



**HAL**  
open science

# L'histoire saisie par le management. Entre pratiques du passé et exercice du pouvoir managérial. L'exemple du Groupe Caisse d'Épargne.

Julien Tassel

## ► To cite this version:

Julien Tassel. L'histoire saisie par le management. Entre pratiques du passé et exercice du pouvoir managérial. L'exemple du Groupe Caisse d'Épargne.. Sciences de l'information et de la communication. Université Paris Sorbonne ( Paris IV), 2008. Français. NNT: . tel-03740471

**HAL Id: tel-03740471**

**<https://hal.science/tel-03740471>**

Submitted on 25 Apr 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE PARIS — SORBONNE  
Ecole doctorale V « Concepts et Langages »

—

Celsa

Ecole des Hautes Etudes en Sciences de l'Information et de la Communication

—

**THESE**

pour obtenir le grade de  
Docteur de l'Université de Paris — Sorbonne  
en Sciences de l'Information et de la Communication

**soutenue publiquement le 17 mars 2008 par**

**Julien TASSEL**

**L'histoire saisie par le management.**

Entre pratiques du passé et exercice du pouvoir managérial.

L'exemple du Groupe Caisse d'Epargne.

Premier volume

— Thèse —

**devant le jury composé de :**

M. Pascal GRISET — Université de Paris — Sorbonne,

M. François HARTOG — Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales — Paris  
(président),

Mme Sophie PENE — Université de Paris — Descartes (rapporteur),

Mme Véronique RICHARD — Université de Paris — Sorbonne (directeur),  
M. Jacques WALTER — Université Paul Verlaine — Metz (rapporteur).





## Remerciements

A Véronique Richard, qui m'a accompagné avec prudence et exigence au cours de ce travail de recherche, j'adresse ma sincère reconnaissance.

Pascal Griset, François Hartog, Sophie Pène et Jacques Walter m'ont fait l'honneur de se pencher sur ce travail de recherche et d'en discuter l'intérêt, je les en remercie vivement.

Aux membres du GRIPIC, qui, pendant la distance de ce doctorat ont su favoriser un dialogue et plus particulièrement à Yves Jeanneret, à qui mon intérêt pour les sciences de l'information et de la communication doit beaucoup, merci.

A Mireille Sautereau pour ses encouragements et sa disponibilité. Au personnel du Celsa, avec qui j'ai aimé travailler.

Aux amis du Celsa grâce à qui les premiers pas dans le monde de la recherche ont gagné en spontanéité, échange et saveur : Adeline, Anne, Camille, Emmanuelle, Jacqueline, Joëlle, Olivier, Pierre, Samira, Sarah et Sylvie.

A Véro, sans qui, pour moi aussi, les journées à la BNF auraient parues plus longues.

A Anne, Emmanuelle, Dorian, Gilles et Régis, qui, par leurs corrections et leurs conseils se sont montrés des lecteurs attentifs et généreux.

A Laetitia et Virginie et à tous ceux, proches et amis qui se sont préoccupés de ce travail.

A ma famille, qui doit être soulagée que tout ceci s'achève.

Ma gratitude s'adresse enfin aux personnes rencontrées au sein du Groupe Caisse d'Épargne, qui, par le temps accordé et les paroles livrées, ont rendu cette recherche possible. Le respect de l'anonymat m'empêche de les nommer, mais qu'ils soient tous, personnellement, assurés de ma profonde reconnaissance.



A ma mère, si présente.

A mon père, dont je regrette qu'il ne puisse plus l'être.

Pour Gilles.



# Sommaire.

SOMMAIRE. ....	8
INTRODUCTION. ....	12
PREMIERE PARTIE. FAIRE DE L'HISTOIRE <i>EN</i> ENTREPRISE. ....	24
Chapitre 1. L'histoire <i>en</i> entreprise, objet communicationnel ? .....	28
1. Difficultés de définition. ....	30
2. Un problème de relation. ....	36
3. De la connaissance historique à son opération de production. ....	48
4. Formes académiques du faire : de la profession à l'activité collective. ....	54
Chapitre 2. Entre historiens et entreprises. ....	70
1. Une relation contrastée depuis la Seconde Guerre mondiale. ....	74
2. Le précédent américain. ....	82
3. La fortune française de la <i>business history</i> . ....	86
4. Deux types distincts d'histoire d'entreprise ? .....	102
5. Le cheminement relationnel d'une entreprise à son histoire. ....	112
Chapitre 3. Instituer un comité d'histoire au sein d'un groupe bancaire. ....	118
1. De l'intérêt individuel pour l'histoire à la mise en place d'une association. ....	120
2. La délimitation d'un territoire d'action. ....	126
3. Trois modes de légitimation de l'association. ....	138
Chapitre 4. Logiques du lieu. ....	150
1. Tel qu'en lui-même. ....	154
2. Une logique de l'entre-deux ? .....	160
3. Une logique instrumentale. ....	186

DEUXIEME PARTIE. « HISTOIRES » ET PRATIQUES MANAGERIALES DU PASSE. .... 208

Chapitre 5. Le « management par les valeurs » comme pratique spécifique du passé. Vers un travail managérial de la tradition. ....212

1. Principes et attentes du « projet valeurs ».....216

2. De la construction de la tradition... ..234

3. ... à son appauvrissement en lieu commun.....252

Chapitre 6. Changement organisationnel et management de l'identité.....268

1. Le changement en entreprise. ....270

2. Changement et « identité d'entreprise ». ....296

Chapitre 7. Pratiques managériales et usages du passé.....326

1. Vers une gestion symbolique des représentations temporelles ?.....328

2. Combler l'attente : entre continuité et discontinuité historique.....342

3. Une technologie de l'intellect pour organiser le temps : l'usage managérial des outils chronologiques.....372

4. Se référer à l'histoire pour permettre le changement.....392

CONCLUSION..... 400

TABLE DES MATIERES..... 410

BIBLIOGRAPHIE..... 416

« Le travail de la pensée n'est pas de dénoncer le mal qui habiterait secrètement tout ce qui existe, mais de pressentir le danger qui menace dans tout ce qui est habituel et de rendre problématique tout ce qui est solide ».  
Michel Foucault<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Michel Foucault, in A. Dreyfus et P. Rabinow, *Michel Foucault, un parcours philosophique*, Gallimard, p. 325-326, cité par Isaac Joseph in *Le parler frais d'Erving Goffman*, Paris ; Minuit, 1969, p.13.





# Introduction.

« Le difficile, c'est de faire conspirer tous les éléments d'un ensemble non homogène, les faire fonctionner ensemble ».

Gilles Deleuze et Claire Parnet<sup>2</sup>.

## La relation ambiguë des entreprises à leur histoire.

Lorsqu'en janvier 2006 le magazine *Enjeux les Echos* interroge la pertinence des prévisions économiques<sup>3</sup> dans un numéro au titre provocateur : « pourquoi les économistes se trompent (presque) toujours ? », c'est paradoxalement vers le passé que se tourne l'éditorial de François Leglet<sup>4</sup>. Ce retour aux prémices du XXème siècle lui permet d'affirmer à la suite de Thérèse Delpech que les premières années du siècle contenaient déjà en elles les événements à venir.

« Dans un livre récent, Thérèse Delpech montre que l'année 1905 contenait déjà les grands événements du siècle à venir, comme ces fleurs de papier japonais chiffonné qui ne déploient leurs formes que peu à peu, lorsqu'elles sont plongées dans l'eau. Derrière la répétition des jours anodins pointaient déjà, pour qui savait regarder, la puissance américaine, les révolutions russes et chinoises, les sanglantes fractures du Vieux Continent et sa perte d'influence » (*Enjeux les échos*, n° 220, janvier 2006, p. 11).

Cette image porte en elle une forme de téléologie : le présent contient en germe les réalisations du futur, tout comme l'*origami* ne peut, au contact de l'eau, que se déplier et révéler sa nature florale. Si la relecture de l'histoire a un sens, commente l'éditorialiste, c'est qu'elle permet de constater « qu'il y a des faits porteurs d'avenir », des « petits morceaux de futur » inclus dans le présent.

« Certes, à un siècle de distance, il peut sembler vain de relire l'histoire. L'exercice a pourtant deux vertus. Il nous montre d'abord qu'il y a des faits porteurs d'avenir. Le présent n'est pas uniforme, il dissimule de petits morceaux de futur qu'il nous appartient de déceler. Et il nous incite à faire de même pour l'époque présente, sans

<sup>2</sup> Gilles Deleuze et Claire Parnet. *Dialogues*. Paris : Flammarion, p. 65.

<sup>3</sup> *Enjeux les Echos*, n° 220, janvier 2006.

<sup>4</sup> « Petits morceaux de futur » in *Enjeux les Echos*, *op. cit.* p. 11.

toutefois tomber dans les travers du prévisionniste<sup>5</sup> que nous décrivons dans ce numéro de janvier... » (*idem*).

Selon cette démonstration, si l'histoire importe, c'est seulement parce qu'elle permet d'attirer le regard sur un présent dont on scrute la profondeur pour tenter d'y lire le futur, à l'affût des petites épiphanies que seraient ces événements qui le révéleraient partiellement. Cet étrange éloge affirme tout à la fois que l'histoire est bel et bien porteuse de leçons pour l'entreprise, qu'elle peut tirer profit de sa fréquentation, mais que ce profit n'est pas où on l'attend — dans la répétition de l'histoire, dans la « morale » ou la philosophie pratique qu'on pourrait en extraire —, mais dans le principe du repérage d'une préfiguration du futur dans certains événements du présent. Là où l'historien opère à rebours, le discours managérial tente d'encourager le décryptage de symboles *in medias res*, dans le cours même des événements.

Il faut voir dans le paradoxe soulevé par cette inversion toute l'ambiguïté relationnelle que l'entreprise contemporaine entretient avec son passé.

D'une part, l'histoire intéresse l'organisation comme instrument de connaissance (Beltran 1991, Plessis 1991) : elle lui permet de mieux se connaître et de mettre en perspective son évolution au regard d'autres critères (secteur économique, évolution sociale, etc). L'histoire séduit également l'entreprise comme objet de représentation, car elle lui octroie un bénéfice en termes de symbolique et de légitimité (Cousserand 2006). Dès lors, elle apparaît comme un capital exploitable (Gardère 2003), qu'il convient de préserver, d'enrichir et de transmettre.

Mais en même temps qu'elle apprécie l'histoire, l'organisation est tentée de la disqualifier et de la reléguer par métonymie à ce qu'elle considère être son domaine d'étude, le passé<sup>6</sup>, dont elle souhaite sinon faire table rase, du moins se distinguer. Dans cette perspective, l'histoire serait dépassée, désuète. Elle ne concernerait l'entreprise que de très loin et constituerait, au gré des critiques, un savoir bien trop érudit pour être utile (Bonin 1995) ou un divertissement incapable de servir la stratégie de l'entreprise. Dans tous les cas, l'histoire serait indigne d'être sollicitée par le management.

François Caron attribue ce désintérêt à ce qu'il nomme l'instabilité constitutive de l'entreprise, dont la survie nécessite qu'elle se détruise perpétuellement elle-même

---

<sup>5</sup> Référence aux analystes économiques dont les prévisions, juge l'éditorialiste, sont souvent erronées.

<sup>6</sup> Même si depuis Marc Bloch on sait que l'histoire n'étudie pas « le passé », mais « les hommes dans le temps ». « L'idée que le passé en tant que tel puisse être l'objet d'une science est absurde » affirme l'historien (Bloch 1993 : 49).

« pour mieux renaître de ses cendres ».

« La condition même du succès semble donc le rejet des traditions et des héritages et par conséquent, le refus, pour aller de l'avant, de prendre en considération la mémoire de l'institution. La négligence de beaucoup d'entreprises à l'égard de leurs propres archives ne s'explique pas autrement : la plupart d'entre elles supportent mal le poids de leur passé. Car ce passé est vécu comme un frein à la nécessaire rénovation permanente des structures. La quête de la modernité semble par essence opposée au respect des traditions. Toute entreprise de modernisation repose sur une rupture volontaire avec les méthodes de gestion et les comportements anciens et par conséquent sur une critique impitoyable des habitudes acquises en fonction de l'expérience historique » (Caron *in* Hamon et Torrès 1987 : 5).

C'est donc moins ici la crainte de susciter une certaine forme de nostalgie en repliant l'horizon sur le passé ou la peur d'enfermer l'organisation dans un passé qui ne passe pas, qui amène l'entreprise à porter un regard soupçonneux sur la pratique de l'histoire, mais bien plus la peur de ne plus être, dès lors qu'elle s'intéresse à son passé, actuelle.

De nombreuses entreprises se sont néanmoins risquées à se pencher sur leur histoire, ou à accepter qu'on s'y penche. L'existence de champs de la recherche universitaire consacrés à l'histoire des entreprises et des institutions, celle de sociétés de conseils spécialisées dans la recherche historique ou la gestion des archives, la création de comités d'histoire au sein d'autres entreprises sont autant de faits qui témoignent de cette possibilité.

## Problématisation et hypothèses de recherche.

C'est dans l'espace de questionnement que cette contradiction ouvre que se fonde et se déploie ce travail de thèse. Son objet est de dénouer ce paradoxe d'une entreprise qui décide de fonder une activité, de consacrer du temps et de l'argent à faire — ou à faire faire — son histoire. L'objet de cette recherche est d'analyser ce qui se joue dans ce geste peu évident d'une attention portée au passé et à la durée, d'une écriture organisationnelle ou managériale de l'histoire.

Une telle histoire ne peut intéresser l'entreprise que si elle est rendue productive, c'est-à-dire si, d'une manière ou d'une autre, elle participe à l'activité de l'entreprise et si elle sert les intérêts de ceux qui la financent, c'est-à-dire du management et du gouvernement d'entreprise.

Cette volonté implique de s'intéresser à ce que les entreprises qualifient comme relevant du domaine de « l'histoire » et aux pratiques qui y sont liées. Ce point de vue oblige à considérer des pratiques diverses, hétérogènes, dont le caractère historique n'est pas avéré par l'historiographie académique, et dont il s'agit de restituer les enjeux.

Cette posture risquée ne sera compréhensible et tenable que si l'on admet que la définition de l'histoire adoptée ici n'est pas ontologique — elle ne prétend pas définir ce que l'histoire « est » — pas plus qu'elle n'est normative et ne prétend définir ce que l'histoire « doit être ». La définition privilégiée est d'ordre pragmatique : elle définit comme histoire ce que, dans leurs pratiques, les acteurs étudiés — dont l'activité est effectivement de se consacrer à l'histoire managériale — posent comme telle. Lorsque Antoine Prost dit de l'histoire académique que « c'est ce que font les historiens », il ne procède pas autrement. La définition adoptée est également différentielle : lorsque sont distinguées une histoire académique et une histoire managériale, chaque terme vaut par rapport à l'autre. Ainsi, ni « l'histoire managériale » ni « l'histoire académique » n'existent en tant que telles<sup>7</sup>. Les termes trouvent un sens seulement l'un par rapport à l'autre, comme manière de qualifier des formes différentes de *prétention* à être de l'histoire.

En conséquence, c'est à l'endroit précis où cette pratique de l'histoire en entreprise est rendue la plus problématique, c'est-à-dire lorsque celle-ci est faite par des managers et non plus par des historiens (même si les uns travaillent avec les autres), que l'analyse sera consacrée. Cette pratique managériale de l'histoire est paradoxale parce qu'elle fait entrer en tension les objectifs propres qu'elle se fixe en termes de management ou de politique d'entreprise et les modèles historiographiques académiques qui définissent habituellement ce qu'« est » l'histoire, dans la mesure où elle ne répond pas aux mêmes enjeux. L'histoire produite, comme résultat de cette pratique, entre quant à elle en contradiction avec les définitions académiques de l'histoire, comme savoir « objectif » sur les hommes dans le temps. Néanmoins, la

---

<sup>7</sup> Tout est affaire de point de vue. La discipline historique appelle « histoire » ce qui est ici nommé « histoire académique » ; elle attribue à ce que j'appelle « histoire managériale » des termes qui peuvent varier en fonction des productions, puisque ces termes leur donnent une définition ontologique : « communication historique » conviendra parfois, mais on pourra aussi trouver, en fonction des caractéristiques des histoires managériales, « beau livre », « vulgarisation », « formation pédagogique », « revue », « recherche historique »...

Du point de vue des managers, on emploiera indifféremment « histoire » pour désigner les travaux provenant de l'univers académique ou de l'univers de l'entreprise. On pourra aussi trouver des termes qui précisent la provenance de ces histoires, comme « histoire universitaire » ou « histoire scientifique » pour en préciser la provenance et ce qui est généralement considéré comme « la forme ». Les catégories des universitaires ont par ailleurs tendance à se diffuser dans l'univers des managers.

pratique managériale de l'histoire ne peut exister sans pratique académique, soit que celle-ci l'autorise, soit que les managers fondent leur propre pratique sur celle des universitaires.

Tenter de dire ce qui est à l'œuvre consiste donc avant tout à décrire et analyser les relations entre ces deux univers. Dans la restitution de l'enquête, c'est le point de vue des managers qui sera privilégié, dans la mesure où il est apparu que de nombreux articles et ouvrages de méthodologie ou d'historiographie posaient déjà, du point de vue des historiens, les difficultés des partenariats avec les entreprises.

La volonté d'étudier ces dimensions a rencontré pour finir la spécificité d'un terrain d'enquête lorsque j'ai choisi d'analyser ce qui était à l'œuvre dans le Groupe Caisse d'Epargne. Les métamorphoses que vivait cette organisation m'ont amené à observer des pratiques de l'histoire plus spécifiquement liées à ce contexte de transformations. Aussi le système d'hypothèses de recherche traduit-il autant le projet de saisir la spécificité de l'histoire en entreprise que l'originalité du terrain de recherche.

Une première hypothèse pose en effet que l'histoire étudiée est paradoxale. Comme pratique ou comme résultat de cette pratique, l'histoire en entreprise diffère de l'histoire académique et relève de logiques contradictoires et conflictuelles. La perspective que dessine cette hypothèse visera, tout au long du parcours proposé par cette thèse, un travail de définition et de comparaison entre histoire académique et histoire managériale.

Une deuxième hypothèse montre que cette histoire est un outil de management manié lui-même de manière paradoxale. Il s'agira de s'interroger sur la manière dont les managers rencontrés transforment l'histoire et les institutions chargées de la produire en instruments productifs au service de l'organisation.

Une dernière hypothèse, plus directement issue du travail de terrain, pose que cette histoire est saisie par les managers comme instrument de changement.

Plus qu'une interrogation sur « l'histoire d'entreprise », en tant que genre historique, mode managériale ou mouvement social, ou qu'un questionnement sur « l'histoire de l'entreprise » comme production scientifique des faits qui ont constitué l'entreprise, ce travail entend interroger la place de l'histoire *en* entreprise. Il tente de cerner ce qui se passe lorsque l'histoire est saisie par le management. Qu'on s'en empare comme

on saisit un territoire ou qu'on la comprenne comme on saisit une idée, qu'on s'en saisisse pour la mieux maîtriser ou qu'elle nous saisisse et nous obsède, il n'est pas d'acception qui ne pose la question des transformations que cet acte opère à la fois sur l'objet saisi et sur celui qui saisit.

