

L'histoire comme outil de légitimation politique de l'entreprise pendant la Grande Crise de la fin du XX^e siècle (1974-1993)

Hubert BONIN

Institut d'études politiques de Bordeaux
Centre Montesquieu d'histoire économique-Bordeaux IV

Le monde de l'entreprise rechigne à s'impliquer dans le domaine intellectuel – au-delà de l'investissement en matière grise pour la recherche ou des opérations de mécénat culturel – car les dirigeants se méfient de questionnements qui déliteraient l'unicité de façade que chaque société tente de préserver dans sa logique de communication institutionnelle. Une entreprise veut se montrer « une », rassemblée derrière sa stratégie, ses politiques sectorielles, les mots clés de son président, car son image de marque est en jeu¹, donc à terme son positionnement commercial et ses résultats d'exploitation. Toute ouverture à un débat où seraient partie prenante des intervenants extérieurs constitue donc un risque qu'elle peut difficilement assumer – et même des rapports de consultants rémunérés pour évaluer un mode de gestion ou une stratégie ont parfois été mis de côté tellement ils étaient devenus un facteur de gêne susceptible de diffuser un malaise dans la vie de l'organisation. Or la démarche historique est recherche de sources écrites et de témoignages, donc indiscrète, car elle aboutit à un questionnement des faits pour déterminer des hypothèses sur les choix disponibles aux décideurs. Cela suppose que la politique suivie aurait pu être différente, que le déroulement des événements est aléatoire et que le *modus operandi* des managers aurait pu lui aussi être différent. L'on comprend combien la contradiction entre l'histoire et le management est forte puisque « l'organisation » doit parler d'une seule voix. Pourtant, nombre d'entreprises ont fait reconstituer leur histoire depuis le milieu des années 1980, ce qu'on appelle

1 L. GALAMBOS, *The public image of big business in America, 1880-1940. A quantitative study in social change*, Baltimore, John Hopkins University Press, 1975. N. HÉBERT, *L'entreprise et son image. La publicité institutionnelle : pourquoi, comment ?*, Paris, Dunod, 1987.

une « histoire de commande » – les Anglo-Saxons disent : « *commissionned history* » – et ont conçu l’histoire en outil de management pour procurer des éléments de réflexion sur l’évolution de la firme, « intellectualiser » les analyses sur ses mutations stratégiques. La période de la Grande Crise – le remodelage de l’économie occidentale entre le milieu des années 1970 et le début des années 1990 – est devenue propice à une instrumentalisation valorisante de l’histoire, appelée à participer à une mission de légitimation de l’entreprise, dont l’image de marque et le positionnement dans la Cité étaient malmenés par les événements politiques et sociaux. C’est cette intervention utilitariste que nous souhaitons évaluer afin de déterminer quelles motivations ont conduit des sociétés à mobiliser l’histoire au service de leur communication institutionnelle.

L’entreprise malmenée par sa crise de légitimité (dans les années 1970)

Quand l’intense récession de 1974-1975 s’avère être le signe avant-coureur de l’éclatement d’une crise de restructuration du capitalisme à l’échelle mondiale, les certitudes qui ont entouré la construction du « capitalisme à la française » s’écroulent. Depuis les années 1950, tandis qu’émergeait une nouvelle génération d’entrepreneurs fondant ou développant des sociétés dans des branches produisant des biens de consommation, les élites privées et publiques s’étaient accordées, à travers les études du Plan et les schémas de « politique industrielle » de l’appareil économique d’État, pour bâtir des « groupes » aptes à résister à l’offensive des rivaux européens et des multinationales. Les succès remportés par le capitalisme national pendant les Trente Glorieuses semblent se heurter à des limites de plus en plus visibles : nombre de groupes souffrent parce qu’ils sont englués dans la gestion d’un portefeuille d’activités stratégiques tellement multiforme qu’il en devient monstrueux, d’où des déficits, des fermetures d’usines qui paraissent improvisés et sans logique, et une réaction d’angoisse face aux récessions du milieu des années 1970, puis de 1979-1984. L’opposition politique a beau jeu de dénoncer « la faillite d’un système », l’impuissance des grandes entreprises françaises à affronter la compétition européenne et internationale. On est loin de la critique de la puissance constituée par l’alliance entre « Gaullisme et grand capital »², à une époque où les analystes de l’extrême gauche mobilisaient le savoir économique, historique et biographique au service de critiques pamphlétaires. À la dénonciation des « deux cents familles » succédait celle de la collusion entre le pouvoir et le patronat des grandes entreprises, privées ou publiques, au sein du « capitalisme monopolistique d’État » : des oligopoles et des groupes diversifiés, épaulés par des groupes financiers³, devenaient des

2 H. CLAUDE, *Gaullisme et grand capital*, Éditions sociales, 1961.

3 H. BONIN, *Les groupes financiers français*, PUF, *Que sais-je ?*, 1997.

freins à une modernisation rationnelle – dans le cadre d'une nouvelle « politique industrielle » – et socialement supportable, et une sorte de caste de dirigeants se serait cristallisée et bloquerait le renouvellement des élites.

