

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

* pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
** pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2001)

**L'ENTREPRISE FACE À SON HISTOIRE :
QUEL ENJEU POUR LE MANAGEMENT ?**

par

Patrick FRIDENSON
Directeur d'études à
l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales
(E.H.E.S.S.)

Séance de 8 février 1994
Compte rendu rédigé par Patrick Fridenson

À l'EHESS, Patrick Fridenson dirige des études sur le thème "Entreprise et Travail en Europe et aux USA - 19^{ème} - 20^{ème} siècle". Il est par ailleurs co-animateur du GERPISA (Groupe d'Etudes et de Recherches Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile) et rédacteur en chef de la revue "Entreprises et Histoire". Ses recherches actuelles portent sur l'histoire des

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

Comme convenu avec les organisateurs du débat, j'ai centré mon exposé sur trois questions :

- quels motifs poussent les entreprises à faire écrire leur histoire ? N'est-ce qu'une lubie du président, ou cela répond-il à de réels enjeux de management ?
- s'agit-il pour les historiens d'un travail de mercenaire ou d'un véritable champ de recherche ? quelles difficultés spécifiques rencontrent-ils pour l'explorer ?
- est-il vrai que les histoires d'entreprise sont souvent de lecture ennuyeuse et manquent d'"intrigue" ? Est-ce prudence vis-à-vis de l'entreprise ou manque de perspective méthodologique ?

Il faut tout d'abord noter la santé, apparemment florissante, du marché de l'histoire d'entreprise : près de 60 historiens s'y consacrent actuellement, contre trois au début des années soixante. Depuis trente ans un véritable capital de connaissances historiques sur les entreprises françaises est ainsi en cours de constitution. Il permet d'apporter de sérieuses retouches aux idées reçues sur les entreprises françaises, leurs rapports avec les marchés ou avec l'Etat, et contribue au renouveau des analyses sur les organisations. Aux entreprises, il peut apporter des clartés supplémentaires sur leurs racines, leur culture, leur identité, bref sur leur spécificité par rapport à leurs concurrents ou à leurs homologues étrangers. Mais cette santé de l'histoire d'entreprise en France masque bien des ambiguïtés.

Décrypter les enjeux du demandeur

Ambiguïté de la demande tout d'abord : rite de la commémoration d'un centenaire, nostalgies présidentielles d'une jeunesse universitaire poussant à ce mécénat scientifique ? En fait, coïncidences troublantes, toutes les entreprises qui se sont adressées à des historiens l'ont fait à un moment charnière de leur existence : fusion, changement de dirigeant, nouvelle donne concurrentielle ou technologique, etc. Même si les enjeux ne sont pas explicités, je suis convaincu qu'il y en a toujours, et qu'il faut les décrypter.

Histoire orale - Histoire écrite

Si ce décryptage pose un problème de méthode trop négligé, l'obstacle premier auquel se heurte l'historien dans l'entreprise est tout simplement l'accès aux archives, tantôt fermées aux chercheurs, tantôt lacunaires et dispersées, Saint-Gobain étant l'exception qui confirme la règle. Or il faut réaffirmer que l'histoire orale qui s'est développée depuis 25 ans, c'est-à-dire l'entretien avec des témoins de tous niveaux, si grisante qu'elle puisse être pour l'historien et le témoin lui-même, si riche de matière qu'elle soit, ne peut pas suffire. Il n'y a pas à trancher le vieux débat histoire orale - histoire écrite, mais il faut pouvoir jouer sur les deux tableaux.

Un recul suffisant est-il nécessaire ?

Autre vieux débat qui se pose particulièrement pour l'histoire d'entreprise : faut-il arrêter l'histoire faite à aujourd'hui ou à une date suffisamment lointaine pour garantir le recul et une certaine sérénité de l'analyse et des réactions qu'elle suscite ? Je ne crois pas à ces garanties : les enjeux du passé peuvent se réactualiser ou être toujours vivaces, alors que le présent est souvent indispensable pour mieux interpréter le passé. Mais intégrer l'actualité nécessite évidemment certaines précautions vis-à-vis des acteurs en place, et une forte insertion du chercheur dans des réseaux scientifiques en collaboration avec les disciplines du présent (sociologie, gestion, économie, ethnologie...).

De toute façon, l'historien est pris dans les enjeux du moment, et il peut se faire enrôler à son insu dans les stratégies des uns et des autres, sachant que ces stratégies et les contextes où elles évoluent peuvent changer beaucoup plus rapidement que l'avancement du travail de l'historien. Il faut sans cesse redéfinir et clarifier sa position vis-à-vis de l'entreprise, ce pour quoi un comité de pilotage, institué au sein de cette dernière, est absolument nécessaire au succès de la recherche.