Ce que rend visible le jeu sémantique, c'est le lien très fort qui existe entre cette appropriation managériale de l'histoire et l'exercice de formes de pouvoir. C'est en filigrane cette dimension politique, liée comme l'a montré Michel Foucault à la production de tout savoir, qui sera questionnée<sup>8</sup>. On retrouve en effet dans l'analyse des modalités de cette production l'idée chère au philosophe que la connaissance « est une invention, l'effet d'une série d'événements, et spécifiquement l'effet d'une lutte, de rapports de force, c'est-à-dire d'une matrice de pouvoir » (Davidson *in* Foucault 2004 : 381). Dans cette mesure, faire de l'histoire *en* entreprise, n'est-ce pas avant tout pour les managers exercer une forme de pouvoir ?

## Ancrage théorique.

L'analyse de ce paradoxe avait déjà été ouverte par un diplôme d'études approfondies<sup>9</sup>. Cette première enquête, située au sein de l'entreprise Chanel, avait permis de montrer que cette organisation exploitait une forme de référence généralisée à l'origine. Celle-ci était au fondement aussi bien d'une pratique de la mode, de la culture d'entreprise que des codes de création publicitaire. L'étude avait ainsi mis au jour la remarquable fécondité de cette exploitation, dont le mot d'ordre était de faire référence à un passé que la figure de la fondatrice personnifiait, sans se laisser contraindre par l'univers qu'il évoquait. De citation en citation, le passé

---

<sup>8</sup> « Peut-être faut-il aussi renoncer à toute une tradition qui laisse imaginer qu'il ne peut y avoir de savoir que là où sont suspendues les relations de pouvoir et que le savoir ne peut se développer que hors de ses injonctions, de ses exigences et de ses intérêts. Peut-être faut-il renoncer à croire que le pouvoir rend fou et qu'en retour la renonciation au pouvoir est une des conditions auxquelles on peut devenir savant. Il faut plutôt admettre que le pouvoir produit du savoir (et pas simplement en le favorisant parce qu'il le sert ou en l'appliquant parce qu'il est utile) ; que pouvoir et savoir s'impliquent directement l'un l'autre, qu'il n'y a pas de relation de pouvoir sans constitution corrélatrice d'un champ de savoir, ni de savoir qui ne suppose et ne constitue en même temps des relations de pouvoir. Ces rapports de « pouvoir-savoir » ne sont donc pas à analyser à partir d'un sujet de connaissance qui serait libre ou non par rapport au système du pouvoir ; mais il faut considérer au contraire que le sujet qui connaît, les objets à connaître et les modalités de connaissance sont autant d'effets de ces implications fondamentales du pouvoir-savoir et de leurs transformations historiques. En bref, ce n'est pas l'activité du sujet de connaissance qui produirait un savoir, utile ou rétif au pouvoir, mais le pouvoir-savoir, les processus et les luttes qui le traversent et dont il est constitué, qui déterminent les formes et les domaines possibles de la connaissance » (Foucault 1975 : 33-40).

<sup>9</sup> Tassel : 2001.

convoqué finissait par perdre son caractère historique — au sens d'un passé établi par un travail scientifique. Il prenait l'aspect du mythe, de ce qui n'était plus connu que par ouï-dire. Cet usage spécifique de la citation et du commentaire fondait à la fois la singularité de l'entreprise, et un risque de répétition dont elle tentait de se prémunir. Au cœur des phénomènes observés et des pratiques étudiées, il y avait bien ce paradoxe, cette crainte de l'enfermement et la prudence qui en résultait.

Mais le D.E.A., en se consacrant à la notion de mythe, ne permettait pas de faire porter l'analyse sur le nœud problématique ouvert par l'examen d'une pratique spécifiquement managériale de l'histoire, des rapports que cette pratique entretient avec le savoir historique produit par la discipline scientifique, des enjeux en termes de management et d'exercice du pouvoir que cette pratique supposait.

Une telle problématique demande de construire un cadre théorique qui emprunte à de nombreuses disciplines.

A l'historiographie, il emprunte pour les comparer une série de définitions de l'histoire. Ont été dans cette perspective particulièrement utiles les travaux de Michel de Certeau, qui, en construisant l'histoire comme une opération, permettait de fonder la comparaison entre la forme d'histoire que je cherchais à cerner et l'histoire académique. L'idée de l'ancrage des pratiques scientifiques dans un lieu s'est elle aussi avérée particulièrement utile pour penser la spécificité du comité d'histoire. Les questionnements plus spécifiques des historiens quant à l'histoire d'entreprise ont également été mobilisés, qu'il s'agisse de saisir les débats que celle-ci a impliqués (Henry Rousso, Olivier Dumoulin), les opportunités qu'elle offre (Guy Thuillier, Félix Torrès) ou les enjeux qu'elle soulève en termes de production de l'histoire ou de relation avec l'univers de l'entreprise (Florence Descamps).

Au croisement entre anthropologie et histoire, les travaux de François Hartog sur les régimes d'historicités, ceux de Jack Goody sur les représentations graphiques et ceux de Daniel S. Milo sur les instruments temporels m'ont été précieux pour caractériser la manière dont les managers tentaient de contrôler les représentations temporelles. Les places relatives de l'historiographie et des sciences de l'information et de la communication sont définies dans le premier chapitre de la thèse, qui traite de la construction de l'objet.

L'anthropologie du contemporain (Marc Augé, Marc Abélès) a fourni un cadre méthodologique d'ensemble, qui situe la recherche dans la filiation d'une

anthropologie de l'entreprise (Gérard Althabe) et d'une certaine forme de réflexivité (Jeanne Favret-Saada).

A l'interactionnisme symbolique a été emprunté le concept de monde social (Howard Becker, Anselm Strauss) qui a été utile pour décrire les situations de coopération que le comité d'histoire étudié organisait.

Certains des travaux de Paul Ricœur ont permis de caractériser de manière particulièrement précise le concept d'identité. La lecture de Michel Foucault, dont la pensée n'apparaît pas de manière explicite, mais dont la présence est sous-jacente, a attiré mon attention sur les rapports entre savoir et pouvoir.

Aux sciences de l'information et de la communication, enfin, reviennent la construction de l'objet de recherche, l'intérêt marqué pour un objet trivial (Yves Jeanneret) et pour la circulation des savoirs. Les réflexions de Jean Davallon sur le patrimoine m'ont également été précieuses.

## Méthodologie et terrain de recherche.

Héritier d'une longue histoire<sup>10</sup> — la première caisse d'épargne française est créée en 1818 —, le Groupe Caisse d'Épargne paraissait propice à la vérification de ces hypothèses par une enquête de terrain ethnographique approfondie.

La dimension « historique » de cet objet de recherche dépassait le cadre des recherches scientifiques. Le Premier ministre avait ainsi lui-même souligné qu'il s'agissait d'un groupe bancaire « enraciné dans la Nation et la conscience collective des Français »<sup>11</sup>. Une telle durée laissait présager une plus grande chance de recueillir des matériaux concernant son passé, dans la mesure où celui-ci s'étendait de fait sur une plus longue période que celui d'une entreprise récente.

L'existence d'un comité d'histoire augurait d'un travail approfondi sur l'histoire qui serait à même d'être analysé et qui garantirait la possibilité de traiter effectivement l'objet de recherche de ce doctorat. Ce comité semblait pouvoir faciliter également la mise en place d'un partenariat avec l'entreprise, car il constituait un interlocuteur

---

<sup>10</sup> Pour un historique du Groupe Caisse d'Épargne, voir Annexe 1, 1. « Bref historique des Caisses d'épargne ».

<sup>11</sup> Lettre du Premier ministre Lionel Jospin au Député Raymond Douyère, 5 novembre 1997. N° 1484/97/SG.



privilegié pour qui voulait mener une enquête sur le Groupe Caisse d'Epargne (abrégé dans la suite du doctorat en G.C.E.).

La singularité du G.C.E. était avérée à plusieurs titres. D'un point de vue historique, l'entreprise se démarquait par un produit ancien qui lui était très spécifique : le livret A. Si l'on considérait la période contemporaine et les choix d'orientations qui avaient été faits par la loi de 1999, le caractère mutualiste du G.C.E constituait également une originalité forte.

Enfin, la notoriété de l'organisation plaidait d'un point de vue pragmatique en sa faveur. Face à un auditoire, il est toujours plus « parlant » d'évoquer un objet connu. Mais elle pouvait également avoir des contreparties, notamment en matière de confidentialité des travaux engagés.

L'analyse se fonde en conséquence sur la monographie offerte par l'enquête de terrain, mais propose, à partir de ce cas, des formes de généralisation.

La pratique du terrain ethnographique s'est déroulée de janvier 2003 à juin 2007, elle m'a permis d'observer un certain nombre de lieux et de situations, de la réunion d'accueil de nouveaux arrivants à la séance de formation, du colloque sur l'histoire des caisses d'épargne européennes à une galette des rois de bienvenue après une fusion, de réunions de travail à une « grand messe » médiatique, de l'université d'entreprise au quotidien des bureaux. Elle m'a amené à investir plusieurs espaces, à Paris, en Île-de-France et en province (Grenoble, Tours, Amiens...). Néanmoins, l'historiographie se prête en tant que telle assez difficilement à l'observation participante. Il faudrait prendre part à la production de l'histoire qu'on souhaite analyser. L'observation des pratiques historiographiques est également mal aisée.

Dans de telles conditions, il est apparu plus efficace d'analyser la représentation des pratiques et les enjeux qui y sont liés en réalisant des entretiens de plusieurs heures sous forme de récits de carrières. Une vingtaine de collaborateurs a ainsi été interviewée. Leur discours n'a pas fait l'objet d'une analyse systématique, dans la mesure où ils servaient plus à la reconstitution d'un cadre qu'à tester des hypothèses. Lorsqu'une analyse de ces discours pouvait éclairer la démonstration, donner à voir des logiques sociales ou aider à comprendre les représentations, l'analyse a été menée et insérée dans le développement de la thèse.

Les documents ethnographiques analysés ont été soit récoltés sur le terrain soit

produits par les collaborateurs dans le cadre même de la rencontre. Ils accompagnent les situations auxquelles j'ai pu assister. Par ailleurs, ont été analysées, au minimum sur la période de ma présence sur le terrain, les publications syndicales, les magazines internes, les lettres d'informations du comité d'histoire<sup>12</sup>.

Il est proposé en annexe une analyse réflexive des conditions de production du savoir ethnographique qui permet d'identifier les enjeux liés aux relations qui se sont nouées, sur le terrain, entre le comité d'histoire qui encadrerait ma recherche et la pratique d'une recherche en sciences humaines et sociales<sup>13</sup>.

## Plan.

La première partie de cette réflexion interroge l'émergence de la pratique qui consiste à faire de l'histoire *en* entreprise.

Le premier chapitre montre que les difficultés à définir l'histoire d'entreprise invitent à adopter un point de vue communicationnel sur celle-ci. En considérant les formes concrètes de l'histoire *en* entreprise, il permet de décrire que ce qui est à l'œuvre sur le terrain correspond avant tout à une activité et à une opération historique dont il s'attache à marquer les points de comparaison avec l'histoire académique.

Un panorama historique des relations entre historiens et entreprises (deuxième chapitre) est l'occasion de montrer les conditions de possibilité d'un rapprochement entre le monde de l'entreprise et celui de l'université. Les conditions sociales (institutionnalisation de l'entreprise, « vague patrimoniale »), scientifiques (mouvement de la *business history*) et managériales (intérêt renouvelé pour l'histoire) de cette rencontre sont resituées dans leur contexte diachronique. Ce panorama permet en outre de constater que les débats se sont souvent organisés autour d'une structuration qui opposait de manière très marquée l'histoire d'entreprise et l'histoire académique. Tout en maintenant la séparation, la notion d'ingénierie historique permet de saisir qu'histoire managériale et histoire académique *prétendent* à des définitions différentes de l'histoire.

C'est à la description de l'institution du comité d'histoire du Groupe Caisse d'Épargne que le troisième chapitre se livre. Il s'agit à travers l'analyse des missions que ce

<sup>12</sup> Se reporter à la bibliographie pour une liste exhaustive de ces documents.

<sup>13</sup> Cf Annexe 2, « Annexe ethnographique ».

comité se donne et des modes d'institutionnalisation qu'il met en place, d'éclairer les tensions qui sont à l'œuvre avec l'histoire académique. Ces éléments sont établis à travers l'analyse du parcours d'un individu, saisi grâce à un récit de carrière.

Le dernier chapitre de la première partie interroge l'organisation des relations entretenues entre les mondes sociaux que sont le monde de la recherche et le monde de l'entreprise *via* le comité d'histoire. Celui-ci se donne en effet pour mission d'organiser ces relations. S'il joue le rôle d'interface entre ces univers et les projets qu'ils portent, il n'en reste pas moins un organe au service du Groupe Caisse d'Epargne, dont l'enjeu est la production d'un certain savoir historique. Se nouent, à l'occasion de ces rapprochements, des rapports de force qui seront décrits.

La seconde partie analyse les enjeux des pratiques managériales de l'histoire et du passé sur le terrain de l'enquête.

C'est en premier lieu un projet de « management par les valeurs » qui est considéré (cinquième chapitre). L'enjeu de cette analyse approfondie d'une archive d'un groupe de travail est de montrer que la pratique managériale d'affirmation de « valeurs d'entreprise » consiste à nouer un rapport spécifique au passé à travers un travail de la tradition, quand bien même la proclamation définitive des valeurs ne laisserait pas supposer ce travail.

La piste d'un management qui fonde son efficacité sur des pratiques liées à l'histoire se poursuit dans le sixième chapitre par une généralisation du questionnement que l'analyse du management par les valeurs a permis de poser. Celle-ci mène à la description du fonctionnement du couple changement-identité.

L'analyse porte enfin (septième chapitre) sur la manière dont le management tente, par un travail d'ajustement des cadres, de contrôler les représentations temporelles et historiques au sein de l'entreprise pour faciliter la mise en place du changement.

En conclusion, on montrera que l'approche adoptée permet de mettre en évidence quelles logiques de pouvoir (sociales, liées à la circulation des savoirs, et managériales) traversent la production de l'histoire en entreprise.

Le pouvoir managérial apparaît dès lors comme un processus continu, qui irrigue même ce qui, de prime abord, semble éloigné de ses objectifs. La manière dont le management utilise l'histoire rappelle ainsi qu'« il n'y a pas de relations de pouvoir sans constitution corrélative d'un champ de savoir, ni de savoir qui ne suppose et ne

constitue en même temps des relations de pouvoir »<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Michel Foucault, *Il faut défendre la société*. Paris : Hautes-Etudes, 1997.

# Première partie. Faire de l'histoire *en* entreprise.

afin de favoriser les travaux de recherches et d'études qui porteront  
sur l'Épargne et l'Histoire des Caisses d'Épargne,

## L'ASSOCIATION POUR L'HISTOIRE DES CAISSES D'ÉPARGNE

Intendance de  
Paris XVIII  
le 29 juillet 1818  
autorisant  
le sociét anonyme  
branda à Paris  
sous le nom de  
"Caisse d'Épargne  
de Prévoyance".

En rédaction :  
Benjamin Dubouché,  
cofondateur de la  
Caisse d'Épargne  
de Paris (1818).

Ci-contre livres  
et coffres d'épargne.  
Les coffres furent  
mis à la disposition  
de tous  
les épargnants  
parallèlement  
au nombre des francs  
de dépôt,  
à partir de 1906.



propose des bourses  
d'un montant de 5 000 F  
aux étudiants inscrits en  
maîtrise d'histoire  
ou de sciences  
économiques  
et sociales  
qui présenteront  
un mémoire  
dans ce domaine.

Créée en 1995, à l'initiative du Groupe Caisse d'Épargne, l'Association\* a pour objet  
de promouvoir la mémoire collective des Caisses d'Épargne, d'étudier et de faire connaître leur histoire  
en France et d'en valoriser les acquis dans le domaine des sciences sociales.

\* Association à but non lucratif régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901

Les dossiers de candidature sont disponibles à l'Association  
pour l'Histoire des Caisses d'Épargne  
27-29, rue de la Tombe-Issoire - 75673 Paris CEDEX 14.  
Ils devront être retournés à cette adresse  
avant le 15 octobre 1996.



illustration : affiche de l'Association pour l'Histoire des Caisses d'Épargne (1995).

Ce sont dans un premier temps les logiques sociales qui mènent à la possibilité de produire une histoire *en* entreprise qui seront interrogées. A quelles conditions une entreprise peut-elle faire son histoire ? Comment un certain type de savoir historique en vient-il à être produit *en* entreprise ? L'analyse tentera plus spécifiquement de répondre aux deux premières hypothèses de recherche, qui posent le paradoxe d'une histoire produite par et/ou pour les managers. Elle se déplacera en plusieurs points, pour donner à voir ces enjeux selon plusieurs angles d'approche.

La première approche (chapitre 1) est problématique, elle tente de construire un point de vue spécifiquement communicationnel sur l'histoire en entreprise. Elle évoquera également, pour asseoir l'exercice de comparaison, certains des enjeux qui ont permis à l'histoire académique de s'établir.

Des conditions générales qui permettent de saisir l'objet qu'est l'histoire managériale, l'analyse se déplacera vers ses conditions historiques de possibilité, lorsque seront retracées dans un deuxième mouvement (chapitre 2) les modalités sociales d'un rapprochement entre les historiens et les entreprises. Seront dans cette perspective resitués les enjeux et les débats que l'acclimatation en France de la *business history* a suscités. La perspective se resserre alors plus précisément sur le champ des entreprises et celui de la recherche, et adopte un point de vue diachronique sur les phénomènes étudiés.

C'est ensuite à l'étude d'un comité d'histoire spécifique au terrain de recherche choisi, l'Association pour l'Histoire du Groupe Caisse d'Epargne, que l'analyse sera consacrée. A travers la description de la création de ce comité et celle de ses modalités d'institutionnalisation, on verra qu'un certain nombre d'enjeux voient le jour, qui concernent les rapports qu'un tel comité peut entretenir avec le groupe bancaire dont il est issu et ceux qu'il peut avoir avec les historiens académiques avec qui il travaille. Ces dimensions seront saisies à travers l'analyse de récits de carrière ;

c'est donc une échelle d'analyse biographique et micro-sociale qui est privilégiée.

Le dernier chapitre propose une mise en perspective des différents phénomènes étudiés en situant l'analyse à une échelle intermédiaire. Elle cherche à penser le rôle d'organisation et d'interface que le comité d'histoire a entre monde universitaire et monde des entreprises. Elle met au jour le fait que cette association fonctionne comme un organe pour le compte du G.C.E., qui vise à la production d'un certain type de savoir historique.





# L'histoire *en* entreprise, objet communicationnel ?

« Tellement tentant de vouloir distribuer le monde entier selon un code unique ; une loi universelle régirait l'ensemble des phénomènes : deux hémisphères, cinq continents, masculin et féminin, animal et végétal, singulier pluriel, droite gauche, quatre saisons, cinq sens, six voyelles, sept jours, douze mois, vingt-six lettres.

Malheureusement ça ne marche pas, ça n'a même jamais commencé à marcher, ça ne marchera jamais.

N'empêche que l'on continuera encore longtemps à catégoriser tel ou tel animal selon qu'il a un nombre impair de doigts ou de cornes creuses ».

Georges Perec<sup>15</sup>.