Le jeu de l'économie libérale avait cantonné la critique des entreprises dans des cercles extrémistes – surtout les communistes, mais aussi une petite frange d'extrême droite – et seul le choc de la Libération avait secoué l'assise du patronat⁴. Il s'était targué d'une histoire « positive » : nombre de « beaux livres » avaient mis en valeur l'histoire des activités productives des sociétés et l'évolution de leur bienfaisance sociale (voire architecturale et culturelle) ; publiés à l'occasion de l'anniversaire d'une firme ou d'une exposition régionale, nationale ou internationale, ces livres donnaient un sens au mouvement de l'Histoire, celui d'une intégration harmonieuse à la communauté nationale, enrichie des initiatives des entreprises. Des ouvrages avaient été publiés dans cette lignée pendant les années 1960. Dans la seconde moitié des années 1970, la sérénité s'estompe : les programmes préparés par les partis de gauche et par l'Union de la gauche relancent des projets de nationalisation. Le patronat est accusé de ne plus maîtriser les mutations du capitalisme : il perdrait sa légitimité puisqu'il manquerait de compétence (managériale et stratégique) au service de l'économie nationale. Des universitaires sont impliqués dans une autre logique, la mesure de la puissance de tels groupes : ils reconstituent la multiplicité de leurs activités, le foisonnement de leurs participations, et cette notion de « groupe » devient la clé de la compréhension du capitalisme. Les entreprises détiennent un pouvoir considérable d'impulsion de la croissance – un « pouvoir de monopole »⁵ ; mais elles ne sont plus capables de l'assumer car elles sont dépassées par l'ampleur de la Grande Crise. Plusieurs de ces études critiques participent à une démarche d'histoire de l'économie française, car elles reconstituent l'évolution de l'entreprise qu'elles scrutent, avant de passer à l'analyse économique du groupe ; la plus emblématique est celle consacrée à Pechiney-Ugine-Kühlmann⁶, décidée à dénoncer « une féodalité d'aujourd'hui ». Le journaliste A. Jemain est représentatif de ce courant quand il publie des ouvrages s'attachant à reconstituer l'histoire des dynasties Michelin et Peugeot⁷. En parallèle, des historiens ont été amenés à l'histoire économique par le désir d'apprécier comment de telles entreprises se sont développées en acteurs d'un pouvoir économique.

Des sociétés ont réagi à ces attaques « intellectuelles » par des réponses elles aussi intellectuelles. La défense de la légitimité de l'entreprise devenait une priorité : il fallait établir des contre-feux à la cristallisation de ce qu'on pouvait

4 J.-N. JEANNENEY, « Un patronat au piquet », in *L'argent caché. Milieux d'affaires et pouvoirs politiques dans la France du XX^e siècle*, Fayard, 1981, p. 283-310.

5 J. HOUSSIAUX, *Le pouvoir de monopole*, Sirey, 1958.

6 M. BEAU et alii, *Une multinationale française. Pechiney-Ugine-Kühlmann*, Seuil, 1975.

7 A. JEMAIN, *Michelin. Un siècle de secrets*, Calmann-Lévy, avril 1982. A. JEMAIN, *Les Peugeot. Vertiges et secrets d'une dynastie*, Jean-Claude Lattès, 1987.

