bâtiment-travaux publics, ce qui nous permet de disposer indirectement d'une histoire comparative : Dominique Barjot, Fougerolle. Deux siècles de savoir-faire, éditions du Lys, 1992.

18. Gérard Deshayes, *La mutation exemplaire d'une entreprise coopérative. L'Union laitière normande*, éditions Skippers, 1990.

19. Alcatel-Alsthom *Histoire de la Compagnie générale d'électricité*, éditions Larousse, 1992. Ce livre n'épuise évidemment pas l'histoire de la Compagnie générale d'électricité, mais, en mêlant analyses sur les firmes et les secteurs et synthèses à l'échelle du groupe, il constitue un pas en avant remarquable.

20. Un encadré d'une double page est consacré – par démagogie ? – au Front populaire sans qu'on sache quelle a été l'attitude des dirigeants de la Compagnie générale d'électricité face au courant de –« réaction patronale » qui s'est cristallisé contre la gauche ni en quoi le mouvement ouvrier de mai-juin 1936 a touché les firmes du groupe ou du futur groupe, à part une allusion (pages 152-153) à l'absence de grève dans ses usines, sans aucune étude de la syndicalisation et des rapports de forces syndicaux... Comme quoi l'on peut faire l'histoire d'une entreprise sans qu'on sache grand-chose de ses hommes !

21. Une histoire pour l'avenir. Merlin Gerin, 1920-1992, Albin Michel 1992. Le livre a été réalisé par l'agence Public l'histoire.

22. Ce qui incite à des livres « dissidents », tel celui du journaliste Alain Jemain, Michelin. Un siècle de secrets, Calmann Lévy, 1982 ou celui réalisé sous la direction du spécialiste d'histoire sociale André Gueslin, grâce à la collecte des témoignages d'anciens salariés de Michelin et au dépouillement d'archives auvergnates extérieures à l'entreprise, notamment dans le cadre de recherches de maîtrise (d'histoire, de sociologie ou de géographie) ou de doctorat : Michelin, *les hommes du pneu. Les ouvriers Michelin, à Clermont-Ferrand, de 1889 à 1940*, collection Le Mouvement social, Les Editions de l'atelier, 1993.

23. Avec un magnifique ouvrage – *Crédit agricole, un siècle au présent, 1894-1994*, éditions Hervas, 1994 –, reprenant une bonne part des acquis de la thèse de doctorat d'Etat d'André Gueslin, complétée par les acquis des recherches ponctuelles, départementales ou nationales, conduites par certaines caisses régionales de Crédit agricole et par la Mission Histoire de la Caisse nationale.

24. L'inauguration de la filiale Société Générale Moscou Vostock a ainsi incité à la publication de *La Société générale en Russie*.

25. La Société générale vient ainsi de recruter une archiviste patentée, tout comme le Crédit lyonnais s'est doté depuis plusieurs années d'un département Archives trapu.

26. Cette revue novatrice paraît depuis septembre 1992 aux éditions ESKA. 27 rue Dunois, 75013 Paris. Dans le même esprit, mais pour les seules entreprises financières, signalons le lancement en avril 1994 de la biannuelle *Financial History Review*, par la Cambridge University Press et l'European Association for banking history. The Edinburgh building, Shaftesbury road, Cambridge CB2 2RU.

27. Du soleil à la terre aurait été acquis par 10 000 salariés de Saint-Gobain ; CFAO. Cent ans de compétition a été acheté et diffusé à 6 000 exemplaires par la firme, Marie Brillard à 3 000 exemplaires, La Société générale en Russie à 4 000 exemplaires : si les livres de PL. Sulitzer caracolent loin devant, de tels tirages tranchent avec la modestie qui récompense généralement les ouvrages d'histoire économique.

28. *Histoire et identité des entreprises financières*, Epargne & finance, numéro spécial, décembre 1994. Cette revue peut être acquise auprès de : 29 rue de la Tombe Issoire, 75673 Paris. Cf aussi la thèse de Daniel Duet, *Les Caisses d'épargne françaises et leur activité. Tradition ou évolution ? (1818-1981)*, Paris, 1983.