Ce premier chapitre pose la question de la possibilité d'un point de vue proprement communicationnel sur l'histoire d'entreprise. Les difficultés de définition d'une telle pratique, entre concept polysémique et multiplicité d'objets sur le terrain invitent à considérer cette activité à partir d'un regard qui cherche à en saisir les spécificités. Celui-ci articule une prise en compte de ce que les salariés nomment « histoire » avec un regard qui cherche à comparer cette forme d'histoire avec l'histoire académique. En portant l'accent sur l'activité historique, sur l'opération ou l'acte que constitue le fait de faire de l'histoire, il est possible de comparer ces pratiques. Dans la mesure où cerner ce qu'est l'histoire managériale est un des enjeux de ce doctorat, et dans la mesure où la définition de l'histoire managériale est relative à celle de l'histoire académique, il est apparu nécessaire d'évoquer également certains des enjeux liés à la construction de l'histoire pratiquée par les historiens « de métier ».

---

<sup>15</sup> Georges Perec : *Penser/Classer*. Paris : Seuil, 2003, p. 153



## Difficultés de définition.

### Du point de vue du concept : une polysémie embarrassante.

S'il est habituel de débiter tout travail de recherche par en circonscrire l'objet, force est de constater que lorsqu'il s'appelle « histoire », toute définition porte en elle le paradoxe d'avoir à caractériser quelque chose qui tient moins de l'animal décrit par Périclès que du monstre. Cet objet-là s'apparente plus au Minotaure ou au griffon, au Sphinx ou au dragon qu'à la figure rassurante de la bête familière.

Krzysztof Pomian avertit de la sorte quiconque ne se méfierait pas :

« On ne s'étonne jamais assez de l'histoire. Et d'abord, de sa diversité. N'unit-elle pas, sous un même label, des exercices littéraires et des recherches savantes, un journalisme supérieur et des travaux d'érudition, les Mémoires à la première personne et les traités qui visent à l'objectivité ? Même limitée à la discipline universitaire, l'histoire semble se ramifier à l'infini selon les approches, les époques, les langues, les espaces, les pays, les domaines, les documents et les monuments qu'elle étudie. A cela s'ajoute les variations dans le temps ; à première vue, on saisit mal les traits communs à Hérodote, à une chronique du Moyen Âge et à tel ouvrage récent bourré de chiffres et de graphes, si ce n'est d'équations. Tous les trois, pourtant, ils appartiennent, nous dit-on, à l'histoire » (Pomian 1999 : 7).

La difficulté, si elle n'était pas assez grande, est accentuée en français par l'homonymie de deux concepts que d'autres langues ont pris l'habitude de différencier : *History* et *Story*, *Istoria* et *Storia*, se traduisent en langue française *Histoire* et ...*histoire* : le mot caractérise à la fois l'étude, la recherche, l'analyse et la reconstruction des faits, des événements du passé, — l'*historia rerum gestarum* — et, par synecdoque, l'ensemble de ces faits, de ces événements — les *res gestae*.

A cette distinction, Jacques Le Goff ajoute qu'il existe dans le langage courant une source de confusion supplémentaire dont l'article indéfini rend compte :

« L'histoire peut avoir un troisième sens, celui précisément de *récit*. Une histoire c'est

un récit, ce peut être vrai ou faux, à base de « réalité historique » ou purement imaginaire, ce peut être un récit « historique » ou une fable » (Le Goff 1988 : 180).

C'est cette autre équivoque (*l'histoire versus une histoire*) que creuse Jacques Rancière lorsqu'il souligne l'hybridation possible de l'un et de l'autre cas. Pour lui :

« Les choses seraient trop simples si l'on pouvait dire de toute histoire, selon l'expression consacrée, qu'elle n'est qu'une histoire. Le propre d'une histoire est de pouvoir toujours aussi bien être ou ne pas être une histoire. Elles seraient trop simples aussi si la certitude des événements allait de pair avec celle des sujets. Mais précisément il est toujours possible d'attribuer des événements véridiques à des sujets de fiction ou de substitution et des événements incertains ou fictifs à des sujets réels. L'histoire amusante et le roman historique vivent des tours et des détours que cette indétermination autorise » (Rancière 1992 : 8).

Événements, faits avérés scientifiquement et récits vrai ou faux, « c'est une malheureuse homonymie propre à notre langue qui désigne d'un même nom l'expérience vécue, son récit fidèle, sa fiction menteuse et son explication savante » (Rancière 1992 : 11).

Un tel paradoxe pose une série de problèmes pour analyser les manifestations de l'histoire en entreprise. En premier lieu, le problème est d'ordre pratique, car l'abondance des considérations — philosophiques, historiographiques, linguistiques, sociologiques, anthropologiques, politiques... — prenant pour objet l'histoire, leur multiplicité et leur complexité permet difficilement de faire un véritable travail de définition sans réaliser une synthèse qui excèderait en elle-même le cadre d'un doctorat en sciences de l'information et de la communication. Rien surtout qui ne prouve qu'un tel travail permette d'élucider de manière plus claire les enjeux liés à la relation entre une entreprise et son histoire.

Le problème est méthodologique ensuite. Face à ce problème de définition, faut-il commencer par définir les critères qui permettent d'authentifier ce qui *fait* histoire, trouver les garanties qui avèrent tel texte ou telle pratique comme relevant bien de cette définition, et mettre à part les autres ? L'histoire ainsi réduite à l'une de ses manifestations clairement circonscrite, isolée et délimitée, on pourrait alors tenter d'appivoiser l'objet plus lisse qu'elle serait devenue : récit, fiction, savoir connaissance, science... et observer l'histoire avec une plus grande facilité.

Mais ne serait-ce pas jeter sur elle un œil si normatif qu'il empêcherait le chercheur de la saisir dans son étrangeté même ? Un tel regard — parce qu'en isolant pour désigner il exclut également, car définir c'est toujours préférer — n'empêcherait-il pas d'approcher les différentes manifestations de l'histoire susceptibles d'être analysées

en entreprise ? Agir de la sorte reviendrait à décider *a priori* de ce qui sur le terrain de la recherche ressortit ou non au domaine historique, laissant de côté une partie du problème — la singularité même de l'histoire : son paradoxe constitutif.

## Sur le terrain, une multiplicité d'objets déconcertante.

Cette difficulté à définir l'histoire est accentuée lorsqu'on s'intéresse à « l'histoire d'entreprise » dans la mesure où cette notion renvoie sur le terrain à une très grande diversité de pratiques et de productions. Celles-ci ne se limitent pas à celles qui correspondraient à la vision académique de l'histoire mais qualifient des éléments très disparates. Un colloque européen sur l'histoire des Caisses d'Epargne, une réunion d'accueil des nouveaux collaborateurs qui raconte l'histoire de l'entreprise, la publication de lettres mensuelles de l'Association pour l'Histoire du Groupe Caisse d'Epargne, l'organisation des archives de l'entreprise, la mise en exposition de documents et d'objets anciens, l'utilisation dans telle campagne publicitaire d'une référence historique ou d'une date, l'évocation de l'architecture traditionnelle des hôtels d'épargne, la publication de livres dits d'histoire par l'entreprise, l'encouragement des recherches d'histoire sur l'entreprise, la délimitation de valeurs qualifiées d'« historiques » pour l'ensemble du groupe bancaire, la définition du livret A comme « produit historique », la publication et la diffusion à l'intérieur de l'entreprise d'une courte biographie de Jules Verne : autant d'activités professionnelles qui, pour variées qu'elles soient, placent de manière structurelle ou conjoncturelle l'histoire au cœur et qui tirent un certain bénéfice de la fréquentation du passé. Autant de pratiques ou de productions qui, au sein de l'organisation, sont dites « historiques » ou qualifiées d' « histoire » en vertu de cette fréquentation.

Ces réalisations engagent en outre des acteurs très divers : managers, professionnels du marketing et de la communication, chargés d'études, chercheurs, professeurs d'universités, historiens, étudiants, syndicalistes, chargés de recherche, consultants, formateurs, responsables du mécénat, publicitaires, archivistes, documentalistes, éditeurs : tous, à des degrés divers et pour des raisons différentes, participent à un moment ou à un autre de cette élaboration.

Une telle variété de manifestations n'est pas surprenante — Pomian aussi en rend

compte — et l'on peut avancer que c'est un aspect de l'objet « histoire » que d'appeler une telle diversité de déclinaisons. Mais s'en tenir à ce constat ne permet pas pour autant d'organiser l'étude de cet objet, de l'analyser et de le comprendre.

## Vers une définition heuristique.

La volonté de donner une définition nette de l'histoire se heurte donc à la polysémie du concept et à la variété de ses manifestations sur le terrain de recherche. Face à cette difficulté, il était possible, comme certains historiens académiques ont pu le faire<sup>16</sup>, de rejeter certains des éléments observés sous prétexte qu'ils ne correspondaient pas à la définition que ces scientifiques donnent de l'histoire.

Cette attitude, pour tentante qu'elle fût, constituait un premier risque à éviter.

Adopter telle ou telle définition au détriment d'une autre posait en effet un problème d'ordre déontologique car cela amenait à se substituer aux jugements des historiens académiques et à décider de ce qui, sur le terrain, était bien *de* l'histoire face à ce qui n'était jamais qu'*une* histoire. Le chercheur en infocom<sup>17</sup> n'a pas à définir — du moins en première instance — ce qu'une « bonne » histoire, une histoire « juste » ou une histoire « de qualité » peut être. La place du censeur n'est pas la sienne, s'il entend décrire et analyser ce qui se joue sur le terrain, car tout jugement de valeur le conduirait à ne plus voir certaines des manifestations qu'il prétend étudier. Et si l'on devait chercher à savoir ce qui, parmi ce qui a été observé sur le terrain, était digne de prétendre au titre d'histoire, c'est sans doute en premier lieu aux historiens qu'il reviendrait de se prononcer, tout situé que soit également leur point de vue.

Epistémologiquement aussi cette séparation aurait une influence problématique car en distinguant certains phénomènes comme étant de l'histoire, elle en désignerait d'autres comme n'en faisant pas partie. Elle obligerait ainsi à prendre position dès ce début de parcours sur des questions complexes de délimitation : démarquer par exemple d'une ligne claire ce qui sépare l'histoire de la mémoire. Or sur les rapports entre mémoire et histoire, les avis des spécialistes diffèrent. L'analyse des choix opérés par le philosophe Paul Ricœur donne un bon exemple des implications rendues possibles par le tracé *a priori* d'une telle ligne de partage. Comme l'explique

---

<sup>16</sup> cf. Chapitre 2, 3.1. « La méfiance de certains historiens face aux effets de la *business history* ».

<sup>17</sup> « infocom » : autre dénomination des sciences de l'information et de la communication.

Bertrand Müller, Ricœur « distingue mémoire et histoire dans son analyse même : il distingue en effet une phénoménologie de la mémoire d'une épistémologie de l'histoire. Cette opération philosophique lui permet en particulier de fonder l'idée selon laquelle la mémoire est matrice de l'histoire. On en comprend évidemment l'intérêt puisque ainsi c'est à la fois la « vassalisation de l'histoire » par la mémoire, mais aussi la réduction de la mémoire à un objet d'histoire qui est pensable. P. Ricœur est parti d'une prémisse forte : la mémoire est du passé et, à ce titre, elle est matrice de l'histoire, pour aboutir au terme de son parcours à suggérer l'indécidabilité de la priorité de l'une ou de l'autre de ces visées sur le passé » (Müller 2005 : 34). Ce que Ricœur aurait pu tirer comme conséquence de cette indécidabilité, ce sont selon Müller deux choses : « d'une part, le couple mémoire/histoire a lui aussi une histoire et (...) une mémoire. Que faire notamment d'un argument comme celui-ci : jusqu'au XV<sup>e</sup> siècle au moins, l'histoire n'est que la mémoire mise par écrit et ensuite, ce sont les règles de la critique des « témoignages » qui permettent à l'histoire de s'autonomiser de la mémoire (...). Seconde ouverture possible : en considérant la mémoire comme une forme de narration, de récit, donc de transcription écrite qui s'inscrit également dans des traditions singulières et durables, il nous faut admettre que l'histoire n'a peut-être plus le monopole de la connaissance et de la représentation du passé : il est d'autres mises en récit comme la mémoire, mais aussi en particulier la tradition, ou encore les coutumes, le patrimoine. Ces *pratiques du passé* sont aussi des écritures qui sont aujourd'hui largement contaminées par le discours savant porté par des institutions et des groupes spécifiques, et à cet égard mériteraient non seulement un traitement phénoménologique mais aussi « épistémologique » » (Müller 2005 : 34, je souligne).

A travers la mise en lumière de ces problèmes, on voit bien qu'une définition *a priori* de l'histoire entrave la recherche plus qu'elle ne la facilite. Certains historiens ont rendu compte de cette difficulté. Marc Bloch évoque déjà l'inanité qu'il y a, pour l'individu désireux de connaître le passé, à définir avec une précision excessive l'histoire.

« Qu'est-elle [l'histoire] cependant ?

En tête de ce livre, centré autour des problèmes réels de la recherche, il n'y aurait aucun intérêt à dresser une longue et raide définition. Quel travailleur sérieux s'est jamais embarrassé de pareils articles de foi ? Leur méticuleuse précision ne laisse pas seulement échapper le meilleur de tout élan intellectuel : entendez, ce qu'il y a en lui de simples velléités d'élan vers un savoir encore mal déterminé, de puissance d'extension. Leur pire danger est de ne définir si soigneusement que pour mieux délimiter. « Ce

sujet », dit le gardien des dieux termes, « ou cette façon de le traiter, voilà sans doute qui peut séduire. Mais prends garde, ô éphèbe : ce n'est pas de l'histoire ». Sommes-nous donc une jurande de l'ancien temps pour codifier les tâches permises aux gens du métier et, sans doute, la liste une fois close, en réserver l'exercice à nos maîtres patentés ? Les physiciens et les chimistes sont plus sages, que nul, à ma connaissance, n'a jamais vu se quereller sur les droits respectifs de la physique, de la chimie, de la chimie physique ou — à supposer que ce terme existe — de la physique chimiste » (Bloch 1993 : 49).

Il fallait donc trouver le moyen d'appréhender mon objet d'une manière qui permette d'effectuer la recherche sans restreindre le champ des observables ni celui des possibles.



## Un problème de relation.

### Rendre compte de la variété des *pratiques du passé*.

Parfois les concepts aveuglent ; ils imposent un prisme qui déforme trop le réel pour le saisir véritablement. Ils ont un potentiel d'attraction trop fort, une séduction trop profonde qui incite quiconque s'y intéresse à ne plus voir que leur manifestation quel que soit l'endroit où porte le regard. Pour l'histoire on pourrait poser le dilemme de la sorte : toute chose ayant un commencement, un déroulement et une fin, l'histoire n'affecte-t-elle pas potentiellement l'univers tout entier ? N'est-il pas possible de saisir toute réalité à travers ce prisme ? Tout n'est-il pas digne d'une lecture « historique » et, par voie de conséquence, l'histoire n'est-elle pas à trouver partout, lisible en toute chose ?

Parfois au contraire, rien d'observable n'est à la hauteur de ces concepts, rien qui puisse les refléter pleinement ni en restituer la profondeur et la saveur ; rien qui les fasse résonner de manière juste. Aucune expérience, aucune représentation, aucune pratique, aucun artefact qui ne leur corresponde exactement. Ce texte que j'avais lu, mentionnant les fondateurs de l'entreprise, pouvais-je vraiment le penser comme un texte d'histoire ? S'il faisait bien référence au passé, quelle preuve qu'il y était fidèle ? Et si le passé n'était, plus qu'un objet en soi, qu'un prétexte à l'évocation de l'actualité — changement organisationnel, présentation d'une nouvelle filiale, accueil de nouveaux collaborateurs — pouvais-je alors encore considérer que ce texte — qui dressait bien un rapport à l'histoire — était un texte d'histoire ?

Ce que soulignent ces remarques où le concept éclipse, excède ou exclut le cas, c'est une difficulté inhérente à la démarche de recherche qui fait qu'on doit choisir tel

concept — ou telle définition du concept — pour caractériser tel cas. Le problème que pose l'histoire d'entreprise est donc le problème de la relation entre le concept d'histoire et le cas observé en entreprise. Ce qui est en effet délicat lorsqu'on cherche une définition de l'histoire qui convienne aux observations réalisées en entreprise, c'est que concept et cas appartiennent à des univers relativement éloignés l'un de l'autre : leur relation, dès lors, n'a rien d'une évidence.

Ceci s'explique car les définitions précises de l'histoire dont on dispose sont celles dressées par les travaux des spécialistes (historiens et philosophes, principalement), c'est-à-dire des définitions qui répondent aux enjeux soulevés par des activités professionnelles particulières : la science d'une part et l'exercice de la pensée de l'autre.

Il est déjà difficile que la définition qu'en donne tel historien convienne à tel autre<sup>18</sup>, on comprendra alors l'inanité qu'il y a à appliquer une définition scientifique donnée à des domaines qui en sont encore un peu plus éloignés et qui ressortissent selon toute vraisemblance à des logiques différentes.

S'il ne fait aucun doute qu'elles sont opératoires dans le contexte particulier de l'écriture d'une histoire académique ou de son analyse, ces définitions fonctionnent mal pour observer l'histoire telle qu'elle est produite en entreprise. Elles ont alors du jeu comme on le dit de pièces mécaniques. Inadaptées à leur objet, elles grincent comme deux gonds mal lubrifiés.

Howard Becker rend bien compte que cette difficulté concerne les sciences sociales :

« Plus le monde, tel qu'il s'illustre dans notre cas, inclut exactement ce que notre concept inclut, mieux notre analyse fonctionne. Mais le monde est rarement tout à fait comme nous l'avons imaginé. En fait, une similarité aussi rare ne se produit sans doute que dans des circonstances très particulières. Elle se produit par exemple lorsque nous avons créé notre concept sur mesure pour qu'il s'adapte à un cas particulier (...) [ou] (...) lorsque nous avons suffisamment de maîtrise sur le monde pour le forcer à convenir parfaitement à nos catégories. (...) »

La stratégie qui consiste à laisser le concept définir le cas accomplit donc beaucoup de choses, mais elle a un coût : elle nous empêche de voir et d'étudier les aspects de notre cas qui n'étaient pas présents au départ dans la description de la catégorie. Les

---

<sup>18</sup> On pourra le vérifier en relisant les débats qu'ont suscité l'émergence de nouvelles formes d'histoire comme l'histoire du temps présent, l'*Alltagsgeschichte* ou la microhistoire — débats qui engagent toujours une discussion sur la nature de l'histoire et de la discipline historique.

Et, de manière plus générale : « Le fait que les historiens ne soient plus capables aujourd'hui de s'accorder sur ce qu'est la « science de l'histoire » est un argument souvent avancé pour justifier le constat d'« éclatement » de la discipline. La multiplication des polémiques, souvent d'une grande violence, qui opposent les historiens entre eux constitue l'une des illustrations les plus spectaculaires de l'ampleur des incompréhensions qui minent la communauté » (Noiriel 2005 : 54).

choses que nous laissons de côté ne cessent cependant de revenir pour nous enquiquiner. Que nous les incluions ou non dans notre enquête, elles sont toujours là, elles continuent à opérer dans la situation que nous étudions, et elles influent très certainement sur les phénomènes que nous cherchons à comprendre. Il est raisonnable de les inclure dans notre analyse même si le concept ne leur laisse aucune place. C'est là l'argument qui plaide en faveur de l'autre stratégie, celle qui consiste à laisser le cas définir la catégorie » (Becker 2002 : 200-201).