considérer comme une fausse évidence, la nécessité de nationaliser les groupes pour en rationaliser la gestion et la stratégie grâce à de nouvelles élites. Des « plumes d'affaires » ont été mobilisées pour des ouvrages de valorisation de l'entreprise, comme celui consacré à Pechiney-Ugine-Kühlmann⁸, qui s'efforce de justifier la constitution de ce conglomérat à la rentabilité aléatoire, donc contraire aux règles de base du système capitaliste libéral ; il mobilise l'Histoire en voulant expliquer et justifier le processus de formation d'un tel *trust*. Pendant que se déchaînent les combats des élections de 1978 et de 1981, des entreprises participent à la bataille d'opinion contre les projets nationalisateurs. L'histoire sert d'argument au sein de campagnes voulant prouver que l'étatisation briserait le bon fonctionnement des entreprises ou le rapport de confiance avec les clients. Des banquiers sont au premier plan de cette offensive tel J.-M. Levêque, le président du CCF, qui, dans une série de placards publicitaires parus dans la presse, fait l'éloge de la « banque privée » et du capitalisme d'actionnaires, symboles de « liberté ». J.-P. Delacour, président de la Sogenal célèbre l'histoire de cette banque d'Alsace-Lorraine créée en 1881 pour mettre en valeur les performances d'une banque privée (car c'est la filiale cotée de la Société générale nationalisée) : « Même banque, même raison sociale, même siège et même structure d'actionnariat : la continuité et la permanence sont remarquables cent ans durant »⁹. La nationalisation constituerait une rupture avec l'Histoire et un grand risque. La Société lyonnaise des eaux confie à la « plume d'affaires » René Sédillot le soin de rédiger un ouvrage historique car, au-delà de sa fierté d'atteindre son centenaire, elle a pu se sentir troublée par la menace de nationalisation du service public de l'eau.

Certains patrons se sont préoccupés de mettre en valeur le capital immatériel de leur entreprise pour déterminer en quoi le groupe de la fin du XX^e siècle était le fruit d'une histoire sur le temps long ; comment une « culture d'entreprise » s'était constituée. Il serait alors délicat de les bouleverser par une intégration brutale par l'étatisation – formule qui a toujours meurtri le monde patronal. Un patron est emblématique d'un tel choix, Roger Martin, un ancien haut fonctionnaire devenu président de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson (entre 1970 et 1981). Il désirait « dé-diaboliser » le monde de l'entreprise, montrer qu'il n'était pas animé (seulement ?) par des prédateurs, des tyrans et des spéculateurs, mais qu'il réunissait des managers et stratèges dont le processus de décision et les réseaux de sociabilité pouvaient être reconstitués et légitimés. Ce que l'iconoclaste R. Martin, promoteur du « management moderne », reprochait au monde patronal, c'était (déjà) son manque de transparence, sa peur d'expliquer et une forme d'autisme. Son livre de mémoires¹⁰ a désarçonné ses confrères en 1984 car il scrutait les réseaux de

8 R. DE VILLELONGUE, *Pechiney-Ugine-Kühlmann, pourquoi ?*, Stock, 1977.

9 Préface de J.-P. DELACOUR, *1881-1981. Sogenal*, Strasbourg, 1981.

10 R. MARTIN, *Patron de droit divin...*, Gallimard, 1984. R. MARTIN, « Le président-directeur général et l'archiviste », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1988, p. 122-126. M. HAMON, *Du soleil à la terre. Une histoire de Saint-Gobain*, Jean-Claude Lattès, 1988.

sociabilité et les circuits de décision. Lui-même a confié à deux normaliens le soin de reconstituer l'histoire de Pont-à-Mousson et celle de Saint-Gobain en respectant les critères académiques¹¹. Ils devaient contribuer à la dédramatisation de l'entreprise, d'autant plus que leur crédibilité n'était pas entachée des tendances hagiographiques de tant de « livres d'entreprise » ; les cadres, dirigeants et actionnaires du groupe comprendraient que les tournants stratégiques avaient déjà été nombreux dans son histoire. Cela devait procurer une légitimité aux choix stratégiques de l'époque car il était inscrit dans l'Histoire qu'on pouvait changer le cours de l'histoire d'une entreprise.

Sans aller jusqu'à rétablir la légitimité de l'entreprise, de telles histoires contribuaient à instaurer quelque sérénité dans son étude et ouvraient la voie à des analyses équilibrées, mais critiques, notamment sur (ce qu'on appelle aujourd'hui) la gouvernance des firmes, sur « l'exercice du pouvoir », comme le fit en 1981 le livre de M. Bauer et É. Cohen¹², dont des chapitres se nourrissent d'études rétrospectives – à propos de Pechiney, de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, Rhône-Poulenc, BSN ou de la sidérurgie – car ces sociologues-économistes ne sauraient se passer d'histoire pour comprendre comment se sont formés et sont dirigés de tels groupes et édifier ce qu'ils appellent une « théorie interprétative ». L'entreprise pouvait devenir « une affaire de société »¹³ et changer « les représentations du groupe industriel chez les économistes, les sociologues, les politologues »¹⁴, grâce à des bases historiques enfin établies.