29. Une demi-douzaine d'étudiants ont travaillé ou travaillent déjà depuis trois ans sur l'histoire des diverses Caisses regroupées depuis peu dans la Caisse d'épargne Aquitaine-Nord, qui a montré une grande capacité de compréhension des méthodes des historiens, de l'investissement en travail et en temps requis par la recherche historique.

30. Les origines des Caisses d'épargne, 1818-1850, Les éditions de l'épargne, 1989. La diffusion de l'idée de Caisses d'épargne au XIX<sup>e</sup> siècle. Les éditions de l'épargne, 1990. Les Caisses d'épargne : *Conjonctures et crises, 1850-1994*, Les éditions de l'épargne, à paraître en 1995 (Les éditions de l'épargne, 5 rue Masseran, 75341 Paris CEDEX 07).

31. Sans d'ailleurs identifier les rangs « inférieurs » de la hiérarchie et une moindre culture historique tant il faut déplorer que les cadres et les dirigeants, sans cesse « stressés » par un temps mal organisé, ne prennent pas le temps de lire des ouvrages d'histoire économique, alors que des salariés de moindre qualification s'avèrent souvent passionnés par l'histoire de leur Maison.

32. Iris Origo, *Le marchand de Prato. La vie d'un banquier toscan au XIV<sup>e</sup> siècle*, Albin Michel, 1989 (réimpression d'un livre paru en 1959 en France et en 1957 à Londres)

33. Cf la récente-synthèse de Jean Favier, *De l'or et des épices. Naissance de l'homme d'affaires au Moyen Age*, Fayard, 1987. Pour la banque, nous renvoyons aux multiples ouvrages de Jacques Le Goff et à Hubert Bonin, *La banque et les banquiers du Moyen Age à nos jours*, collection Références, éditions Larousse, 1992.

## RÉSUMÉS

Alors que l'histoire d'entreprise ou business history a rencontré de plus en plus de succès dans les années 1980-1990, soit par le biais d'agences spécialisées soit dans le cadre de chercheurs universitaires, des questions se posent quant au dessein de leurs commanditaires. Est-ce que cette « histoire appliquée » est vraiment utile à la gestion des sociétés, à l'amélioration de leur efficacité ? Cette conception utilitariste de l'Histoire ne s'avère-t-elle pas à l'usage trompeuse ou décevante ? Ne doit-on pas réhabiliter une conception de l'histoire d'entreprise qui privilégie nettement la recherche « pure », quitte à ce que les firmes en utilisent leurs résultats pour leur politique de communication interne ou externe ? Le plaisir d'Histoire ne doit-il pas reprendre le dessus sur le besoin d'Histoire ?

While business history met with increasing success between 1980 and 1990, either due to specialised agencies or else within the framework of academic research, certain questions must be asked concerning the intentions of those who are concerned. Is this « applied history » really useful to company management or to improving companies efficiency? Isn't this utilitarian concept of History proving to be deceptive or disappointing? Shouldn't we rehabilitate a concept of business history which would clearly come out in favour of « pure » research, even if firms have to use the results produced for their internal or external communication policy? Shouldn't the pleasure of History take over from the necessity for History?

## AUTEUR

### HUBERT BONIN

Hubert Bonin enseigne l'histoire économique contemporaine à l'Université Michel de Montaigne - Bordeaux 3 et à l'Institut d'études politiques de Bordeaux. Il vient de soutenir une thèse de doctorat d'Etat sur l'histoire bancaire française de l'entre-deux-guerres ; il est spécialiste d'histoire des tertiaires, surtout financières et bancaires. Il anime ainsi, souvent avec des collègues et des étudiants, des programmes pluriannuels de recherche avec la Société générale, le Crédit du Nord, la Caisse d'épargne Aquitaine-Nord, la SDR Expanso, etc.