Confronté au risque de fourvoiement que comportait une observation de l'entreprise au prisme d'une définition trop tranchante de l'histoire, j'ai choisi non pas de découper *a priori* dans l'expérience du terrain ce qui était bien de l'histoire de ce qui s'en écartait. Il s'agissait en effet moins de lui donner une définition exhaustive que de découvrir un angle d'attaque qui permette d'avoir prise sur cet objet pour rendre compte des enjeux qui l'entouraient comme de la variété des *pratiques du passé* (telles qu'elles sont définies par Müller, cf. supra) que j'observais.

Pour voir ce qui était à l'œuvre sur le terrain, il fallait abandonner l'approche par les concepts pour regarder, très concrètement, les différentes manifestations de l'histoire *en entreprise*, ces *pratiques du passé* qui traversaient l'organisation. Il s'agissait en somme d'analyser ce que les personnes qui participaient à l'élaboration de l'histoire s'accordaient à considérer et à nommer comme appartenant au domaine historique. Il était question de prendre au sérieux leur parole et ce que, avec la simplicité de l'évidence, ils appelaient « histoire<sup>19</sup> ».

Ce renversement permettait de ne pas replier l'observation des rapports entre entreprise et histoire sur une orthodoxie conceptuelle que les différents analystes ont bien des difficultés à formuler sans prendre parti dans le débat qui consiste à fixer ce que *peut* ou ce que *doit* être une histoire d'entreprise.

Un exemple parmi d'autres suffira à le montrer. Sylvie Lefranc, qui tente de définir dans un article (1995 : 124-127) ce que peut être une « histoire d'entreprise », souligne ce que cette opération a de complexe : « il paraît difficile de proposer d'emblée une définition claire, précise et consensuelle de l'histoire d'entreprise ». Lefranc relève ainsi un problème lié aux différentes acceptions du mot histoire (elle distingue précisément « la science historique » de « l'objet de cette discipline — la connaissance du passé »). A cela s'ajoute le fait que l'histoire d'entreprise, « pluridimensionnelle », rompt avec la pratique des historiens en ce qu'elle ne s'insère pas dans « la classification traditionnelle d'histoire économique, sociale,

---

<sup>19</sup> J'utiliserai désormais le mot histoire placé entre guillemets (« histoire ») pour désigner ce que sur le terrain on appelle de la sorte.

technique, politique, culturelle. De plus, souligne-t-elle, « l'existence d'une démarche de type classique et d'une démarche de type finalisé constituent d'incontestables obstacles à tout effort de catégorisation ». Face à ces contradictions, abandonnant l'idée d'une définition pour se concentrer sur l'usage du vocable « histoire d'entreprise », elle donne à lire une histoire de l'histoire d'entreprise, qui, en analysant les variations de l'offre et de la demande d'histoire, donne une idée de ce que furent ces histoires d'entreprise.

Le choix de ce renversement laissait ainsi la possibilité, à partir de la variété des *pratiques du passé* dont l'histoire telle qu'elle est pratiquée par les historiens académiques est une des modalités, de former une définition qui me permette de les comparer en les englobant toutes pour les analyser. Faire cela, c'était situer l'histoire universitaire, celle de la discipline scientifique, dans un cadre plus vaste, qui la donnait à lire avant tout — comme les autres pratiques du passé — comme une pratique sociale. Ce faisant, je partage la position d'Antoine Prost selon qui « il n'existe pas une Histoire *sub specie aeternitatis*, dont les caractères traverseraient immuables les vicissitudes du temps, mais des productions diverses que les contemporains d'une époque donnée s'accordent à considérer comme de l'histoire. C'est dire qu'avant d'être une discipline scientifique, comme elle le prétend et comme elle l'est effectivement jusqu'à un certain point, l'histoire est une pratique sociale » (Prost 1996 : 13).

Il convient toutefois de noter que la démarche de Prost est plus précise que ce qui est entrepris ici. L'historien démontre que l'histoire scientifique, la discipline historique, en tant que pratique sociale, est tributaire de la société dans laquelle elle s'insère et peut être également l'objet d'une analyse historique :

« Nous retrouvons ici notre affirmation initiale : l'histoire est une pratique sociale tout autant que scientifique, et l'histoire que font les historiens, comme leur théorie de l'histoire, dépendent de la place qu'ils occupent dans ce double ensemble, social et professionnel. (...) Refuser de choisir normativement une histoire qui serait seule valable, poser que toute histoire reconnue comme telle mérite d'être prise au sérieux et analysée, argumenter que nul n'est entièrement libre d'écrire ce qu'il veut, que chacun fait toujours peu ou prou l'histoire qu'implique sa position dans le champ, c'est d'une certaine manière tenir un discours sur l'histoire adapté à la période d'indécision et d'éclatement que connaît aujourd'hui la discipline, en même temps que tenter d'y remédier. Comme toute méthode, tout discours de la méthode est tributaire d'une situation. Ce qui ne veut pas dire qu'ils s'y réduisent, mais seulement qu'ils ne peuvent l'ignorer. A plus forte raison s'ils visent à s'en affranchir » (Prost 1996 : 53).

Souscrivant à cette analyse, mon propos est de montrer comment, dans une

approche plus large, la pratique sociale qu'est l'histoire scientifique est une des modalités de rapport au passé parmi d'autres pratiques sociales, qu'il s'agit d'analyser et de prendre au sérieux dans la mesure où elles sont définies elles aussi par les individus qui les mettent en œuvre comme « histoire ».

Mais faire cela, c'est s'exposer à un deuxième risque, symétrique du premier, celui non plus d'adopter tout de go les problématiques ou les définitions des historiens, mais d'adopter les catégories des acteurs sans les questionner. C'est le propre de toute recherche en sciences sociales que cet exercice de distanciation, et les Sciences de l'Information et de la Communication (dites Sic<sup>20</sup>) ne font pas exception.

## Construire l'objet en sciences de l'information et de la communication.

### Une réciprocité entre concept et terrain.

S'il n'y a pas d'objets plus communicationnels que d'autres (Perret 2004) et si les « sciences de l'information et de la communication ne sont pas définies par l'objet qu'elles étudient – pas plus d'ailleurs qu'elles n'en reçoivent leur originalité – mais par « leur manière de constituer l'objet en articulant des problématiques » » (Davallon 2004 : 30, citant Ollivier 2001 : 352), c'est bien dans la démarche engagée qu'il faut lire l'appartenance de cette recherche à la 71<sup>ème</sup> section. Choisir d'effectuer ce doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, c'était chercher à construire un regard sur l'histoire en général et l'histoire d'entreprise en particulier qui ne soit ni celui de l'historien, ni celui d'autres sciences sociales, tout en prenant en compte les dimensions proposées par les autres disciplines.

Travaillant un objet aussi investi que « l'histoire », il fallait se prémunir d'une double tentation constituant un double risque qui, s'il a déjà été évoqué, mérite d'être rappelé avant d'en tirer les conséquences pour une démarche en Sic. Le premier consistait à reprendre telles quelles les catégories des acteurs, sans les questionner, c'est-à-dire sans introduire de distance face à leurs convictions. Le second, c'était de prendre à mon compte sans les considérer ou les interroger les catégories, modes de

---

<sup>20</sup> J'orthographe « Sic » comme dans le numéro 38 de la revue *Hermès* qui leur est consacré. (*Hermès* n°38, « Les sciences de l'information et de la communication. Savoirs et pouvoirs ». Paris : Editions du C.N.R.S.)

pensée, problématiques et outils forgés par la discipline historique, dont l'hégémonie est avérée sur mon objet de recherche.

A la question de savoir ce qu'est l'histoire d'entreprise, les historiens ont produit, comme on le verra, des réponses et des débats fournis. Pourtant, mener une enquête en Sic sur l'histoire d'entreprise, c'est accepter de ne pas regarder l'objet « histoire » à la manière d'un historien. Les Sic, en particulier, ne défendent pas un territoire scientifique lié aux objets historiques, si bien que travailler sur l'objet « histoire et entreprise » en Sic, c'est finalement plus travailler sur l'histoire *en* entreprise (sa circulation, les modes d'appropriation de ce savoir, les rapports et les usages de l'histoire dans un contexte déterminé) que sur « l'histoire *d'*entreprise » ou l'« histoire *de* l'entreprise ».

Il s'agit en réalité de produire une analyse prenant appui sur le concret des formes et des pratiques de communication, recensées à travers une enquête ethnographique approfondie et de questionner ce que les managers entendent par « histoire d'entreprise » à l'aide de théories de l'historiographie.

Ce faisant, on évite l'écueil qui consiste à reprendre les catégories des acteurs sans les questionner, tout comme celui d'utiliser directement les questionnements, catégories et manières de construire l'objet des historiens académiques. On découvre alors que les pratiques d'histoire (celles, en particulier, portées par un comité d'histoire qui sera au centre de cette étude : l'Association pour l'Histoire du Groupe Caisse d'Épargne) débordent très largement les catégories mises en œuvre par les historiens de métier. Il faut accepter de ne pas porter de jugement *a priori* sur ces pratiques, pour pouvoir construire de manière communicationnelle l'objet « histoire d'entreprise ».

Or, construire cette vision communicationnelle implique, si l'on se place du point de vue de l'historien, de réintroduire dans la définition de l'histoire du flou, de l'imprécis, du jeu. Ainsi, il faut accepter de considérer des pratiques que l'historien étiquetterait comme ne relevant pas d'une histoire « objective » et qui correspondent, selon les efforts d'élaboration de la discipline historique et la taxonomie en vigueur, à des pratiques du passé autres que celles de l'histoire.

Bien sûr, il ne s'agit pas de contester ici la pertinence de ces classements ni d'invalider les définitions des historiens. Elles fonctionnent dans le contexte de la production du savoir historique et sont parfaitement opératoires, précises, utiles. On

sait bien les différences que leur discipline a permis de dresser par exemple entre mémoire, patrimoine, histoire. Il en sera d'ailleurs parfois fait usage au cours de cette thèse.

Il s'agit de comprendre que la pratique de ce que les managers appellent « l'histoire » se soucie nettement moins de ces catégories (même si elle les connaît et les revendique ou les emploie à l'occasion) que l'historien académique. Et si les managers ont, comme les historiens, une définition qui se fonde sur une pratique, celle-ci ne repose pas sur les mêmes fondements : la pratique managériale de l'histoire se soucie de « faire », d'« exploiter » le passé, « d'ouvrir » et de « clore » le « dossier histoire », de mettre en œuvre des « chantiers », de « produire » un livre d'histoire. Ce qui relèverait pour les historiens de différentes catégories est envisagé par les managers comme des problèmes de mise en forme (choix d'un mode d'expression : exposition ou livre, témoignage ou récit historique, etc.) comme si ces choix n'avaient pas d'influence sur le savoir produit ou de conduite de projets (traiter tel dossier, multiplier les déclinaisons de tel travail historique pour faire la preuve de l'activité).

Opérer de la sorte c'est se donner le droit, sans établir de point de vue normatif et surplombant, d'observer ce qui est à l'œuvre sur le terrain, à travers le « complexe » (Davallon 2004) des manifestations de « l'histoire » d'entreprise.

Ce doctorat propose par conséquent une forme de déplacement heuristique. Il s'agit de faire jouer les problématiques posées par l'historiographie, c'est-à-dire celles qui servent d'habitude à appréhender la formation d'un savoir scientifique et d'un discours spécifique à une institution de savoir, sur l'objet trivial que constituent les pratiques managériales de l'histoire. Ainsi déplacés dans le contexte de l'entreprise, les questionnements historiographiques permettent d'effectuer l'exercice de distanciation : en attirant l'attention sur les écarts par rapport à une pratique académique de l'histoire, ils permettent d'être attentif aux enjeux soulevés par la pratique managériale, à la qualifier, à en rendre l'analyse possible.

J'ai donc fait le pari de prendre au sérieux ces productions historiques dont le statut, le contenu, la forme et le sens semblent triviaux au regard des institutions historiques « classiques » que sont l'Université et les centres de recherche. J'ai tenté d'analyser ces productions et de voir comment on les faisait fonctionner, c'est-à-dire comment les managers faisaient en sorte de fabriquer, légitimer puis utiliser un certain nombre

de productions considérées dans l'espace de leur circulation, comme « historiques » ou comme « de l'histoire » — et ce, même si, par ailleurs, cette qualité peut leur être déniée dans d'autres espaces. Je serais heureux si cette ambition contribue à réaliser, sur un objet peut être inattendu, le programme d'une anthropologie culturelle des pratiques historiographiques présenté par l'historien Claude Calame (Calame 2005 : 11-46).

### Enjeux d'un regard sur un objet trivial<sup>21</sup>.

Dès lors, il convenait de regarder dans leur spécificité ces objets que les discours disciplinaires et épistémologiques avaient tendance à ne pas considérer. Reléguée hors du champ disciplinaire strict de l'histoire, « l'histoire d'entreprise », telle que la font les managers, est souvent considérée comme illégitime, indigne d'un regard scientifique. Volontiers décriées, ces productions sont souvent montrées par les historiens comme des repoussoirs dont il s'agit de se démarquer pour asseoir une pratique « scientifique ».

Pour observer cette singularité, il est nécessaire de s'appuyer très concrètement et matériellement sur un terrain de recherche, conçu à la fois comme un ensemble de situations et un ensemble de productions matérielles issues de ces situations. Autant que possible, l'analyse procèdera d'une lecture de ces situations au prisme, non pas d'une théorie surplombante et généralisante, mais d'un agencement heuristique qui vise à faire jouer telle ou telle théorie, tel ou tel concept en regard de la situation, du document ou de l'objet à analyser. La théorie est ainsi conçue comme « boîte à outil » c'est-à-dire, pour reprendre les propos de James Clifford: « 1) que la théorie qu'il s'agit de construire n'est pas un système mais un instrument, une *logique* de la spécificité des rapports de pouvoir et des luttes qui les entourent et 2) que ces recherches ne peuvent être entreprises que pas à pas sur la base d'une réflexion, nécessairement historique sous certains de ses aspects, sur des situations données » (Clifford 2004 : 264<sup>22</sup>).

Pour chaque situation décrite seront dans la mesure du possible précisées les

---

<sup>21</sup> Tel qu'il est défini par Yves Jeanneret, le terme n'est pas péjoratif pas plus qu'il n'est un jugement de valeur. « Je désigne par là non pas l'étude du bas ou du banal, mais conformément à l'étymologie, l'analyse de la façon dont les savoirs et les valeurs circulent dans la société » (cité par Sophie Pène 2005a : 7).

<sup>22</sup> Clifford s'inspire fortement de Foucault, et cite comme références Foucault : « Power/knowledge, » New York, 1980, ainsi que « Intellectuals and power : a conversation between Michel Foucault and Gilles Deleuze » in Foucault, Michel *language counter-memory, practice*, Ithaca, New York, 1977, p. 208-209. [traduction française in *L'arc*, n° 49 « Gilles Deleuze », 1980).



conditions de son déroulement, pour mieux en éclairer les enjeux. Autant que faire ce peut, les documents analysés subiront le même traitement. Ils seront décrits dans leur matérialité et dans leur singularité, en ne faisant fi ni de leur forme sensible, ni des aspérités ou des contradictions remarquables à leur lecture. Si c'est le travail du chercheur que d'éclairer, par une distanciation problématisée, les productions et situations rencontrées sur le terrain, cet éclairage ne doit pas se faire au détriment d'une certaine vérité des situations et des documents. Le travail des matériaux, leur mise en perspective en fonction d'un questionnement spécifique, leur inclusion dans une production scientifique n'oblitére pas le devoir de rendre compte fidèlement des situations observées, des documents analysés, de la parole des acteurs confiée, quitte à donner à lire les dysfonctionnements ou les contradictions avec l'angle d'approche retenu. La recherche ne peut être ce rouleau compresseur qui lisse toutes les paroles et supprime les aspérités des discours non conformes. Elle doit payer sa dette en leur restant, autant que possible compte tenu des contraintes de lisibilité, fidèle.

Je cherche ainsi à porter un regard qui prenne en compte aussi bien dans la restitution que dans l'analyse le caractère empirique de mon objet d'étude. Mais si la dimension sensible m'importe, elle n'est pas pour autant un facteur explicatif dominant qui invaliderait tous les autres. La matérialité des supports est envisagée, non comme la dernière instance sur laquelle doit porter l'analyse, « médiologie matiériste dans laquelle on pourrait, par tableau de correspondances, se ramener en dernière analyse aux propriétés techniques d'un ensemble d'outils » (Jeanneret 1996 : 119) mais comme une dimension parmi d'autres à prendre en compte pour donner à voir les enjeux soulevés par l'« histoire » analysée.

### Un regard « problématisé » comme moyen d'unifier des pratiques éclatées.

Que l'on considère la façon dont elle se manifeste dans l'entreprise ou la manière proprement communicationnelle dont elle est construite ici, « l'histoire » se laisse avant tout définir par son morcellement, sa transversalité, son éclatement. En entreprise, pour le collaborateur qui n'en fait pas le cœur de son activité, « l'histoire » est perçue par fragments. Elle se donne à voir au détour d'une information sur l'intranet, se laisse décrypter sur un positionnement marketing, apparaît sous forme de référence dans un article du journal interne, s'affirme dans la production d'un livre

dit « d'histoire » ou d'une exposition temporaire.

Cette dimension implique qu'en fonction des matériaux analysés, « l'histoire » apparaît tantôt comme un phénomène central, tantôt comme quelque chose de périphérique, quand elle n'est pas tout simplement accessoire. Ces niveaux de focalisation font ainsi partie de l'objet de recherche et demandent à être pris en considération. Si l'on devait parler de « l'histoire » comme d'un texte qui traverse l'entreprise, alors il prendrait la forme du fragment, il serait dispersé, réunirait dans une polyphonie généralisée des énonciateurs multiples, engloberait une très grande hétérogénéité de formes d'énonciation.

Aussi l'analyse n'est-elle pas circonscrite à un seul espace, une seule situation, un unique type de matériaux ou de contextes, elle se déplace en différents endroits, découpe des figures et des points de cristallisation pour saisir différentes modalités du rapport entre « histoire » et changement. Elle procède par prélèvements et focalisations successives de l'expérience de terrain, en cherchant à varier les angles d'analyse, les échelles d'observation et les points de vue – ce qu'on pourrait appeler une analyse multifocale. L'hypothèse de la pertinence d'un travail sur l'histoire pourrait se poser, si, à côté de ce texte éclaté ne se trouvait pas un énonciateur clairement identifié, l'Association pour l'Histoire du Groupe Caisse d'Epargne. Son existence permet de donner une cohérence aux observations très disparates que j'ai pu mener et à légitimer la démarche d'une observation de « l'histoire » en entreprise.