Les entreprises en quête de sens : reconquérir une légitimité entrepreneuriale (au milieu des années 1980)

Cela débouche sur une sorte de « modèle » de réflexion sur l'entreprise en tant qu'organisation : on comprend que les « règles » du management n'empêchent pas l'entreprise de disposer de sa propre « autonomie sociale », que des « différences culturelles [s'expriment] dans le management »¹⁵. Du milieu des années 1980 au début des années 1990 s'épanouit la mode de la « culture d'entreprise ». L'histoire en est partie prenante puisqu'elle procure aux analyses portant sur le capital immatériel des firmes l'étude des « racines »

-
- 11 A. BAUDANT, *Pont-à-Mousson, 1918-1939. Stratégies industrielles d'une dynastie lorraine*, Publications de la Sorbonne, 1980. J.-P. DAVIET, *Un destin international. La Compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Éditions des archives contemporaines, 1988.
 - 12 M. BAUER et É. COHEN, *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel*, Seuil, 1981.
 - 13 R. SAINSAULIEU (dir.), *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la fnsp, 1990.
 - 14 Chapitre bibliographique de M. BAUER et É. COHEN, *op. cit.*, 1981, p. 236.
 - 15 C. HOFSTEDE, *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses normes ?*, Les Éditions d'organisation, 1983.

des sociétés – ou de l’environnement au sein duquel éclosent les sociétés de la troisième révolution industrielle.

Les nationalisations de 1982 auraient dû déboucher sur un processus de rationalisation permettant une restructuration rapide et intense du système productif français. Il n’en a rien été car il a fallu composer entre des tendances étatistes fortes et une propension à l’autonomie chez les dirigeants d’entreprises nationalisées. Ceux-ci ont souvent souhaité « conduire le changement » en maîtrisant la responsabilité et les impulsions. Plusieurs dirigeants ont voulu montrer qu’ils respectaient le passé, les racines de leur firme, que la nationalisation de son capital ne l’avait pas transformée en département de l’appareil économique d’État. Faire reconstituer l’histoire de la société permettait de symboliser ce désir de respect de l’héritage transmis par l’organisation à moderniser, tout en contribuant à mieux comprendre les points forts et les points faibles de l’évolution de celle-ci au cours des décennies récentes. L’histoire a servi de levier à une telle étude. Les successeurs de R. Martin à la présidence de Saint-Gobain, R. Fauroux et J.-L. Beffa, maintiennent le parrainage de l’œuvre historique (et archivistique) de la société nationalisée, puis privatisée et organisent le premier colloque d’histoire appliquée à l’entreprise¹⁶, à Blois en 1985. D’autres initiatives ont fleuri : déjà victimes de la nationalisation du canal par Nasser en 1956, les actionnaires de la Compagnie de Suez se voient frappés par une seconde nationalisation, en 1982 ; le nouveau président J. Peyrelevalde en bouleverse le mode de management, les structures et les contours stratégiques, mais il agrmente ces réformes d’une reconstitution de l’histoire de Suez¹⁷ et A. Jeancourt-Galignani fait de même pour la filiale qu’est la Banque Indosuez. J. Peyrelevalde transpose son goût pour l’histoire et son désir de communication institutionnelle de l’entreprise publique quand il prend la présidence de l’UAP au retour de la gauche en 1988 puis celle du Crédit lyonnais¹⁸. EDF se préoccupe d’histoire en commandant une reconstitution de son évolution, menée en particulier à travers une enquête d’histoire orale¹⁹ car un « modèle EDF » était disponible pour contribuer à la définition d’une stratégie dynamique pour le secteur public. Par ces initiatives académiques, la gauche réformiste et modernisatrice signale qu’elle ne veut pas « casser » le monde de l’entreprise et créer des combinats staliniens, et qu’elle désire utiliser le cœur historique des entreprises transférées à l’État pour une modernisation managériale et stratégique. L’histoire est un outil de cette campagne d’opinion. La direction de la Caisse des dépôts en constitue un relais

16 M. HAMON et F. TORRES, *Mémoire d’avenir, l’histoire dans l’entreprise*, éditions Économica, 1987. H. ROUSSO, « L’histoire appliquée ou les historiens thaumaturges », *Vingtième Siècle*, janvier 1984, n° 1.