Un marché "imparfait"

Ce qui me frappe ensuite, ce sont les "imperfections" du marché où se rencontrent l'offre et la demande d'histoires d'entreprise. Les relations se nouent encore au hasard des circonstances, malgré la récente création d'un organisme fédérateur, l'Institut d'Histoire de l'Industrie, dont le rôle pourrait être élargi.

Sur ce même marché coexistent des recherches indépendantes classiques et des recherches rémunérées. Les conditions de prix sont opaques, avec des prix sans doute tirés vers le bas par l'image traditionnelle de l'universitaire mal payé, trop heureux de trouver un complément de ressources auprès des entreprises.

La qualité scientifique de l'offre n'est guère contrôlable car, sur le modèle des États-Unis, il se développe des agences d'histoire appliquée, ne bénéficiant pas, à une exception près, du concours permanent d'historiens professionnels, dont on peut seulement dire qu'elles livrent des produits faciles à lire pour les entreprises. À leur décharge, on pourrait dire que les universitaires qui vont vers l'entreprise sont facilement soupçonnés par leurs collègues de devenir des mercenaires, à la limite du journaliste et de l'hagiographe.

En France, comme dans les autres pays industriels, l'essentiel du contrôle du produit se fait par l'entreprise, mais ce n'est pas forcément une garantie : parfois il n'est pas rigoureux, parfois il peut aller jusqu'à l'interdiction de publier, et même de diffuser à l'intérieur de l'entreprise. La tentation hagiographique ne met d'ailleurs pas à l'abri de cette mésaventure : le nouveau président n'attend pas forcément un éloge de l'ancien...

Pour qui et comment écrire l'histoire ?

Cela dit, si l'entreprise laisse sortir le texte, il y a de fortes chances, compte tenu des pratiques actuelles de lecture, qu'il n'intéresse guère le grand public. Faut-il pour ce dernier adopter un style vivant, au risque, comme cela m'est arrivé, de se faire traiter par l'entreprise elle-même de journaliste ? Finalement, pour qui écrit-on ? Quelques hommes d'affaires et collègues historiens, voire gestionnaires ? Mais ont-ils le temps de lire, aussi bien les premiers que les seconds d'ailleurs ?

De toute façon, indépendamment du problème du style et de l'allègement de l'appareil érudit alourdissant les textes, les livres d'histoire d'entreprise ne posent-ils pas problème au lecteur soit parce qu'inconsciemment ils cèdent à la tentation de l'hagiographie, ou se contentent de mettre les événements à plat, soit parce qu'au contraire, en cherchant à conceptualiser et à problématiser, ils ne confortent pas la vision spontanée que le lecteur a de l'entreprise et de ses hommes ou du récit historique ?

DÉBAT

Comprendre le langage de l'entreprise

Un intervenant : *En tant qu'industriel, il me semble que l'histoire d'entreprise pose un problème particulier, car chaque entreprise passe en fait déjà son temps "à se raconter", par exemple au travers de ces récits de l'année que sont les rapports d'activité. Mais elle le fait dans un langage codé, et avec des objectifs qui ne sont pas innocents. Comment l'historien peut-il décrypter les choses souvent fines et profondes que les entreprises ont dites sur elles-mêmes ? Il risque aussi de se trouver désarmé face aux réalités de l'entreprise qui nécessitent, pour être appréhendées, des compétences qui peuvent être très techniques, de celles de l'ingénieur à celles du financier.*

L'historien d'entreprise peut se retrouver sur certains points avec une surabondance d'informations, qui sont, de surcroît, d'interprétation difficile, et sur d'autres points ne disposer que d'informations très fragmentaires. Sur quoi mettre l'accent, quelles perspectives

adopter, entre les analyses microscopiques et les épopées en forme de "récit de bataille" ?

Ces divers obstacles supposés surmontés, il reste à l'historien à traduire la langue utilisée pour parler de l'entreprise, qui est très spécifique, en langage ordinaire accessible au grand public.