Il n'en reste pas moins que la manière dont « l'histoire » se manifeste dans l'expérience des salariés, la manière dont elle prend corps au quotidien implique un morcellement dans l'observation qui se retrouve dans la manière dont j'ai pu exposer le résultat de la recherche. Dans la restitution finale, les dispositifs de communication analysés (exposition, livre, journal d'entreprise, site internet...) perdent parfois de leur cohérence d'objets communicationnels, parce que le choix a été fait de privilégier la lisibilité d'un regard problématisé à l'unité intrinsèque des objets observés. Il en résulte que parfois, la cohérence des matériaux vole en éclats. Ainsi, lorsque l'analyse aborde une exposition ou lorsqu'elle prend pour exemple une séance de formation, si elle tente de restituer la logique d'ensemble ou la médiation spécifique que constitue cette exposition donnée, certains enjeux qui ne concernent pas l'objet de recherche sont passés sous silence. C'est dans la mesure où ces enjeux le concernent que la description s'attarde sur les aspérités évoquées. Je focalise sur un des aspects de cet objet en fonction de la problématique développée et du regard

que je pose sur les objets. Par exemple, lorsqu'est envisagée la question de la continuité temporelle (chapitre 7), l'exposition analysée n'est évoquée qu'en fonction de la problématique de la continuité/discontinuité temporelle (exposition sur l'intérêt général). Cette lecture ne rend pas toujours très précisément compte de l'exposition et peut donner lieu à un certain sentiment d'incomplétude dans les analyses, mais le choix a été fait d'opérer de la sorte pour ne pas « noyer » le lecteur, et permettre une compréhension facilitée du raisonnement. Des logiques complémentaires, qui permettent de lire dans leur totalité l'analyse de certains objets, ont été à d'autres moments privilégiées. Ainsi, j'ai donné à lire dans sa totalité l'analyse d'une archive (chapitre 5), en cherchant à la situer matériellement, à restituer le contexte des situations dont elle donne trace, à décrire les difficultés d'interprétation liées à certaines incohérences que ce matériau comporte.

Cette manière de jongler entre des descriptions denses des matériaux construits pour analyser l'objet histoire et des évocations plus rapides mais problématisées s'explique par la nature de cet objet de recherche. L'inscription de « l'histoire » comme objet de recherche en Sic ne va en effet pas de soi, elle n'est pas le fait de la nature de cet objet mais doit sa cohérence au regard qu'on lui porte. C'est un objet construit, qui tient, non pas comme évidence, mais parce qu'on en donne une lecture problématisée dans la perspective de l'infocom<sup>23</sup>. Ce qui fait unité dans l'analyse est la volonté de saisir ces transformations par le biais d'un discours sur l'histoire, que je pose comme analyseur.

---

<sup>23</sup> Autre nom des Sic.



## De la connaissance historique à son opération de production.

Ce qui permet d'interroger l'histoire, c'est donc l'existence au sein du G.C.E. d'une association pour l'histoire. Ce fait fournissait la preuve sur le terrain de la pertinence d'une démarche qui cherchait à interroger les liens entre entreprise et histoire. Ce que rend également visible cette structure, c'est le statut de produit qu'elle donne à « l'histoire », qui est le résultat de l'activité développée par l'association. Ce constat permet de définir « l'histoire », comme une activité, un processus de production. C'est cette définition de l'histoire qui sera privilégiée ici<sup>24</sup>. Construite par Michel de Certeau en ce qui concerne le travail scientifique, elle est utile à qui veut décrire ce qui se joue dans l'entreprise.

### L'opération historiographique : une pratique scientifique.

Définir l'histoire comme *pratique du passé* (Müller), c'est porter l'accent sur l'acte qu'elle constitue, c'est rappeler qu'avant même d'être une connaissance, elle procède d'une action. Faire de l'histoire, c'est mettre en œuvre une série d'actions. Les historiens y insistent à tel point que le cas de l'histoire académique peut servir de guide à celui qui souhaite comprendre pourquoi l'histoire est action et activité : *faire de l'histoire*, tel est le titre d'un article de Michel de Certeau<sup>25</sup> tout comme celui de l'illustre réflexion programmatique publiée dans le courant des années 1970 sous la direction de Pierre Nora et de Jacques Le Goff<sup>26</sup>. Antoine Prost dit de l'histoire que « c'est ce que font les historiens ». Il convient de saisir dans cette définition, en

---

<sup>24</sup> Le travail de définition de l'activité historique ne suit pas ici la chronologie. Il s'organise par thématiques communes et opère des rapprochements entre auteurs de périodes différentes.

<sup>25</sup> Certeau : 1970 repris et corrigé dans Certeau : 1975.

<sup>26</sup> Le Goff et Nora : 1974.

même temps que l'inscription de l'histoire dans un territoire exclusivement réservé aux historiens, toute la force du verbe *faire*.

« L'organisation de chaque historiographie en fonction d'optiques particulières et diverses se réfère à des actes historiques, fondateurs de sens et instaurateurs de sciences. A cet égard, quand l'histoire prend en considération le « faire » (« faire de l'histoire »), elle trouve en même temps son enracinement dans l'action qui « fait l'histoire,» explique ainsi Certeau (Certeau 1975 : 51).

Un *faire*, voilà donc qui permet de définir et de rendre comparables les *pratiques du passé* que j'ai rencontrées sur le terrain : travaux d'historiens comme de chargés de recherche, textes d'étudiants comme de professeurs, livres de professionnels comme d'universitaires, publications de communicants comme de biographes. Toutes, à des degrés et pour des raisons diverses, s'attachent en effet à *faire* ce qu'ils appellent de « l'histoire », c'est-à-dire à pratiquer de manières diverses le passé de l'entreprise — ses traces et ses indices.

Avec une telle définition, on n'envisage plus l'histoire comme un objet déjà formé, une chose livrée, mais comme une activité. Procéder ainsi, c'est prendre conscience qu'elle ne se manifeste jamais telle qu'en elle-même, qu'elle n'est jamais donnée en tant que telle, qu'elle ne s'offre jamais directement à la lecture dans une sorte d'épiphanie naïve. Elle est toujours au contraire le fruit d'un intense travail de recherche, de mise en forme, en cohérence, en texte ou en représentation. Toujours, elle est force de production, fruit d'une élaboration. Elle n'est pas un stock de connaissances dans lequel il suffirait d'aller puiser des éléments, pas plus qu'elle n'est la simple addition d'actions séparées. Elle est plus que cela ; c'est une opération située dans un espace-temps donné, résultant de procédures précises et d'une écriture spécifique, comme l'indique Michel de Certeau au sujet de l'histoire scientifique :

« Envisager l'histoire comme une opération, ce sera tenter, sur un mode nécessairement limité, de la comprendre comme le rapport entre une place (un recrutement, un milieu, un métier, etc.) et des procédures d'analyse (une discipline). C'est admettre qu'elle fait partie de la réalité dont elle traite et que cette réalité peut être saisie « en tant qu'activité humaine », « en tant que pratique ». Dans cette perspective, je voudrais montrer que l'opération historique est la combinaison d'un lieu social et de pratiques scientifiques » (Certeau 1974<sup>27</sup> : 20).

---

<sup>27</sup> Michel de Certeau produira à l'occasion de la publication, l'année suivante, de *l'écriture de l'histoire*, une version corrigée de ce texte. A l'analyse des places et des lieux, des procédures et des pratiques, s'ajoute celle du texte et de l'écriture :

« Envisager l'histoire comme une opération, ce sera tenter, sur un mode nécessairement limité, de la comprendre comme le rapport entre une *place* (un recrutement, un milieu, un métier, etc.), des *procédures* d'analyse (une discipline) et la construction d'un *texte* (une littérature). C'est admettre qu'elle fait partie de la « réalité » dont elle traite, et que cette réalité peut être saisie « en tant qu'activité

Ainsi, comme d'autres sciences, l'histoire académique joue-t-elle, jamais donnée et toujours à *faire*, sur « cette frontière muable entre le *donné* et le *créé*, et finalement entre la nature et la culture » (Certeau 1975 : 96).

« Il faut envisager comment elle traite des éléments « naturels » pour les muer en un environnement culturel, et comment elle fait accéder à la symbolisation littéraire les transformations qui s'effectuent dans le rapport d'une société à la nature. De déchets, de papiers, de légumes, voir des glaciers et des « neiges éternelles », l'historien fait autre chose : il en fait de l'histoire. (...) A se placer au niveau de cette pratique, on ne rencontre plus la dichotomie qui oppose au social le naturel, mais la connexion entre une socialisation de la nature et une « naturalisation » (ou une matérialisation) des rapports sociaux » (Certeau 1975 : 97-98).

L'opération s'articule sur un matériau qu'on s'attache à travailler selon les règles de la science historique. Elle procède d'un déplacement qui transforme les matériaux utilisés par l'historien. Il peut se faire d'un domaine culturel vers un autre domaine culturel, mais aussi, comme y insiste Certeau, du domaine naturel vers le domaine culturel<sup>28</sup> :

« Transformant d'abord des matières premières (une information primaire) en produits standard (information secondaire), elle [la manipulation qu'effectue l'historien] le transporte d'une région de la culture (les « curiosités », les collections, etc.) à une autre (l'histoire). Une œuvre historique participe du mouvement par lequel une société a modifié son rapport à la nature en muant le « naturel » en utilitaire (par exemple, la forêt en exploitation) ou en esthétique (par exemple, la montagne en paysage), ou en faisant passer une institution sociale d'un statut à un autre (par exemple, l'église convertie en musée).

Mais l'historien ne se contente pas de traduire un langage culturel en un autre, c'est-à-dire des productions sociales en objets d'histoire. Il peut muer en culture les éléments qu'il extrait des champs naturels. Depuis sa documentation (où il introduit des cailloux, des sons, etc.) jusqu'à son livre (où des plantes, des microbes, des glaciers acquièrent le statut d'objets symboliques), il procède à un déplacement de l'articulation nature/culture » (Certeau 1975 : 98-99<sup>29</sup>).

L'histoire est donc cette opération qui transforme des matières premières en produit scientifique par la médiation de procédures d'analyse ; elle organise une sorte de

---

humaine », « en tant que pratique ». Dans cette perspective, je voudrais montrer que l'opération historique se réfère à la combinaison d'un *lieu* social, de *pratiques* « scientifiques », et d'une *écriture*. Cette analyse des préalables dont le discours ne parle pas permettra de préciser les lois silencieuses qui organisent l'espace produit comme texte. L'écriture historique se construit en fonction d'une institution dont elle semble inverser l'organisation : elle obéit en effet à des règles propres qui demandent à être examinées pour elles-mêmes » (1975 : 78-79) écrit-il alors.

<sup>28</sup> On voit dans cette réflexion de manière très claire l'influence de la recherche pionnière de Le Roy Ladurie sur *L'histoire du climat* (Flammarion, 1967).

<sup>29</sup> Plus loin, il précise : « Est scientifique, en histoire comme ailleurs, l'opération qui change « le milieu » — ou qui fait d'une *organisation* (sociale, littéraire, etc.) la condition et le lieu d'une *transformation*. Dans une société, elle bouge donc, en l'un de ses points stratégiques, l'articulation de la culture sur la nature. En histoire, elle instaure un « gouvernement de la nature » sur un mode qui concerne la relation du présent au passé — en tant que celui-ci n'est pas un « donné » mais un produit » (Certeau 1975 : 99-100).

métamorphose du statut des choses qu'elle travaille. Cette transformation s'organise autour du travail de redistribution, spatial et symbolique, qu'opère l'historien par le geste inaugural qui extrait et rassemble certains objets pour les analyser et les muer en documents d'histoire.

S'agissant de considérer l'opération « historique » en entreprise, il faudra être attentif aux transformations qu'elle occasionne. Qu'est-ce qui est à créer, lorsqu'on fait de « l'histoire » *en* entreprise ?

## L'opération historiographique : un comparable méthodologique.

Le choix d'analyser des pratiques produites aussi bien dans des cercles scientifiques qu'en entreprise ne change rien à leur statut d'opérations. En entreprise comme ailleurs l'« histoire » est à produire, à faire, à écrire. Ici aussi elle s'appuie sur des matériaux dont elle transforme le statut. Ici aussi, elle s'articule sur des places et des procédures spécifiques qu'il s'agira de préciser.

Un tel point de vue qui fait le pari d'analyser d'un même mouvement des formes de pratiques du passé aussi disparates — histoire dite scientifique et histoire dite d'entreprise — peut surprendre. D'aucuns regretteront sans doute le choix d'embrasser du même regard des objets dont ils considèrent que la nature profonde est irrémédiablement inconciliable. « On ne peut comparer que ce qui est comparable », affirmeront-ils sans doute. A ces sceptiques, je peux faire la même réponse que Marcel Detienne à ses détracteurs, qui montre comment ce point de vue relève avant tout d'un jugement de valeur. « Comment décider d'emblée ce qui est comparable sinon par un jugement de valeur implicite qui semble déjà écarter la possibilité de construire ce qui peut être « comparable » ? » demande l'helléniste (Detienne 2000 : 9). Que la nature de l'une et de l'autre histoire ne soit pas identique, voilà qui, en supposant que cela ne fasse pas de doute, mérite néanmoins d'être montré. Où, au juste, situer ces différences, que certains pensent « ontologiques<sup>30</sup> » ?

---

<sup>30</sup> Pour Jean Vasseur, gérant d'Histoires d'Entreprises : « Il est de bon ton parmi les universitaires d'organiser le débat sur l'histoire d'entreprise autour de l'opposition entre histoire savante et histoire de complaisance. La première produirait des « livres sérieux, documentés, écrits à partir des archives de l'entreprise » et la seconde des « livres de communication richement illustrés qui racontent une saga



En regroupant dans l'analyse histoire et « histoire<sup>31</sup> », je fais le choix d'élargir l'optique de l'analyse, ce qui permet, loin de disséminer la substance de l'histoire, d'en saisir le spectre complet en rendant largement compte de la profusion rencontrée sur le terrain, de la richesse des manifestations de l'histoire en entreprise.

Une telle conception présente en outre l'avantage de renvoyer dos à dos les discours normatifs des historiens et ceux des managers, c'est-à-dire de les restituer distinctement les uns des autres en les situant dans un espace plus vaste, sans prendre parti sur ce que doit être l'histoire en entreprise. Ne pas être captif du discours de l'une ou de l'autre des parties en présence, éviter d'appliquer à la recherche un point de vue normatif pour observer ce qui se passe vraiment, voilà ce qu'autorise une définition de l'histoire et des pratiques du passé en tant qu'« opérations ».

Ce travail s'inscrit ainsi dans la continuité du point de vue de Félix Torrès selon lequel « dans l'entreprise (et ailleurs...), le rapport à l'histoire ne se résume pas à l'histoire historique ou académique mais englobe tous les usages qui sont faits du passé historique, soit cette opération historiographique au sens large dont parlait Michel de Certeau dans *l'Écriture de l'histoire*. L'histoire écrite, savante, n'épuise pas le rapport au passé de l'institution qu'est l'entreprise » (Torrès 1995 : 158). J'ajoute que « l'histoire d'entreprise » n'épuise pas, elle non plus, le rapport que l'entreprise entretient avec son passé. Ce rapport est multiple et peut se référer à des composantes diverses : l'histoire scientifique y a sa place, tout comme « l'histoire d'entreprise », mais d'autres composantes existent encore, le rapport au passé ne s'épuisant pas dans son traitement historique (scientifique ou d'entreprise). C'est un rapport complexe — l'entreprise est travaillée par son passé autant qu'elle le travaille — qui autorise une multiplicité de formes, ici ou là notées, de la simple référence anecdotique au passé à son utilisation la plus globale, du témoignage d'un individu à l'histoire d'un groupe tout entier, de la mémoire d'un groupe social au patrimoine d'une institution.

---

bien souvent enjolivée ». La première serait le fruit du travail d'universitaires dévoués à leur mission d'établissement de la vérité. La seconde serait le fait de cabinets « aux performances incertaines », qui plus est, payés « à grands frais », voir « stipendiés », c'est-à-dire payés pour des besognes méprisables» (« L'histoire d'entreprise, une besogne méprisable ? » *in Les Echos*, 4 et 5 mai 2001).

<sup>31</sup> Qu'il me soit permis de rappeler que j'entends par histoire entre guillemets (« histoire ») ce qu'on qualifie comme tel sur le terrain étudié.



## Formes académiques du faire : de la profession à l'activité collective.

Dans la mesure où la méthodologie de recherche procède en partie de la volonté de faire jouer certains outils de l'historiographie sur les productions de l'entreprise ; dans la mesure où les discours que les managers portent sur leur travail de l'histoire le comparent bien souvent à celui des historiens académiques, pour l'imiter ou bien s'en démarquer, il paraît nécessaire de clore ce chapitre sur une brève évocation de l'histoire académique en tant qu'elle constitue une activité scientifique.

### Le « métier d'historien » des historiens de métier.

#### Une activité, un travail.

Le choix d'une définition de l'histoire comme opération et comme pratique se justifie en particulier si l'on examine les écrits que les historiens consacrent à leur « activité ». Eux aussi la définissent comme pratique et insistent sur sa constitution progressive en profession à partir du XIX<sup>ème</sup> siècle. C'est ce paradigme professionnel, arrivé à maturité, qu'on retrouve en particulier dans *L'apologie pour l'histoire ou métier d'historien* de Marc Bloch.

Pour lui, l'histoire est avant tout un *travail*<sup>32</sup> et l'historien un « travailleur<sup>33</sup> », qui

---

<sup>32</sup> Une version antérieure du texte y insiste encore plus : « Quant au fond, chacun tombera d'accord que, parlant du *travail de l'historien*, il ne sera pas inutile de commencer par prendre une idée un peu précise de l'objet de son *travail*. Mais faut-il que cette reconnaissance du terrain aboutisse nécessairement à une définition en style dictionnaire ? » (Bloch 1993 : 49, note a, je souligne).

<sup>33</sup> « Un bien petit nombre de *travailleurs* [, par exemple,] peuvent se vanter d'être également bien préparés à lire et critiquer une charte médiévale ; à interpréter correctement les noms de lieux (qui sont, avant tout, des faits de langage) ; à dater, sans erreur, les vestiges de l'habitat préhistorique, celte,

exerce un « métier<sup>34</sup> » selon les critères définis par la « profession<sup>35</sup> ». L'historien est un « artisan<sup>36</sup> » qui cherche à saisir au moyen des méthodes adéquates, non pas le passé — « l'idée que le passé en tant que tel puisse être l'objet d'une science est absurde » —, mais « les hommes dans le temps ». Pour ces raisons, « le bon historien (...) ressemble à l'ogre de la légende. Là où il flaire la chair humaine, il sait que là est son gibier » (Bloch 1993 : 49).

Le lieu où il exerce son art, celui où l'histoire s'élabore, c'est l'« atelier<sup>37</sup> », dans lequel s'effectue un travail patient, sur l'établi<sup>38</sup> duquel on décrit les faits et élabore le texte comme le luthier accorde l'instrument qu'il fabrique :

« Les faits humains sont, par essence, des phénomènes très délicats, dont beaucoup échappent à la mathématique. Pour bien les traduire, par suite pour bien les pénétrer (car comprend-on jamais parfaitement ce qu'on ne sait dire ?), une grande finesse de langage, [une juste couleur dans le ton verbal] sont nécessaires. Là où calculer est impossible, suggérer s'impose. Entre l'expression des réalités du monde physique et celle des réalités de l'esprit humain, le contraste est, en somme, le même qu'entre la tâche de l'ouvrier fraiseur et celle du luthier : tous deux travaillent au millimètre ; mais le fraiseur use d'instruments mécaniques de précision ; le luthier se guide, avant tout, sur la sensibilité de l'oreille et des doigts. Il ne serait bon ni que le fraiseur se contentât de l'empirisme du luthier, ni que le luthier prétendît singer le fraiseur. Niera-t-on qu'il n'y ait, comme de la main, un tact des mots ? » (Bloch 1993 : 52).