17 H. BONIN, *Suez, du canal à la finance, 1858-1987*, éditions Économica, 1987. M. MEULEAU, *Des pionniers en Extrême-Orient. Histoire de la Banque de l’Indochine, 1875-1975*, Fayard, 1990.

18 M. RUFFAT et alii, *L’UAP et l’histoire de l’assurance*, éditions Jean-Claude Lattès, 1990.

19 J.-F. PICARD et alii, *Histoire(s) de l’EDF*, Dunod, 1985. A. BELTRAN et J.-P. WILLIOT, *Le noir et le bleu. 40 ans d’histoire de Gaz de France*, Belfond, 1992.

clé car elle veut prouver comment un établissement public a pu contribuer au « bien public » par ses initiatives en faveur de l'épargne, du logement social, de l'équipement régional et urbain. Sa Mission historique, créée en 1984, assure d'amples publications pour comprendre comment cette capacité d'action a été déterminée par l'évolution de l'institution vers un quasi-modèle d'entreprise publique à la fois efficace et souple²⁰.

Nombre de sociétés maintenues hors du champ de l'intervention de l'État se sentent impliquées dans ce qui apparaît comme une opération de sauvetage de « l'initiative privée », de la « libre entreprise ». Le président du cnpf Y. Gattaz multiplie les champs de discussion avec les pouvoirs publics pour enrayer « l'étatisation » en mobilisant « le parti des patrons »²¹ et promouvoir dans l'opinion le monde de l'entreprise, par des assises pour mettre en valeur la capacité des firmes à engager le pays dans la troisième révolution industrielle. Le patronat devient « schumpéterien » et valorise l'image de l'entrepreneur, du patron familial de pme « à l'allemande ». Il replace l'entreprise dans la société et, en précisant les valeurs, redonne sa légitimité citoyenne à « l'entrepreneur »²² : on sortirait de la crise de légitimité des firmes en résolvant la crise d'identité provoquée par la Grande Crise²³. Des histoires d'entreprise sont commandées pour reconstruire dans l'opinion éclairée l'image de marque des sociétés. L'histoire d'entreprise ou *business history* perce dans certains cercles qui s'attachent, comme aux États-Unis, à faire de la démarche historique un complément de leur politique de communication interne – autour des valeurs de la société, de sa culture d'entreprise²⁴, qui servent souvent de base au « projet d'entreprise » – et de leur politique de communication externe. Ce combat est aussi politique pour redonner confiance à la communauté organique de la firme en lui fournissant un sens, en stimulant un « culte de l'entreprise ». Le secteur public et le secteur privé se dotent des mêmes outils de valorisation de leurs actifs immatériels, de leur capital humain, de leurs racines. Cette « révolution culturelle » prend la forme d'une réhabilitation de l'entreprise dans l'opinion²⁵.

20 J.-M. THIVEAUD *et alii*, *Caisse des dépôts et consignations, 1816-1986*, Dossiers CDC, 1988. Caisse des dépôts & consignations, 56 rue de Lille, 1986. Caisse des dépôts et consignations, *30 ans de coopération internationale*, Dossiers CDC, 1988. Caisse nationale de prévoyance, *200 ans de prévoyance*, 1989.

21 H. WEBER, *Le parti des patrons, le CNPF, 1946-1986*, Seuil, 1986. J. BARRAUX, « Le plan de bataille du CNPF », *Le Nouvel Economiste*, 21 décembre 1981, p. 28-32.

22 « Valeurs : l'entrepreneur légitimé par les citoyens », in J.-C. FAUVET et J.-R. FOURTOU, *La passion d'entreprendre*, Les éditions d'organisation, 1985.

23 R. LAUFER et B. RAMANANTSOA, « Crise d'identité ou crise de légitimité », *Revue française de gestion*, 1982, n° 37.

24 « Matériaux de base : les fondateurs, l'histoire, le métier, les valeurs, les signes et symboles », in M. THÉVENET, *Audit de la culture d'entreprise*, Les éditions d'organisation, 1986.

25 J. BARRAUX, « Les médias, l'opinion publique et l'entreprise. La révolution culturelle », *Revue française de gestion*, n° 53-54, 1985, p. 212-216.