Pascal Fridenson : Ces divers obstacles ont été repérés de longue date par les historiens et amplement débattus, mais ils ne me paraissent pas insurmontables si l'historien choisit en conséquence son échelle d'observation, et s'il s'efforce de décoder les langages de l'entreprise. Il faut aussi que l'entreprise aide suffisamment l'historien et le laisse disposer du temps nécessaire à la réalisation d'une véritable recherche historique. Si l'historien doit s'initier à la technologie des produits ou des services de l'entreprise, il lui faut aussi intégrer les évolutions de son environnement, ce qui est une tâche très lourde, parce qu'elle fait appel à d'autres sources et à d'autres témoins que ceux de l'entreprise.

Enfin, pour se guider dans la masse d'informations disponibles, il est bon de rappeler que l'historien doit venir à l'entreprise avec une problématique propre, fil conducteur des investigations.

Histoires de survie

Int. : *Je voudrais proposer, à partir de mon expérience d'homme d'entreprise, une interprétation personnelle des raisons qui poussent les entreprises à s'intéresser à leur histoire. Sans aller jusqu'à parler de psychologie des foules, il me semble que les entreprises ont un ego, une sorte d'inconscient collectif, vis-à-vis duquel le président joue d'ailleurs un rôle de "chaman", et où prédomine l'angoisse de la mort. Dans les périodes de danger, l'histoire de l'entreprise, avec tous les épisodes difficiles qu'elle a surmontés, rassure sur son "immortalité".*

L'histoire, outil de travail et source de légitimité pour les dirigeants ?

Int. : *L'histoire est importante pour comprendre le poids du passé dans les réflexes présents. Ce n'est pas un luxe, quoi qu'aient pu en penser certains des collaborateurs de mon entreprise. Bien connaître l'histoire de l'entreprise peut par ailleurs être en interne une source de légitimité : dans son livre "Patron de droit divin", Roger Martin explique comment, nouveau recruté à Pont-à-Mousson, il avait été chargé de retracer l'histoire du légendaire fondateur de l'entreprise à l'occasion du centenaire de cette dernière, ce qu'il fit avec une certaine impertinence, du point de vue des héritiers. Ceci lui a en fait donné beaucoup de poids dans l'entreprise et l'a aidé à comprendre ses rites.*

Plus tard, devenu président de Saint Gobain-Pont-à-Mousson, Roger Martin raconte qu'il a découvert les rites de l'ancestrale manufacture royale, et décidé de rassembler les archives du groupe, confiées à un spécialiste recruté aux Archives de France. Ces archives, exemplaires, déjà citées par Patrick Fridenson, représentent une tour de 10 étages et 30.000 mètres linéaires de documents, taille d'un gros dépôt départemental. Le coût de l'opération montre bien l'intérêt pratique qu'y voyait Roger Martin.

P. F. : La solution adoptée par Saint-Gobain permet la meilleure accessibilité des archives, tant pour l'entreprise que pour les chercheurs, par rapport en particulier à une sous-traitance à des sociétés extérieures de location d'archives. Mais si elle se heurte à trop d'obstacles, pourquoi ne pas s'inspirer de la pratique allemande où, depuis 1900, il existe des dépôts régionaux d'archives, gérés par les chambres de Commerce de façon très efficace ?

Int. : *Les archives peuvent être pour l'entreprise un outil de travail d'usage quotidien, d'où l'importance d'une accessibilité aisée. L'histoire peut aussi éclairer des choix stratégiques. Ainsi, en tant qu'ancien président de l'entreprise, mon successeur m'a demandé d'écrire le détail de l'histoire des divers choix stratégiques que j'avais effectués. Le livre en résultant ne sera évidemment pas rendu public avant longtemps.*

Histoire et propagande "identitaire"

Int. : *L'histoire n'est pas utile qu'aux dirigeants. Les collaborateurs de base sont également concernés. Dans le groupe où je travaille comme responsable des ressources humaines, j'ai monté, en collaboration avec des historiens, des séminaires où était expliqué au personnel ce qu'est le groupe, son identité profonde au-delà de tous les changements de périmètre qui ont bouleversé sa physionomie. Cela leur donne des points de repère dans un environnement déstabilisé. Souvent les témoins des faits rapportés sont dans la salle : on ne peut se permettre de dire n'importe quoi...*

Int. : *Cet exemple me choque car la commande passée aux historiens par votre groupe ressemble à celle d'outils de propagande. L'historien risque d'y perdre son âme et son projet scientifique propre. Pour moi, qui suis industriel, l'historien de l'entreprise devrait toujours exiger un minimum de liberté.*

Des histoires "à la commande", biaisées et censurées ?