Autant de comparaisons qui décrivent l'histoire comme le fruit d'une lente élaboration, d'un travail minutieux et humble fait de tâtonnements et d'ajustements, un travail auquel l'imagerie populaire ne rend pas honneur<sup>39</sup>. Les documents

---

gallo-romain ; à analyser les associations végétales d'un pré, d'un guéret, d'une lande » (Bloch 1993 : 79).

<sup>34</sup> « Voilà donc l'historien appelé à rendre ses comptes. Il ne s'y hasarderait qu'avec un peu de tremblement intérieur : *quel artisan vieillit dans le métier*, s'est jamais demandé, sans un pincement de cœur, s'il a fait de sa vie un sage emploi ? Mais le débat dépasse, de beaucoup, les [petits] scrupules d'une morale corporative. Notre civilisation occidentale tout entière y est intéressée » (Bloch 1993 : 38-39, je souligne).

Plus loin : « Nos problèmes seront les problèmes même qu'à l'historien impose, quotidiennement, sa matière. En un mot, on voudrait, avant tout, dire comment et pourquoi *un historien pratique son métier*. Affaire au lecteur de décider, ensuite, si ce *métier* mérite d'être exercé » (Bloch 1993 : 42, je souligne).

<sup>35</sup> « J'aimerais, parmi *les historiens de profession*, que les jeunes, en particulier, s'habituaient à réfléchir sur ces hésitations, ces perpétuels « repentirs » de notre métier » (Bloch 1993 : 46, je souligne).

<sup>36</sup> « Or, cette étude des méthodes pour elles-mêmes constitue, à sa façon, une spécialité, dont les techniciens se nomment philosophes. C'est un titre auquel il m'est interdit de prétendre. A cette lacune de ma formation première, l'essai que voici perdra sans doute beaucoup : en précision de langage comme en largeur d'horizon. Je ne puis le présenter que pour ce qu'il est : le memento d'un *artisan* qui a toujours aimé à méditer sur sa *tâche quotidienne*, le carnet d'un *compagnon* qui a longuement manié la toise et le niveau, sans pour cela se croire mathématicien » (Bloch 1993 : 46-47, je souligne).

<sup>37</sup> « Mais je n'écris pas uniquement ni, même, surtout pour l'usage intérieur de *l'atelier* » (Bloch 1993 : 46, je souligne).

<sup>38</sup> « L'historien a été ramené à l'établi » (Bloch 1993 : 92).

<sup>39</sup> « Beaucoup de personnes et même, semble-t-il, certains auteurs de manuels se font de la marche de notre travail une image étonnamment candide. Au commencement, diraient-ils volontiers, sont les documents. L'historien les rassemble, les lit, s'efforce d'en peser l'authenticité et la véracité. Après quoi

n'attendent pas plus l'historien qui doit les traiter que l'histoire n'est ce trait de génie ou cette idée miraculeuse toute droit sortie de la cuisse du chercheur. Elle est le fruit d'un travail patient et méticuleux, obstiné et consciencieux.

### Les méthodes et les normes d'une profession.

La prépondérance de la notion de « métier » ou de « profession » chez les historiens académiques est la conséquence de la mise en place, depuis le début du XXe siècle, de normes professionnelles.

La « méthode critique », fondée à partir de 1890 par les historiens de l'école dite « méthodique » inaugure la construction de telles normes scientifiques, qui visent à établir de manière définitive que l'histoire n'est pas un art, mais une science à part entière. « Pour justifier la supériorité des professionnels sur les amateurs il faut — cela est vrai dans tous les domaines — prouver la nécessité d'une technique codifiée dans un corps de règles, inaccessible sans une longue formation scientifique ». explique ainsi Gérard Noiriel (Noiriel 2005 : 272). Ainsi l'histoire académique s'appuie-t-elle dès lors sur les sciences dites « auxiliaires » par les historiens (diplomatique, paléographie, philologie, numismatique, épigraphie...) qui permettent en suivant le modèle allemand, d'imposer des « normes scientifiques incontestées » (Noiriel 2005 : 272) et de fournir d'importants arguments à l'encontre de ceux qui veulent ranger l'histoire du côté des arts et de la littérature. *L'introduction aux études historiques* de Langlois et Seignobos témoigne très précisément de l'importance de ces techniques qui, tout en décomposant la nouvelle pratique professionnelle en deux mouvements, l'analyse et la synthèse, insiste sur le temps de l'analyse, conçue comme la combinaison de plusieurs critiques — « « externe », « interne », critique d'« interprétation », etc » (Noiriel 2005 : 272). L'utilisation de notes écrites, d'un système de fiches, et de grilles d'information sont une des méthodes de la profession qui date de cette époque. Le savoir historique s'appuie avec ces mesures sur des instruments de travail partagés : instruments bibliographiques, inventaire d'archives mais aussi revues scientifiques<sup>40</sup> sont des outils indispensables et des instruments qui permettent la fédération et la structuration de la nouvelle communauté professionnelle.

---

et après quoi seulement, il les met en œuvre... Il n'y a qu'un malheur : aucun historien jamais n'a procédé ainsi. Même lorsque, d'aventure, il s'imagine le faire» (Bloch 1993 : 77).

<sup>40</sup> Sont fondées à cette époque la revue critique d'histoire et de littérature, la revue des questions historiques, la revue historique.

Les sciences dites auxiliaires comme les instruments de travail dont les historiens se dotent alors n'ont, on le voit, rien d'accessoire et l'insistance des auteurs sur la dimension technique qui permet de fonder la science est essentielle : « la place qu'on accorde à la technique verse l'histoire du côté de la littérature ou du côté de la science » dira ainsi Certeau (1975 : 96).

### La « profession » et le « métier » : deux références partagées.

Mais cette dimension n'éclipse pas le sentiment partagé de l'importance et de la spécificité de l'exercice du métier. Plus encore que dans ces techniques, c'est dans le métier que se fonde l'identité historique. « Les auteurs insistent néanmoins sur l'idée que ces conseils méthodologiques ne doivent pas faire oublier que c'est avant tout par la pratique du métier que la méthode peut progresser. Seuls les historiens ayant acquis une véritable familiarité avec les documents « possèdent des notions intransmissibles qui leur permettent en général de critiquer supérieurement les documents nouveaux » » (Noiriel 2005 : 274, citant Langlois et Seignobos). C'est de cet attachement au métier, quelques décennies plus tard, que Bloch se fait l'écho. La fécondité des formules du grand historien est forte et la référence au « métier » est vive aujourd'hui encore dans la langue des historiens français. A l'étranger aussi, le même genre de considération domine.

« Marc Bloch n'est pas un cas isolé, explique ainsi Antoine Prost. Tous les historiens parlent, comme F. Furet, de leur atelier ; ils évoquent les règles de leur art. Il ne décrivent pas leur métier comme quelque chose qui puisse se transmettre de façon didactique, mais comme une pratique qui relève d'un apprentissage. Evoquant la corporation (*Zunft*), l'historien allemand Werned Cronze distingue même les maîtres, les compagnons et les apprentis. Bernard Baylin utilise le terme *craft* : l'histoire peut être beaucoup plus, mais elle doit au moins être un métier, *a craft*, au sens où les compétences, les *skills* qu'elle requiert relèvent d'une pratique et demandent du temps. C'est pourquoi un apprentissage compagnonnique, *guildlike training*, a du sens. L'histoire s'apprend comme la menuiserie : par un compagnonnage d'atelier. C'est en faisant de l'histoire qu'on devient historien. (...) La métaphore artisanale revient trop souvent pour n'être qu'une simple *captatio benevolentiae*, ou une fausse modestie. Assurément les historiens traduisent dans le lexique de l'artisanat un aspect essentiel de leur expérience, le sentiment très fort qu'il n'y a pas de règle qu'on puisse appliquer automatiquement et systématiquement, que tout est affaire de dosage, de doigté, de compréhension. Ce qui ne les empêche pas de se vouloir et d'être rigoureux, et de l'exprimer en recourant au lexique de la science.

En fait, la complexité de l'histoire comme pratique renvoie à la complexité même de son objet » (Prost 1996 : 146, 147).

Cet attachement est tel que certains historiens contemporains voient dans un retour à la réflexion de Marc Bloch sur le « métier » un moyen de fédérer une discipline que d'aucuns jugent menacée d'éclatement depuis l'ouverture de l'histoire aux autres sciences sociales et plus largement sur le « monde extérieur » avec l'internationalisation de la recherche<sup>41</sup>. Jean Boutier et Dominique Julia soulignent par exemple en 1995 « l'urgence d'une reprise de la réflexion sur le métier d'historien » (Boutier et Julia, 1995 : 13). Selon eux, l'expression appartient désormais au domaine public « pour englober à la fois une méthode – un ensemble d'opérations techniques, avec leurs outils, leurs procédures et leur nécessaire apprentissage, et de critères de scientificité – et une déontologie, il ne faudrait pas oublier la dimension éthique du travail historique, comme de tout travail scientifique » (1995 : 28). Pour eux enfin, « il n'y a pas d'histoire sans application rigoureuse des règles d'un métier » (1995 : 32) dont la pratique est « « un art rationnel » et un « art de la finesse », éloigné de toute règle mécanique » (Boutier et Julia 1995 : 33-34).

Plus récemment encore, les propos d'Arlette Farge donnent à lire sur un mode autobiographique les difficultés qu'elle a eues, passant de l'apprentissage du droit à celui de l'histoire, à être fidèle à cette référence essentielle au *métier* dans la situation contemporaine d'émiettement de la discipline :

« A vrai dire, je ne me sentais l'héritière de rien. Comment pouvais-je l'être de quoi que ce soit, puisque je me sentais marginale dans ce *métier d'historienne* ? » (Farge 2005 : 37, je souligne).

## Une activité collective.

### A spécialisation accrue, collectivisation croissante.

Si la figure de l'historien artisan caractérise bien l'image qu'un certain nombre d'historiens se font de leur activité, il ne faut pas en conclure pour autant qu'il s'agit d'un travail isolé. L'histoire nécessite au contraire pour s'effectuer une organisation collective.

Parce que le travail de l'histoire est complexe, parce qu'il met en jeu des savoirs spécialisés dont la maîtrise n'est pas donnée à tous, et qu'aucun historien ne peut tous les maîtriser, il nécessite une division du travail spécifique qui est fonction des

---

<sup>41</sup> Sur ce point, voir en particulier Noiriel 2005 : 39-53.

compétences dont chacun dispose. C'est dans la collaboration et la coordination de l'action que l'efficacité maximale est possible pour la science historique. C'est, tout du moins, à une organisation collective du travail sous forme de groupes qu'appelle Marc Bloch :

(...) Il est bon, à mon sens, il est indispensable que l'historien possède au moins une teinture de toutes les principales techniques de son métier. Fût-ce seulement afin de savoir mesurer, à l'avance, la force de l'outil et les difficultés de son maniement. La liste des « disciplines auxiliaires » dont nous proposons l'enseignement à nos débutants est beaucoup trop courte. Des hommes qui, la moitié du temps, ne pourront atteindre les objets de leurs études qu'à travers les mots, par quel absurde paralogisme leur permet-on, entre autres lacunes, d'ignorer les acquisitions fondamentales de la linguistique ? Cependant, quelque variété de connaissances qu'on veuille bien prêter aux chercheurs les mieux armés, elles trouveront toujours, et ordinairement très vite, leurs limites. Point d'autre remède alors que de substituer à la multiplicité des compétences chez un même homme, une alliance des techniques pratiquées par des érudits différents, mais [toutes] tendues vers l'élucidation d'un thème unique. Cette méthode suppose le consentement au travail par équipes. Elle exige aussi la définition préalable, par accord commun, de quelques grands problèmes dominants » (Bloch 1993 : 79-80, je souligne).

Comme le souligne Bloch, c'est la spécialisation imposée par la nouvelle science historique qui impose une organisation spécifique du travail qui va de pair avec le mouvement de spécialisation et d'extension du champ du savoir historique à l'œuvre depuis le début du XXe siècle. En 1914, Louis Halphen affirme ainsi déjà que « le champ des études historiques est devenu presque illimité (...) Chaque canton de l'histoire a été pourvu d'une organisation autonome avec sa société, ses revues et son groupe plus ou moins compact de savants spéciaux » (cité par Noiriel 2005 : 276). Aussi n'est-il pas étonnant de lire sous la plume de Charles Victor Langlois que l'historien ne doit plus être considéré comme un auteur (l'histoire n'est pas un art) mais comme un « ouvrier de la science ». La comparaison est importante : la tâche de l'historien est le fruit d'une division du travail, l'histoire le résultat d'une activité collective. « Il n'élabore plus une œuvre personnelle mais élabore une parcelle de savoir qui ne prend son sens que dans la collaboration de tous les chercheurs, » explique Gérard Noiriel (2005 : 83-84).

Pour Langlois et Seignobos, cette division est horizontale. Elle suit la ligne de partage méthodologique qu'ils ont tracée entre analyse et synthèse. Cette horizontalité « organise les relations entre les différents niveaux de la communauté professionnelle. L'analyse est l'apanage des historiens les plus jeunes qui appliquent les règles de méthode en travaillant directement aux sources grâce aux instruments élaborés par les spécialistes des techniques d'érudition (archivistes, bibliothécaires). Ils produisent ainsi des recherches à caractère monographique (la thèse), sous la



direction de leurs professeurs. Ces derniers se consacrent surtout à la synthèse en passant tout leur temps à étudier ces monographies « afin de les combiner d'une façon scientifique en des constructions générales » » (Noiriel 2005 : 84-85)<sup>42</sup>.

Ces réflexions témoignent de l'importance que prend alors le principe de « solidarité », clé de voûte de la profession. La collectivisation de l'activité historique est corrélative du déclin de l'histoire universelle. *L'apologie pour l'histoire* de Bloch écrite en 1941 et publiée en 1949 marque l'achèvement de ce paradigme constitutif de la « science normale de l'histoire » (Noiriel 2005).

### De la spécialisation à l'éclatement ? La discipline face à l'individualisme contemporain.

Plus récemment, on peut voir dans le constat d'éclatement de la discipline historique que dressent dans le milieu des années 1990 de nombreux historiens<sup>43</sup> une forme, tout du moins en partie, de conséquence de l'accélération de ce processus de division du travail historique. L'inquiétude des historiens, rappelle Gérard Noiriel, trouve des causes exogènes<sup>44</sup> aussi bien qu'endogènes<sup>45</sup>. Il n'en reste pas moins que des changements majeurs ont redistribué la manière dont la profession gérait les carrières.

Ainsi l'expansion sans précédent en France de l'enseignement supérieur pendant les Trente Glorieuses entraîne une « crise de succession » (Bourdieu) qui trouve son paroxysme en mai 1968. La gestion des membres de la discipline reposait jusque là sur le dispositif du doctorat d'Etat qui articulait la relation fondamentale entre maître et élève. Comme le nombre des assistants n'était pas beaucoup plus élevé que celui

---

<sup>42</sup> On retrouve la même distinction lorsqu'on définit l'anthropologie comme la généralisation au genre humain des savoirs que l'ethnologie systématise sur une société à partir des descriptions que l'ethnographie permet.

<sup>43</sup> Selon Peter Novick, « à partir des années 80, un nombre de plus en plus grand d'historiens sont parvenus à la conclusion que « l'histoire ne constitue plus une discipline cohérente ; non seulement parce que le tout est inférieur à la somme des parties, mais parce qu'il n'y a plus de tout, seulement des parties » » (cité par Noiriel, 2005 : 23).

<sup>44</sup> Noiriel explique en particulier que depuis les années 50, la discipline a noué des pratiques avec le monde extérieur. Le formidable développement de l'histoire aux Etats-Unis est « venu perturber l'intimité de l'historiographie nationale » (Noiriel 2005 : 40). Le regard américain sur l'histoire de France a favorisé la diversification des lectures de l'histoire nationale. Certains historiens français ont tenté de s'adapter à l'ouverture internationale de la recherche historique en travaillant à la fois sur le marché français et sur le marché mondial. Le développement de l'interdisciplinarité comme l'ouverture au grand public sont d'autres facteurs exogènes d'explication de l'éclatement de la discipline universitaire.

<sup>45</sup> Noiriel note par exemple que la croissance des effectifs se traduit par une grande diversification institutionnelle. L'Ecole Pratique des Hautes Etudes (E.P.H.E) obtient son autonomie ; le début des années 80 voit la création de l'Institut d'Histoire Moderne et Contemporaine (I.H.M.C.), et de l'Institut d'Histoire du Temps Présent (I.H.T.P.). De nouveaux pôles d'enseignement et de recherche se constituent dans toutes les grandes villes.

des professeurs, tout nouvel entrant pouvait espérer accéder aux échelons supérieurs quand son tour serait venu. Mais pendant cette « crise », explique Noiriel, le nombre des emplois situés au bas de l'échelle (rang B) augmente beaucoup plus vite que celui des professeurs (rang A). Les inégalités s'accroissent rapidement au sein de la discipline car seule une petite partie des historiens de l'époque peut accéder aux rangs les plus élevés. Dès lors, les relations interpersonnelles qui caractérisaient la période précédente ne sont plus possibles. Les chaînes de décision se rallongent, augmentant les inégalités entre ceux qui, privilégiés, peuvent continuer à fonctionner sur le mode de l'interconnaissance et les autres. De plus, l'augmentation des effectifs fait que les thèses sont trop nombreuses pour être lues par tous.

Le cycle qui débute au début des années 1970 est marqué par une crise brutale du recrutement dans les universités. En France à cette époque, pour une demi douzaine de postes d'historien, on trouve trente candidats. En 1985, ils sont cent trente à se disputer quatre postes. Des centaines d'historiens se retrouvent ainsi sans emploi. Les jeunes « contournent la forteresse » en entrant dans l'enseignement secondaire et en créant un grand nombre d'associations d'histoire. Cette phase de récession arrive à son terme à la fin des années 80. Mais dans les années 90 le nombre global des postes a tendance à stagner, voire à régresser. A cela s'ajoute le remplacement des postes universitaires classiques par des postes de détachement, plus gourmands en nombre d'heures d'enseignement (Rapport Quenet : 1994, cité par Noiriel : 2005) et l'intensification de la bureaucratie universitaire. Ces évolutions accentuent le sentiment d'éclatement de la profession car elle tendent à opposer les historiens universitaires et ceux du C.N.R.S. ou des grands établissements scientifiques qui peuvent se consacrer à leurs recherches.