L'Histoire et la nouvelle ferveur pour le capitalisme (1986-1993)

Le retour au pouvoir de la droite et le jeu de l'alternance, mais aussi la reconstitution progressive d'une strate d'entreprises prospères car émergeant de la Grande Crise, contribuent à changer l'angle d'approche de l'histoire chez les dirigeants qui font appel à elle. Le courant de privatisations, qui se déploie quand la droite ouvre les vannes en 1986-1987 puis à partir de 1993, favorise l'utilisation de l'Histoire au service de « l'actionnariat populaire » et de la démocratie boursière. Dès 1986-1987, pour la première vague de privatisations, de grandes campagnes publicitaires destinées à inciter des investisseurs et épargnants à souscrire aux actions des sociétés nationalisées mises en vente constituent autant d'occasions de communication institutionnelle. Chaque entreprise valorise une partie de son capital immatériel, de son essence : Paribas montre sa belle porte d'entrée de la rue d'Antin, symbole du secret des affaires, de la tradition de Haute Banque, aux côtés de données sur la croissance de ses opérations. L'histoire procure une légitimité institutionnelle – en apportant le sentiment de durée, apte à rassurer le souscripteur sur la pérennité de son placement – et un retour à la légitimité historique de la firme, comme si la nationalisation n'avait été qu'une parenthèse.

L'échec de la gauche à déterminer les voies d'une sortie de crise par le biais des initiatives et des investissements des sociétés publiques a pavé le chemin des « pragmatiques » en son sein, favorables à la stimulation d'élites entrepreneuriales, publiques ou privées, engagées dans un renouveau néo-saint-simonien ou néo-capitaliste. Cette fièvre expansionniste a marqué le second quinquennat d'une majorité parlementaire socialiste. L'essentiel était de se mobiliser pour affûter la compétitivité du pays au sein de l'Europe en cours d'approfondissement. Des histoires consensuelles mais modernes sont publiées ; elles sont consensuelles car elles racontent une entreprise gagnante, apte à servir de levier à la puissance nationale au sein de l'Europe ; elles sont modernes, car elles ne sont plus hagiographiques et mobilisent les savoir-faire d'historiens pour rendre compte d'une histoire « totale », avec l'étude des changements technologiques et de la capacité d'innovation. Un livre phare est publié chez Larousse en 1992, dont le nom sert de caution glorieuse à l'entreprise qui l'utilise : la Compagnie générale d'électricité, dégagée du parrainage de symboles du grand capitalisme à la française, remodelée en fonction de ses mutations technologiques et commerciales, devient Alcatel-Alsthom ; elle désire signifier que ce changement s'insère dans un retour aux sources industrielles, loin des dérives vers un conglomérat qui avaient prévalu dans les années 1970-1980. Le gros livre publié sous l'égide de Jacques Marseille constitue un acte de confiance dans l'avenir : si la CGE s'était affirmée à une époque où la France peinait à lutter contre l'Allemagne et les États-Unis pendant le démarrage de la deuxième révolution industrielle, Alcatel-Alsthom peut elle aussi prétendre porter le flambeau national au cœur de la jeune troisième révolution industrielle, grâce à « une histoire opiniâtre qui

s'ancre en fait dans la longue durée d'une aventure industrielle réussie »²⁶. Le mouvement de concentration opéré à l'époque gaullienne (chapitre 7, 1960-1971), les batailles technologiques de l'époque pompidolo-giscardienne (chapitre 8, 1971-1981) et l'internationalisation de l'époque mitterrandienne (chapitre 9, 1982-1992) constituent une seule et même marche vers « la construction d'un groupe mondial » ; la nationalisation de 1982 revêt quelque légitimité puisqu'elle a permis de mieux cimenter les bases de la firme dans les télécommunications (reprise des télécommunications de Thomson en 1983 et naissance d'Alcatel), d'où « les bénéfices d'une nationalisation paradoxale » (page 386) où la direction a pu remodeler son portefeuille d'activités stratégiques en bon accord avec l'appareil économique d'État. La logique d'un tel livre est consensuelle car, comme le confie le président, « nous devenons nous-mêmes une partie du patrimoine national ».

L'Histoire et l'évolution récente convergent au service d'une logique consensuelle de promotion du patrimoine économique national ; le pragmatisme de la gauche sociale-libérale désormais aux commandes de l'économie et le libéralisme de la droite revenue un temps au pouvoir sont tous décidés à choyer ces pôles de croissance et d'emploi que redeviennent les entreprises aux yeux de l'opinion et de la gauche. Le livre réalisé pour Rhône-Poulenc²⁷ en 1994 consacre cet unanimité car est tourné vers la capacité d'innovation du groupe pharmaceutique et chimique. Le volume publié par France Télécom en 1995 prouve que nulle contradiction ne sépare les initiatives gaulliennes et volontaristes des années 1960-1970 dans le cadre de l'appareil d'État et les mutations statutaires et technologiques qui marquent la quasi-entreprise née de la réforme mûrie par la gauche depuis 1990 :

Notre histoire le montre clairement, France Télécom a su, d'une administration, se transformer en entreprise [...]. Nous le savons tous : l'immobilisme est fatal [...]. Ce choix, c'est celui que la collectivité nationale attend de nous²⁸.