Int. : *Ce problème de l'ambiguïté de la demande de recherche des entreprises n'est pas propre aux historiens. On la retrouve en sociologie et en gestion. L'ambiguïté est inévitable et il faut apprendre à la "gérer", quitte, parfois, à faire des coups de force en publiant ensuite un vrai travail de recherche sans attendre le feu vert de l'entreprise.*

Int. : *L'ambiguïté n'est pas toujours gérable. Je travaille pour l'État à des recherches historiques sur un dossier sensible, aux enjeux financiers énormes, et je suis évidemment soumis à la censure de la part de mon commanditaire.*

Int. : *Dès lors qu'il y a une "commande" de l'entreprise, le résultat ne peut être que biaisé, de même que pour un patron qui écrit sa propre histoire, comme Roger Martin, quel que soit l'intérêt que cela représente. Ce qu'il faut, c'est avoir accès à ce qui reste dans les coffres-forts, comme le livre de l'ancien président précité sur la stratégie de son groupe.*

P. F. : Je ne suis pas tout à fait d'accord car la "technologie" de l'historien c'est justement la critique des sources, pour prendre en compte leurs biais ; par ailleurs les archives secrètes ne sont pas non plus la bible. Il n'existe jamais de source transparente ou d'interprétation unique. Mais l'historien est au pied du mur. Contrairement aux autres chercheurs, il ne peut habiller son étude de pseudonymes le regard des témoins ou de leurs descendants est toujours sur lui.

Int. : *Ancien journaliste devenu historien, je donne à présent pour ma part la priorité absolue aux archives écrites. Les témoignages oraux sont trop enjolivés et friables : ils peuvent juste, à mon avis, donner des pistes et des indications d'ambiance.*

P. F. : Il est nécessaire de rentrer dans l'entreprise, ce qui implique une demande, même implicite, de cette dernière. Les commandes explicites peuvent d'ailleurs permettre de constituer de précieuses archives, telles les "récits de vie" des collaborateurs de son grand-père qu'Henry Ford II a fait rassembler quand il a pris en main son entreprise, avec pour objectif de faire dire par les témoins et les historiens la décadence dudit grand-père. Enfin, il n'y a pas une histoire qui serait la vraie, il y a forcément multiplicité des visions possibles, et l'exemple de Chandler montre qu'on peut être au contact de l'entreprise et en faire l'histoire sans être à sa solde.

Le public ne s'intéresse-t-il qu'aux grands dirigeants ?

Int. : *Si les histoires d'entreprise sont ennuyeuses pour le grand public, c'est tout simplement parce que l'entreprise n'est pas pour ce dernier un objet mythique en soi. Seul le grand dirigeant peut faire rêver, s'il apparaît comme une figure de héros tout-puissant. Le titre choisi par Simon Nora pour publier le livre de Roger Martin est à cet égard révélateur : "Patron de droit divin" (ce qui ne correspond pas du tout au contenu). Or face à cette demande du public, l'offre des historiens se fonde surtout sur une sorte de marxisme de droite, sérieux et lourd, où les contraintes de la matière jouent les premiers rôles. D'où l'ennui que secrètent les travaux*

méticuleux de l'École des Annales.

P. F. : Je ne suis pas du tout d'accord avec cette analyse, le contre-exemple de Fernand Braudel montre qu'on peut marier sérieux et lyrisme. Le livre de Jean Bouvier sur l'histoire du Crédit Lyonnais est en livre de poche, constamment réédité depuis 25 ans.

Chandler également, sur les problèmes austères de stratégie et de structure industrielle, a su intéresser un très large public, sans mythifier les dirigeants. On peut écrire à la fois pour la science et pour le public, même s'il s'agit d'une thèse : il suffit, comme Chandler, de renoncer à une exhaustivité linéaire, pour tirer de quelques cas et épisodes marquants une cohérence et des idées fortes. On ne peut pas confondre histoire et exhaustivité, ni entreprise et sommet de la hiérarchie.

Int. : *J'ai été frappé par l'exemple d'une histoire d'entreprise qui, certes, parle de la sphère dirigeante, mais sans héros mythique. Elle tombe dans le piège de ce que j'appellerais des anecdotes institutionnelles, plus abstraites finalement que si l'on s'était intéressé à la base.*

Int. : *Je me demande si le problème de fond, pour trouver un public à l'histoire d'entreprise, n'est pas qu'en France l'entreprise, contrairement à d'autres pays où mon groupe était implanté, n'a pas encore vraiment droit de cité. C'est aussi dans l'espoir d'y contribuer que j'ai accordé mon soutien sans réserve à l'histoire d'entreprise.*

Diffusion février 1994.