Avec la suppression de la thèse d'Etat au début des années 1980, explique Noiriel, les principes sur lesquels reposaient les relations de pouvoir au sein de la profession ont été fortement ébranlés. Les critères d'évaluation mis en place dans les années 1990 (C.N.E. notamment), qui augmentent le contrôle de l'Etat sur la profession rendent plus difficile l'autonomie des chercheurs et rare « la situation qui prédominait [jusque là] à savoir une situation où les enseignants seraient libres de mener leurs activités à leur guise, disposeraient du temps nécessaire pour construire, indépendamment les uns des autres, leur vie professionnelle dans les domaines les plus divers » (*Le Monde*, 9 juillet 1992, cité par Noiriel, 2005 : 36-37). Enfin, les

représentants de la « génération heureuse » (François Furet) atteignent peu à peu l'âge de la retraite. Cette génération, qui s'est fortement définie en fonction des enjeux que constituaient leur rapport au parti communiste et à la vieille Sorbonne, et dans la pratique de leur métier d'historien à l'importance attachée soit aux facteurs économiques, soit aux facteurs politiques, aux méthodes « qualitatives » ou « quantitatives » (Noiriel 2005 : 34) partageait les mêmes valeurs. « L'effacement de cette génération longue accentue d'autant plus (...) le sentiment d'atomisation de la discipline que la nouvelle génération appelée à lui succéder se présente en rangs dispersés, sans véritables projets collectifs » (Noiriel 2005 : 34).

Toutes ces évolutions, en modifiant les modes de recrutement, de rétribution et d'évaluation des historiens universitaires modifient également l'organisation du travail sur laquelle repose la discipline. Aussi Noiriel souligne-t-il lorsqu'il aborde la période contemporaine « le recul des pratiques collectives de recherche » en histoire dans un monde aux valeurs de plus en plus libérales et individualistes. Selon lui, « les universitaires se sont (...) octroyés une liberté de mouvement qui n'a d'équivalent dans aucune autre profession, mais qui a indéniablement accentué leur malaise. En effet, comme le constate Daniel Roche, « dans les sciences humaines, la liberté totale ou presque entraîne deux conséquences : la dispersion dans de multiples activités, pour les médias et pour des publications éphémères, dans des interventions diverses ; le ralentissement des recherches fondamentales ». (...) Dans un univers où triomphe l'individualisme caractéristique du champ littéraire, qui valorise des auteurs et non des chercheurs, pourquoi les uns accepteraient-ils les tâches, souvent ingrates et écrasantes, d'animation d'une équipe, d'un centre de recherche ou même d'un projet collectif, au détriment de leurs propres travaux, alors que les autres mobilisent toute leur énergie dans des stratégies de promotion personnelle, cumulant fréquemment les profits associés à la position d'auteur, de savant, de journaliste et d'expert ? » (Noiriel 1996 : 61-62).

### La dimension collective de toute pratique scientifique.

Sans doute, puisque l'activité collective dont il est question est la constitution de groupes de recherches, Noiriel a-t-il raison de dresser le constat d'un tel recul : il rend compte d'une tendance, liée au caractère proprement historique de la discipline et des modalités d'organisation du travail qui dépendent d'une conjoncture. Mais cela ne signifie pas pour autant que l'histoire académique cesse d'être une activité

collective. Plusieurs arguments plaident en effet pour la prise en compte du caractère intrinsèquement collectif de toute pratique scientifique.

Pour permettre une pratique de l'histoire...

Si l'on considère l'organisation très concrète d'une recherche, on peut dire de l'activité historique la même chose que ce que dit Howard Becker<sup>46</sup> de l'activité artistique. Il semble en effet que tout travail historique, de même que toute activité humaine, « fait intervenir les activités conjuguées d'un certain nombre et souvent d'un grand nombre de personnes » (Becker 1988 : 27). Si l'on pense à l'ensemble des activités qu'il faut engager pour mener à bien une recherche en histoire, on verra rapidement que ceci est impossible sans la coopération d'autres personnes. Faire de l'histoire engage toujours un nombre d'acteurs plus important que ce que les historiens veulent bien dire, car les discours épistémologiques et méthodologiques font peu de cas de la logistique et de l'organisation matérielle très concrète de la recherche. Par exemple, comment écrire une histoire sans ordinateur ou logiciel de traitement de texte, sans papier ou imprimante, sans stylo ou encre ? Comment l'écrire, sans que quelqu'un se soit chargé de la production et de la distribution de ces choses ? Comment l'écrire sans avoir la possibilité d'accéder à des sources, à des archives, familiales ou départementales, d'état ou d'entreprises, organisées, classées, conservées et gardées ou — pourquoi pas ? — oubliées, disséminées, éparpillées, détériorées, falsifiées ou partiellement brûlées ? Comment l'écrire sans se référer à ce qu'ont écrit les autres, sans bibliothèques et bases de données, sans fichiers et index bibliographiques ?<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Cf. Becker 1988 [1982] : Chapitre 1 en particulier — « Mondes de l'art et activité collective ».

<sup>47</sup> Pour qu'un colloque d'histoire ait lieu par exemple, il a fallu avoir l'idée, à la suite de discussions ou de lectures, que tel thème valait d'être débattu ou creusé, que son actualité méritait bien qu'on y consacraît une manifestation qui réunisse plusieurs scientifiques et un public. Il a fallu envoyer plusieurs mois à l'avance un appel à communication, le diffuser sur des sites internet et s'occuper des questions que cette diffusion a suscitée, faire suivre l'annonce sur plusieurs listes de diffusion, imprimer cet appel pour l'afficher dans les couloirs des universités et des centres de recherche concernés. Il a fallu constituer un comité d'organisation ainsi qu'un comité de lecture et mettre en place des critères ne permettant de décider des propositions retenues ; il a fallu mettre en place des conventions typographiques de relecture pour répondre aux auteurs et pour leur suggérer des modifications. Il a fallu que des contributeurs, intéressés par l'appel, se manifestent, déclarent leur intention de participer en proposant des réflexions. Il a fallu qu'ils élaborent ensuite un texte complet, en effectuant des recherches dans des archives ou dans des livres, puis qu'ils modifient ce manuscrit en fonction des remarques du comité scientifique. Il a fallu organiser les conférences, en dresser une liste et les classer en « ateliers » ou en « séances ». Il a fallu trouver le temps et le lieu nécessaire au déroulement du colloque, réserver les salles de travail et les amphithéâtres, organiser les déjeuners et les pots, s'occuper du logement et des billets de train ou d'avion de certains participants. Il a fallu annoncer le programme du colloque, en organiser la publicité, vendre des places et attirer un public d'étudiants et d'universitaires capables d'apprécier les débats. Il a fallu équilibrer les comptes. Il a fallu s'occuper de la conservation des échanges : placer des micros qui permettent l'enregistrement de sessions, organiser l'archivage de ces bandes, s'occuper de la diffusion des vidéos des communications sur internet,

Toute une organisation matérielle, une logistique à vrai dire, qui seule permet au *faire* de l'histoire, dont il a si souvent été sujet, d'advenir. Ces questions, pour triviales et anecdotiques qu'elles puissent paraître, ont, assurément, une place au moins aussi importante dans l'élaboration du résultat de l'opération historique — le livre, l'article, ou les conférences — que ce qu'on veut bien y placer habituellement : si elles n'étaient pas résolues, le produit final aurait une autre forme ou n'existerait tout simplement pas. Surtout, l'œuvre définitive, l'histoire produite par ces opérations garde la trace de ces enjeux et de ces choix : si l'on considère l'organisation d'un colloque, faire le choix de rembourser les frais de déplacement, c'est permettre à telle catégorie de chercheurs (les doctorants ou les participants venus de l'étranger par exemple), de participer plus facilement. De la même manière, choisir d'enregistrer les conférences, c'est autoriser un débit de parole plus fluide aux participants, c'est permettre à la salle de se libérer de la prise de note pour se concentrer sur l'échange et la discussion, et ainsi de suite.

L'histoire ne peut s'improviser. Ainsi, faire de l'histoire met toujours en jeu, à un moment ou à un autre du processus d'élaboration, des structures et des organisations qui garantissent une certaine stabilité à l'action de ceux qui travaillent dans le domaine scientifique. Les institutions qui abritent les archives, les bibliothèques qui permettent la recherche de références, les lieux de diffusion du savoir qui facilitent la circulation des problématiques et l'échange entre scientifiques, les séminaires ou colloques, les salles de cours des universités ou des grands établissements qui permettent la formation et la réappropriation des savoirs, les maisons d'édition qui à travers la publication de revues ou de livres assurent la diffusion des recherches effectuées et qui rendent les débats possibles, autant de configurations institutionnelles qui cristallisent une pratique collective, formes instituées et instituant qui permettent à l'activité historique d'exister.

Aussi l'idée d'une histoire qui serait le labeur d'un seul homme est-elle toujours un mythe, car il faut plus d'un individu pour faire de l'histoire. Trouver un unique nom en première page de couverture — celui de l'auteur ou de l'historien — voilà une injustice à laquelle les remerciements tentent de mettre un terme. On célèbre de la même manière dans le secteur industriel la valeur et l'engagement des ouvriers, dans la mode celui des « ateliers », rites compensatoires qui veulent faire oublier que c'est le créateur ou le designer qui reçoit, la plupart du temps, les honneurs. C'est

---

organiser l'édition des actes du colloque, établir pour ce faire un partenariat avec une maison d'édition, des presses universitaires ou une revue scientifique.

bien le propre des activités littéraires, artistiques ou scientifiques, qui donnent comme gage d'une qualité de production le nom d'un auteur ou celui d'un artiste sur lesquels on prête argent ou crédit symbolique, de le faire oublier plus facilement que dans d'autres domaines. Peut-être cet oubli est-il plus marqué encore lorsque l'enjeu final est de produire un texte, car son mode d'existence fait oublier sans doute de manière plus criante qu'il faut être plusieurs pour pouvoir le produire.

La signature qui couronne un travail scientifique et en attribue la paternité à un ou à plusieurs individus hiérarchise selon une échelle de valeur les activités qui permettent à l'histoire, cette entreprise collective, de voir le jour. « Parmi l'ensemble des activités [scientifiques], quelles tâches sont considérées comme essentielles pour faire partie de la liste des signataires ? Est-ce qu'être à l'origine de l'idée de la recherche est équivalent à manier les instruments ou à analyser les données expérimentales ? Quel type de travail compte pour signer ? Quelles opérations permettent de revendiquer le statut d'auteur ? » s'interroge David Pontille (2004 : 13). Car « désigner les signataires revient à distinguer, au sein du collectif, les personnes qui se verront attribuer la partie essentielle de la production. Pouvoir signer repose sur une opération préalable de sélection entre des actes « décisifs » et des opérations « marginales » ». (*idem*). Il faut se départir de l'impression d'isolement artificiel que provoque cet impérialisme du nom. Pas plus ici que dans le monde de l'art cher à Becker le cas extrême d'une personne qui ferait tout toute seule n'est imaginable : on voit plutôt avec ces exemples comment l'historien se trouve au centre d'un « réseau de coopération dont tous les acteurs accomplissent un travail indispensable à l'aboutissement de l'œuvre » (Becker 1985 : 49).

L'activité scientifique, une pratique collective.

Si l'on s'intéresse à la dimension plus proprement intellectuelle du travail de recherche, celle qui veut qu'on s'insère dans tel champ ou qu'on avance telle idée, il paraît évident qu'elle engage toujours une réflexion sur un état de la question, sur ce qu'un certain nombre d'acteurs a déjà établi ou pensé de l'objet de recherche. Aussi l'activité de recherche est-elle d'emblée collective : les prédécesseurs autant que les contemporains en font intégralement partie. Ainsi, pour en revenir au domaine historique — mais cela vaut de toute science — Certeau explique dans *l'Absent de l'histoire* que toute histoire prend corps dans le contexte épistémologique et social de son élaboration :

« Un texte historique (c'est-à-dire une nouvelle interprétation, des méthodes propres, d'autres pertinences, un statut différent du document, un mode d'organisation caractéristique, etc.) renvoie à une opération qui fait partie d'un ensemble de pratiques présentes. Ce second aspect est essentiel. Car privilégier le rapport du sujet (historien) à son objet (historique) est le fait d'une conception idéaliste, encore très fréquente. En réalité, ce qui prédomine, c'est le rapport d'une étude particulière avec d'autres, contemporaines, c'est-à-dire avec un « état de la question », avec les problématiques définies par un groupe d'historiens, avec les questions qu'elles ouvrent et les « écarts » (ou progrès) qu'elles rendent possibles, avec le contrôle qu'il s'exerce entre spécialistes de la même discipline, et, par la médiation de ces équipes, avec la société où s'élaborent les modes de comprendre et d'analyser qui lui sont propres. Chaque recherche s'inscrit dans un réseau dont les segments dépendent les uns des autres et dont la combinaison définit le travail historiographique à un moment donné ». (Certeau 1973 : 159-160<sup>48</sup>)

L'emprise de tels réseaux de chercheurs pose problème aux francs-tireurs qui veulent rester à l'écart du groupe. C'est avec une amertume certaine que certains historiens évoquent la pression du groupe. Celui-ci se transforme en une meute féroce et consensuelle sous la plume acerbe de Guy Thuillier et Jean Tulard :

« Le plus souvent on est pris au piège d'une profession ambiguë où il faut à la fois enseigner, former, chercher, où le corporatisme est très fort : le groupe exerce une influence très contraignante à travers les patrons, les collègues, les amis, les « institutions », les exercices universitaires, les exigences des revues, les commandes des éditeurs ; on est pris dans un réseau d'obligations et souvent — dès l'agrégation — on est forcé de chasser en bande, le système de cooptation rejetant les isolés — le chercheur solitaire est mal vu, mal aiguillé, il ne peut publier régulièrement, il demeure ignoré des « équipes » ; la concurrence entre historiens d'une même génération est vive, on se surveille, on s'épie, on se jalouse, on affirme ses différences, on marque son territoire, mais, bon gré mal gré, on se sépare peu du groupe ; on a les mêmes passions, les mêmes itinéraires, les mêmes réflexes (combien d'historiens entre 1950 et 1970 ont échappé à la fascination de l'histoire économique ?), et un historien veut « produire » comme les autres — ce qui n'a pas toujours de bons résultats : le risque de conformisme est très élevé (à travers, par exemple, les travaux collectifs « en grisaille », les « synthèses » trop hâtives) » (Thuillier et Tulard 1995 : 33).

On constatera, sans remettre nécessairement en cause la pertinence de ces propos mais sans donner du monde scientifique une image aussi nette, que la recherche historique se donne bien à voir, jusque dans ses choix les plus audacieux ou ceux vécus comme les plus personnels, jusque dans sa prétention, parfois absolue, à la scientificité, comme pratique collective, réticulaire :

---

<sup>48</sup> Ailleurs, on trouve ces considérations très proches : « Plus généralement, un texte « historique » (c'est-à-dire une nouvelle interprétation, l'exercice de méthodes propres, l'élaboration d'autres pertinences, un déplacement de la définition et l'usage du document, un mode d'organisation caractéristique, etc.) énonce une opération qui se situe dans un ensemble de pratiques. Cet aspect est le premier. C'est l'essentiel dans une recherche scientifique. Une étude particulière sera définie par la relation qu'elle entretient avec d'autres, contemporaines, avec un « état de la question », avec les problématiques exploitées par le groupe et les points stratégiques qu'elles constituent, avec les avant-postes et les écarts ainsi déterminés ou rendus pertinents par rapport à une recherche en cours. Chaque résultat individuel s'inscrit dans un réseau dont les éléments dépendent étroitement les uns des autres, et dont la combinaison dynamique forme l'histoire à un moment donné » (Certeau 1975 : 87-88)

« L'objet historique (autrement dit : le livre ou l'article paru) est le produit d'une opération articulée sur un travail collectif qui est lui-même relatif à des fonctions et à des contraintes dans la société présente (la situation du groupe des historiens, le statut académique d'une discipline, le rôle accordé à la recherche, l'organisation de l'édition ou des mass media, le type de consommation propre à un public, etc). Comme le produit qui sort de l'usine, l'étude historique se réfère au « complexe » d'une fabrication spécifique et localisée, bien plus qu'à une signification et à une « réalité » exhumées du passé. Aussi bien, isoler cette opération de son rapport au groupe, au réseau de pratiques scientifiques, et à la situation globale où elle s'inscrit ; en décoller la mince pellicule d'idées qu'elle comporte ; la considérer enfin comme la relation d'un historien présent avec son objet passé, sans tenir compte de la nécessaire médiation d'une société présente, ce serait pure idéologie » (Certeau 1973 : 160).

C'est également cette dimension collective de la production d'œuvres que note Gilles Deleuze lorsqu'il commente une phrase de Godard — « je voudrais être un bureau de production » — et son commentaire vaut aussi pour la science ou pour l'historien, qui montre bien comment la solitude de celui qui travaille est aussi absolue qu'extrêmement peuplée : elle sert de moyen de rencontre, cache une multitude, éloge de la bande dont il fait une description bien différente de celle de Thuillier et Tulard. La bande comme espace de liberté, d'échanges et de rencontres, c'est aussi cela, l'activité scientifique : « quand on en est là, on est tout seul, mais on est aussi comme une association de malfaiteurs. On n'est plus un auteur, on est un bureau de production, on n'a jamais été plus peuplé. Etre une « bande » : les bandes vivent les pires dangers, reformer des juges, des tribunaux, des écoles, des familles et des conjugalités, mais ce qu'il y a de bien dans une bande, en principe, c'est que chacun y mène sa propre affaire tout en rencontrant les autres, chacun ramène son mouvement, qui n'est plus à personne, mais « entre » tout le monde, comme un petit bateau que des enfants lâchent et perdent, et que d'autres volent » (Deleuze et Parnet 1996 : 15-16).

De cette influence laissée par la parole des autres sur la pratique savante, le texte scientifique garde la marque : son caractère polyphonique en est la trace vive<sup>49</sup>. Ainsi pour Yves Jeanneret, « dans tous les cas, faire science, c'est écrire au pluriel. C'est rédiger une *monographie polyphonique*, acte scripturaire nourri d'une pluralité de voix. Un sociologue, un ethnologue, un historien ne prétendent jamais exposer seulement leur point de vue. Ils entendent dire quelque chose sur ce que « les gens » disent, penser quelque chose de ce qu'ils pensent, faire quelque chose de ce qu'ils font. Même dans les sciences des textes, nul interprète ne propose sa lecture

---

<sup>49</sup> Gérard Leclerc souligne que cela est vrai de tout texte : « En réalité *toute signature individuelle recouvre un générique*. Toutes œuvre textuelle individuelle peut être considérée comme une œuvre collective qui s'ignore ou qui minimise la part de polyphonie qu'elle inclut » (Leclerc 1998 : 176, cité par Pontille 2004 : 105).



sans supposer un lecteur tiers (public, homme de la rue, architecteur). Nul spécialiste ne prétend que Balzac écrit pour lui seul, nul sémiologue des médias n'échappe aux hypothèses sur leur public » (Jeanneret 2005 : 58). Ainsi l'auteur, « l'historien », ne peut-il advenir et être pris au sérieux qu'en faisant référence à d'autres auteurs, d'autres scientifiques, dont il s'agit perpétuellement de s'autoriser, de se distinguer, ou de se départir, ou bien de s'y agréger :

« La figure de l'auteur scientifique est le produit d'un travail, au cours duquel le jeu entre identité et distinction est constant [Rinck, 2004]. Le chercheur attribue des thèses à des personnes, les renvoie à des entités collectives, les assimile à l'opinion courante ; il récuse une idée, neutralise l'autre, invoque la troisième ; il redistribue des catégories, crée des énonciateurs collectifs (on connaît en Sic l'école de Francfort ou la première sémiotique) ; il reprend ou met à distance des termes qui convoquent une tradition (...) » (Jeanneret 2005 : 61-62).