Le tournant des années 1990, qui voit fleurir nombre d'histoires d'entreprise²⁹, représente une période clé pour la reconstruction d'un courant

26 J. MARSEILLE, « Une aventure industrielle », in *Alcatel-Alsthom. Histoire de la Compagnie Générale d'Électricité*, Larousse, 1992.

27 Public Histoire, *Innover pour la vie. Rhône-Poulenc, 1895-1995*, Albin Michel, 1995.

28 Le président, introduction, Public Histoire et alii, *France Télécom. Mémoires pour l'action*, France Télécom, 1995.

29 Par exemple : H. BONIN, *CFAO. Cent ans de compétition, 1887-1987*, Économica, 1987. *Communica International et alii, Promodès. Du cabas au caddie. Histoire d'un pionnier de la distribution*, 1987. *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1988, n° 70 : *Les racines de l'entreprise*. Clio-Média, SAE. *Une irrésistible ascension*, 1991. Public Histoire, *Une histoire pour l'avenir. Merlin Gerin, 1920-1992*, Albin Michel, 1992. D. BARIOT, *Fougerolle. Deux siècles de savoir-faire*, Éditions du Lys, 1992. É. BUSSIÈRE, *Paribas, l'Europe et le monde, 1872-1992*, Anvers, Fonds Mercator, 1992. H. BONIN, *Marie Brizard, 1755-1995*, Bordeaux, L'Horizon chimérique, 1994. C. BOSSENSO, *Crédit agricole. Un siècle au présent, 1894-1994*, Hervas, 1994.

d'opinion favorable au monde de l'entreprise. Celle-ci devient le levier de la sortie de crise et de l'offre d'innovations et d'emplois ; ce serait « le sacre de l'entreprise »³⁰. L'histoire est mobilisée en complément des « projets d'entreprise » qui déterminent les valeurs, les objectifs, la « culture » d'une communauté managériale et humaine redevenue sereine, au cœur d'une période propice à un nouveau « culte de l'entreprise »³¹, voire à un « mythe de l'entreprise » porteur de « communautés éthiques et fraternelles »³². L'histoire s'insère dans le système de messages que les firmes s'efforcent de faire passer dans la société, auprès de l'opinion publique ou des responsables de la Cité. L'histoire aurait-elle été « instrumentalisée » en participant à la construction des « rites » que des sociétés³³ se sont efforcées de préciser au nom de leur « culture d'entreprise » ? Nombre d'universitaires adeptes de l'histoire d'entreprise sont restés fidèles à une démarche « académique », même lorsqu'ils ont travaillé avec des firmes pour une « histoire de commande ». Mais ils n'ont pu enrayer une conception de l'Histoire et de l'histoire instrumentalisées au service d'une logique de communication institutionnelle. Toutefois, celle-ci devait encore, au milieu des années 1990, se confronter aux réalités dures et même brutales du boum capitaliste des années 1995-2001 : le rejet de l'Histoire au profit d'une griserie de croissance échevelée, de spéculation et même d'immoralité³⁴ ont fait craindre que l'histoire ne servit plus à rien³⁵.

Conclusion

L'histoire n'est qu'un levier de communication dans la boîte à outils des communicateurs du monde de l'entreprise ; la perception de l'entreprise par l'opinion n'aura guère été changée par les ouvrages d'histoire d'entreprise. Mais l'histoire a été partie prenante dans les débats de société qui ont entouré le capitalisme à la fin du XX^e siècle. Le plus délicat est d'apprécier l'impact de telles histoires et de déterminer le public qui était visé. Le relais de la presse aura souvent manqué à ces ouvrages, et c'est leur propre diffusion qui a été le levier de leur appréciation et de leur lecture. Il s'est agi de redonner un sens à l'action des

30 J.-P. LE GOFF, « Le sacre de l'entreprise », *Esprit*, septembre 1990.

31 *Le culte de l'entreprise. Mutations, valeurs, cultures*, collection des éditions Autrement, n° 100, septembre 1988. A. BELTRAN et M. RUFFAT (dir.), *Culture d'entreprise et histoire*, Les éditions d'organisation, 1991. H. BONIN, « Les entreprises et leur histoire », *Universalialia 1989*, Encyclopedia Universalis, 1989.

32 J.-P. LE GOFF, *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, La Découverte, 1992 (et 1995).

33 V. DEGOT, « L'entreprise, lieu symbolique », *Revue française de gestion*, novembre-décembre 1986, p. 6-19. B. RAMANANTSOA et C. THIERRY-BASLÉ, « Histoire et identité de l'entreprise », *Revue française de gestion*, janvier-février 1989, p. 107-111.

34 G. LIPOVETSKY, « Les noces de l'éthique et du business », *Le Débat*, novembre-décembre 1991, n° 67, p. 145-166 ; H. BONIN, « Morale et entreprise dans l'histoire », *ibidem*, p. 167-185.

35 H. BONIN, « L'histoire des entreprises ne "sert" à rien ! », *Communication et organisation*, n° spécial « L'entreprise et ses mémoires », Bordeaux, ISIC, 1^{er} semestre 1995, p. 85-101.

cadres de la firme concernée sans qu'on puisse savoir si les autres salariés ont pu adhérer à de telles pratiques culturelles passant par un livre d'entreprise. La diffusion de celui-ci auprès des « partenaires » de la société, de responsables des pouvoirs publics, des élus, etc. aura contribué à les éclairer sur la réalité du monde de l'entreprise – à quoi sert une société ? que fait-elle ? en quoi est-elle une communauté de travail et d'ambition ? pourquoi doit-on respecter sa culture, ses valeurs, son histoire ? – et à « faire réfléchir ». La strate des patrons aura lu les livres publiés par chacun et aura accru son capital d'expérience. Tandis qu'étaient mises au point des techniques d'histoire des entreprises grâce à la structuration d'une solide école universitaire d'histoire économique et que l'analyse de la culture d'entreprise permettait la convergence d'historiens, de sociologues, d'économistes, voire d'anthropologues, les entreprises ont mobilisé l'histoire au service d'une stratégie de communication. Parce qu'elles étaient confrontées à une sérieuse crise de légitimité au sein de la société et de la Cité, à cause des soubresauts vécus pendant la Grande Crise, les firmes ont dû reconstruire leur « discours » – en parallèle avec la redéfinition de leur stratégie relationnelle au cœur même du système politique. Elles ont dû prouver qu'elles avaient bien vocation à jouer un rôle déterminant dans l'Histoire, à conduire le changement économique, alors même que l'État était tenté d'assumer cette mission au tournant des années 1980 et que des multinationales venaient les bousculer.

L'histoire a été mobilisée – de façon plus ou moins autonome dans sa démarche intellectuelle – pour reconstruire non seulement une image de marque propre à chaque entreprise, mais surtout pour bâtir un ensemble d'arguments en faveur des vertus de la libre entreprise et des initiatives entrepreneuriales – souvent valides d'ailleurs. Le « marché » d'une telle production historique était triple : en interne, un personnel que l'on souhaitait persuader de s'inscrire dans une nouvelle culture d'entreprise et dont le « rassemblement » devait faciliter sa mobilisation en faveur de la promotion des qualités de la firme dans leur proche environnement relationnel ; en externe, l'utilisation des œuvres historiques et leur valorisation par le biais de divers processus de communication événementielle devaient étayer la force de conviction du monde entrepreneurial auprès des réseaux de décideurs ; elles devaient aider à la promotion de l'Histoire dans les outils de communication (la presse économique notamment) et à l'explicitation d'un *corpus* de données appelé à constituer un « dictionnaire des idées » pour valider le repositionnement du discours « politique » des entreprises. La mise au jour des initiatives entrepreneuriales de l'époque libérale (celle d'avant les années 1930-1940) tant dans le domaine social qu'économique, et surtout à l'échelle internationale, contribue à légitimer une certaine forme de « réaction », voire de « refondation » : la résurgence d'une Belle Époque de l'entreprise libre dans ses initiatives et internationalisée serait-elle alors à même de déboucher sur une nouvelle Belle Époque ? L'histoire serait mobilisée pour démontrer les vertus du « social-libéralisme » des années 1900-1930, du « moins d'État » et de la prise en charge de pans de l'action sociale et civique par les entreprises elles-mêmes. L'histoire de l'entreprise a joué un rôle certain pour aider le monde patronal à reconstruire sa légitimité au sein de la Cité et il s'agit bien d'un « usage politique de l'histoire ».