L'historien échappe d'autant moins à cette danse référentielle qu'il est soumis aussi bien à la parole de ses pairs qu'à celle des hommes qu'il prétend faire parler, à ceux *pour* qui il parle. Faire de l'histoire, c'est toujours parler à la place de, faire quelque chose d'autre avec la parole des autres, sans pour autant la dénaturer. Arlette Farge décrit bien cet enjeu, lorsqu'elle travaille sur les archives de police du XVIII<sup>e</sup> siècle. Il s'agit pour elle, d'y « retrouver la parole des plus démunis, de ceux qui ne savaient pas écrire, et dont on retrouve la trace écrite des mots qu'ils ont proférés à travers les dossiers de police » (Farge 1997 : 71).

« Ils parlent, ils racontent, ils répondent, ils omettent, ils dissimulent, ils mentent, ils disent vrai, mais surtout ils ne se définissent pas parce qu'ils sont seulement au monde mais parce qu'ils sont entre eux et qu'ils vivent face aux autres, avec eux, face au pouvoir et « dans un univers de représentations non indifférent aux situations dans lesquelles elles se trouvent activées ». Leurs paroles disent l'entre-deux, le vivre-avec ou contre et encore le vivre-sans ; leurs paroles disent ou du moins suggèrent qu'on ne peut éviter de réfléchir sur ce que peut être l'accord entre sujets du roi, ou la discorde. Ainsi est-on, grâce aux mots prononcés et retrouvés par l'historien, dans un monde où peut s'examiner la façon dont l'on s'entend ou non sur des sujets et des événements et la manière dont des liens se font et se défont selon des processus plus inattendus qu'une « histoire sans mots » nous le laisserait croire. Le surgissement de la trace orale dans les documents historiques provoque souvent de la surprise et du désordre dans l'esprit de l'historien, car l'ordre des mots n'est pas forcément du côté de la linéarité et de la structure lisse. Quelque chose se déplace du côté du décalage, de la rupture, qui oblige à complexifier le récit historique ou à lui rendre une certaine aspérité, visible et interprétable » (Farge 1997 : 72).

L'histoire n'est pas le *faire* d'un seul homme, c'est l'affaire de plusieurs. L'historien confronte en elle son rapport à l'autre : C'est face au point de vue de cet autre-ci qu'il situe le sien ; il tisse son discours à partir des paroles de cet autre-là dont l'existence lui est révélée par les archives et les documents qu'il a choisi de fréquenter.

—

Ce premier chapitre a ainsi montré que si l'histoire, telle qu'elle se pratique en entreprise, est paradoxale, si les définitions des sciences sociales et de la philosophie peinent à la caractériser, elle n'en conserve pas moins un certain nombre de points communs avec l'histoire académique, qui permettent de l'appréhender. C'est par une définition pragmatique (est défini comme histoire ce qui est posé comme tel sur le terrain de la recherche) que la spécificité de l'objet de recherche pourra être saisie. Les points communs de cette histoire avec l'histoire académique sont fonction du regard qu'on porte sur l'histoire et sur les définitions qu'on adopte sur elle. Un regard qui définit l'histoire comme *opération*, comme *activité* ou comme *faire*, permet ainsi de rendre comparables ces deux formes d'histoire. Toutes deux sont en effet des opérations qui transforment le statut des choses qu'elles travaillent : de matériaux hétérogènes, elles font de l'histoire. Toutes deux sont également des activités qui engagent et organisent la coopération d'acteurs multiples.

Mais ce regard ne rend pas compte précisément des intentions des acteurs, tout comme il éclipse les formes prises par cette histoire. Il tait également les modalités pratiques de la coopération que l'activité organise, qui, dans le cas de l'histoire managériale, engagent des rapports entre historiens et entreprises. Ce sont ces enjeux qui seront par la suite analysés.

# Entre historiens et entreprises.

Au sein du groupe bancaire qui a servi de terrain pour cette enquête, il existe depuis 1995 une institution, l'Association<sup>50</sup> pour l'Histoire du Groupe Caisse d'Epargne<sup>51</sup>, qui prend en charge la question de l'histoire de l'entreprise. Cette association se donne en effet pour mission « d'étudier et de faire connaître l'histoire des Caisses d'épargne en France, d'en valoriser les acquis dans le domaine des Sciences Sociales et de la Communication (expositions...) » (statuts de l'A.H.C.E., article 3).

Que les entreprises se soient, depuis longtemps déjà, emparées de leur histoire et préoccupées de leur passé est avéré. Dès le XIX<sup>ème</sup> siècle, diverses manifestations attestent très clairement de cet intérêt : on organise déjà des commémorations, on célèbre déjà des anniversaires, on écrit aussi des histoires. Félix Torrès mentionne par exemple le cas d'une commémoration au Creusot, où en 1905 le groupe Schneider célèbre le centenaire de la naissance de son fondateur, Eugène Schneider. Ce sont, de manière comparable, les origines historiques du fabricant de ciment Lafarge qui sont présentées sur les almanachs commerciaux des produits dès le début du vingtième siècle, lorsqu'on y rappelle que l'entreprise a été fondée par la famille Pavin de Lafarge en 1833 sur les bords du Rhône.

« Outre-Atlantique, explique Torrès, le New York Stock Exchange, à savoir la Bourse de New York, célèbre son centenaire en 1892 et publie une histoire interne, *The New York Stock Exchange*, deux ans plus tard. Même si la fondation en 1792, au pied d'un sycomore, apparaît quelque peu légendaire et est préférée à la date plus réaliste de 1817. En Allemagne, il faut remonter plus loin encore puisque la première histoire d'entreprise date de ... 1825, celle de la firme de Dresde Lauchhammer. De façon générale, à la fois pour des raisons de durée comme de l'exacerbation du sentiment historique « fin de siècle », les historiques et commémorations d'entreprises se

---

<sup>50</sup> Abrégé par la suite en A.H.G.C.E.

<sup>51</sup> Anciennement Association pour l'Histoire des Caisses d'Epargne (abrégié ci-après A.H.C.E.). J'utiliserai les deux dénominations, car le changement de nom de l'association s'est fait pendant la période de ma présence sur le terrain. A.H.C.E. renvoie donc à la période 1995-2005, alors qu'A.H.G.C.E. renvoie à l'entité actuelle.

multiplient à partir de 1900 et de la Belle Epoque » (Torrès 1995 : 161-162).

Selon Félix Torrès, cette volonté de dire l'histoire s'explique par le fait que ces entreprises, « une fois lesté[es] d'une certaine durée » éprouvent la nécessité de retracer et de commémorer leur itinéraire. Ce besoin s'explique selon l'historien par l'attachement esthétique et culturel de la bourgeoisie du XIXème siècle pour le passé. « Loin de chercher à fonder un monde entièrement détaché du passé, [elle] se coule dans le cadre culturel et esthétique en place, habille les armatures métalliques de colonnes et ornements historicistes, voire édifie ses usines aux allures de châteaux forts médiévaux, comme la manufacture textile Motte-Bossut à Roubaix» (Torrès 1995 : 159-160).

Le XIXème siècle n'est bien entendu pas le seul siècle à pouvoir se prévaloir d'un engouement pour le passé. Le triomphe des catégories du patrimoine et de la mémoire à la fin du XXème signifie bien, selon des modalités de rapport au temps différentes, l'intérêt grandissant de la société pour le passé. L'entreprise n'échappe pas à ce phénomène.

Plus généralement, cette préoccupation participe de la capacité qu'ont les groupes sociaux à réfléchir à eux-mêmes et à leurs activités et l'on voit mal comment l'entreprise, pour tendue qu'elle est vers sa propre survie et vers la production, pourrait totalement échapper à cette interrogation, si éphémère et orienté que soit le groupe social qu'elle constitue.

Mais pour autant l'émergence d'une association pour l'histoire d'entreprise n'a rien d'une évidence, car l'institutionnalisation de cet attrait pour l'histoire ou de l'interrogation que porte une entreprise sur son passé suppose des conditions qui l'ont rendue possible. Son existence questionne en effet aussi bien le rapport que l'entreprise entretient avec elle-même et avec son passé que les liens qui l'unissent à la société tout entière. Aussi, l'émergence de telles institutions doit-elle être replacée dans un ensemble plus général, d'envergure sociétale. Dans le secteur des entreprises, il trouve son expression dans le mouvement d'une vaste mode<sup>52</sup> managériale qui pousse, à partir de la fin des années 1980 un certain nombre de grandes entreprises à écrire ou faire écrire leur histoire. Un des managers à l'origine de la fondation de l'association évoque lui-même l'impact de ce mouvement, que les

---

<sup>52</sup> A propos de l'histoire d'entreprise, Sylvie Lefranc note effectivement qu'« il existe (...) un effet de mimétisme ou effet mode qui peut d'abord constituer une bonne raison de recourir à l'histoire» (Lefranc 1995 : 127).

historiens qualifient de *business history*<sup>53</sup> :

« On voulait favoriser le travail de recherche sur les Caisses d'épargne, la recherche en histoire au sens large, parce qu'il y avait une sorte de déni de l'histoire, dans cette entreprise. Pour toutes sortes de raisons, l'histoire n'était pas valorisée. On voulait valoriser l'histoire interne, parce que toutes les grandes entreprises valorisent leur histoire et nous, ça n'avait pas été du tout approfondi. Donc sur ce point, on a mis le paquet ».

Ailleurs : « C'était la grande mode de l'histoire d'entreprise et ça faisait bien d'avoir des sommités historiques. Eux, ils aimaient bien aussi ».

Dans l'exemple qui précède, l'intérêt réciproque des historiens et des managers ne semble pas faire de doute. Ce sentiment d'évidence ne doit pas occulter la lente élaboration de cette relation. Ce rapprochement est en effet la conséquence d'un processus au long cours, qui engage aussi bien le point de vue des historiens sur l'entreprise que celui des organisations sur les scientifiques, aussi bien celui de la société sur ces organisations et des entreprises sur elles-mêmes. C'est ce processus qu'il s'agit ici de retracer.

---

<sup>53</sup> Les propos du manager ancrent la démarche des Caisses d'épargne dans le mouvement bien particulier de la *business history*.



# Une relation contrastée depuis la Seconde Guerre mondiale.

## L'ignorance réciproque.

François Caron dresse le portrait relationnel d'une incompréhension mutuelle, entre historiens et managers ou dirigeants, dans les décennies qui suivent la Seconde Guerre mondiale.

« Dans un premier temps, explique-t-il, le dialogue fut inexistant ou médiocre, mis à part quelques exceptions : ce sont les années 1950 et 1960. L'attitude dominante des entrepreneurs était faite soit d'indifférence, soit même d'hostilité, car l'histoire était souvent considérée comme une entrave à la modernisation. L'histoire, c'était les vieilles lunes, les vieilles barbes, les traditions et il était alors de bon ton d'affirmer que l'entreprise française *traditionnelle* était une entreprise non performante. Tous les rapports technocratiques affirmaient cette sorte d'incapacité de l'entrepreneur français d'avant la Seconde Guerre mondiale à s'adapter au changement. On voulait détruire en quelque sorte la mémoire de l'industrie française parce qu'on voulait moderniser la France. C'est pourquoi tant d'archives ont été détruites. Le geste avait une valeur quasi-symbolique : il marquait la volonté de rompre avec le passé » (Caron 1991 : 35-36).

Cette position des entreprises disqualifie l'histoire en la caractérisant comme un élément désuet qui n'appartient pas à la sphère du présent. Elle la relègue par métonymie à ce qu'elle considère être son domaine d'étude, le passé<sup>54</sup>, dont il s'agit de se distinguer.

Pour Félix Torrès, cette période de mépris se prolonge jusqu'à la fin des années soixante-dix<sup>55</sup>. Il souligne d'une part — comme François Caron — qu'il règne alors un discours modernisateur. « Conquérante, planificatrice, optimiste, l'époque est résolument a-historique voire anti-historique. Accusée en partie d'être responsable du « retard français », l'entreprise française d'avant 1945 est dénigrée pour son

<sup>54</sup> Ceci, même si depuis Marc Bloch on sait que l'histoire n'étudie pas le passé, mais « les hommes dans le temps ». « L'idée que le passé en tant que tel puisse être l'objet d'une science est absurde » affirme l'historien (Bloch 1993 : 49).

<sup>55</sup> Caron voit l'amorce d'un changement d'attitude dès les années 1970, Torrès fin 1970, début 1980.

malthusianisme et sa frilosité, au moment où les élites économiques importent massivement les méthodes de gestion américaines : rationalisation, management, marketing, relations humaines... Avant le tournant des années 80, que de fois avons-nous rencontré, dans les entreprises, des cadres ou dirigeants se refusant à la démarche historique par refus du passéisme et du retour en arrière... En somme, l'histoire incarnait le passé, un passé obsolète, révolu » (Torrès 1995 : 166-167). D'autre part, l'historien note que « la modernisation de l'économie et de la société provoquée par les Trente Glorieuses provoque une série de concentrations (...), de restructurations, de relocalisations, alors que montent en flèche des secteurs nouveaux, l'électroménager, la distribution, les loisirs, sans mémoire longue et étroitement tournés vers la satisfaction immédiate de la société de consommation. L'essor de l'économie provoque des délocalisations et des déménagements nombreux, alors que les vieilles industries (voire des régions entières) entrent en crise irrémédiable. En bref, des pans entiers du passé s'effritent, s'engloutissent dans l'indifférence presque générale ou plutôt dans l'optimisme de la croissance et de l'expansion » (Torrès 1995 : 166). D'ailleurs, pour le fondateur de *Public Histoire*<sup>56</sup>, « c'est sans doute à cette époque que l'entreprise a le plus correspondu à la définition d'un être sans histoire, tourné vers l'avenir et pratiquant une rupture permanente avec le passé » (Torrès 1995 : 167).

Si l'entreprise considère alors l'histoire avec distance, du côté des historiens la situation n'est pas meilleure, loin s'en faut : « la majorité des historiens économistes français de l'époque avaient adopté une problématique d'inspiration marxiste. (...) On considérait que les relations de groupe à groupe, de classe à classe, transcendaient en quelque sorte l'histoire de l'entreprise. L'entreprise n'était qu'un lieu d'affrontement entre les classes, le théâtre privilégié [de ces luttes] » (Caron 1991 : 36). Quant aux historiens économiques non marxistes, c'était la grande époque de la macro-économie historique. « Si l'on voulait être pris au sérieux, il fallait faire une histoire globale, une histoire synthétique où l'entreprise n'était en somme qu'un acteur passif qui s'adaptait aux évolutions macro-économiques » (Caron 1991 : 35-36).

L'ignorance mutuelle des historiens et des managers explique pourquoi une collaboration ne voit pas le jour à cette époque. Pour qu'elle advienne, il faut attendre que les mentalités et que les considérations des uns sur les autres évoluent.

---

<sup>56</sup> Public Histoire est une entreprise de conseil aux entreprises spécialisée dans le domaine de l'histoire. Cf infra. Chapitre 2, 3.4.1. « Entreprises et agences spécialisées dans la *business history* ».



## Fragilisation des entreprises et renouvellement de l'intérêt pour l'histoire.

La période qui s'ouvre à partir de la fin des années soixante-dix et du début des années quatre-vingt voit se réaliser des transformations macroéconomiques et macrosociales de grande ampleur. Selon Robert Castel, « Ce que l'on a commencé à appeler « la crise », au début des années 1970 correspond à un changement de régime du capitalisme, qui marque la fin du capitalisme industriel et l'émergence du capitalisme financier international. « Sa dynamique profonde est une dynamique de dé-collectivisation, ou de ré-individualisation, qui prend à contre-pied et déstabilise à la fois les régulations collectives de l'organisation du travail et celles du droit du travail et de la protection sociale ». Cette « crise », dont les conséquences économiques, culturelles et sociales sont nombreuses, marque en particulier selon le sociologue une inversion de la vision de l'avenir par rapport à la période des Trente Glorieuses. « Alors que l'avenir se vivait jusque-là sous la forme du progrès social, voire pour beaucoup, de lendemains qui chanteraient après la Révolution, bien peu de nos contemporains pensent maintenant que demain sera meilleur qu'aujourd'hui »<sup>57</sup>. Le regard que la société porte sur elle-même en est transformé : partout, y compris dans les domaines scientifiques<sup>58</sup>, une interrogation sur le devenir est engagée, qui voit se généraliser le recours à l'histoire et à la sauvegarde du

---

<sup>57</sup> cf. <http://ustl1.univ-lille1.fr/culture/publication/lna/detail/lna44/pgs/06.pdf>

<sup>58</sup> La discipline ethnologique témoigne tout particulièrement de ce mouvement patrimonial.

— « L'industrialisation joue un rôle central dans la transformation des sociétés traditionnelles auxquelles les anthropologues se sont montrés si attachés ; elle constitue en quelque sorte une force ennemie qui pervertit leurs terrains et dérobe leurs objets, à laquelle ils ont longtemps opposé le projet " d'ethnologie d'urgence " et de sauvetage des derniers témoignages de la tradition rurale ou exotique, non sans hypothéquer l'avenir de la discipline (Terrolle 1992) » (Roth 2002).

— L'expérience particulièrement riche de la création de l'écomusée du Creusot témoigne elle aussi de cet engouement, aussi bien pour ce qui relève de la société civile que pour ce qui concerne les sciences sociales de manière générale (Debary 2002 ; Davallon 1986).

« Au début des années 1970, cette ville-usine, construite par et pour la production métallurgique, est menacée par le déclin économique et par le départ de la famille qui en avait fait un haut lieu du paternalisme et de la rationalisation industrielle. Le projet de musée, élaboré bien avant la fermeture de l'usine, veut fédérer élus, érudits locaux, milieux associatifs, syndicalistes, enseignants et autres intermédiaires autour d'une nouvelle idée de musée : cet écomusée ne doit pas avoir des visiteurs, mais des habitants ; il ne doit pas avoir de collections, mais englober tout le territoire ; il ne doit pas avoir d'administrateurs, mais des usagers qui président à son fonctionnement. Si ce musée " révolutionnaire " ne s'est finalement pas concrétisé, l'expérience a été déterminante de la création de nombreux écomusées ou musées de société, inspirés d'une même idéologie communautaire et territoriale, et elle a plus globalement nourri l'invention d'une nouvelle muséologie, moins centrée sur les collections et plus tournée vers les publics. Elle a aussi favorisé la multiplication des opérations dites " de mémoire ", mémoires de quartiers, mémoires d'usines, mémoires ouvrières, mémoires d'entreprises, souvent ancrées dans des contextes de crises ou de restructurations, parfois inscrites sur le long terme par la création d'associations constituées sur une base géographique (quartier, ville, bassin, région) ou par secteur d'activité (les télécommunications, l'électricité, le chemin de fer, les moulins, le textile, etc.) » (Roth 2002).

patrimoine — on parle ainsi de « vague patrimoniale » — parce qu'on les considère comme des lieux privilégiés de compréhension de l'identité de la société :

« De façon large, on invoque désormais presque banalement le mouvement général qui a saisi la France depuis la fin des années soixante-dix de retour sur son passé et de redécouverte de son histoire à la suite des changements accélérés du XXe siècle, la volonté de ressaisir un patrimoine physique et culturel mis à mal par la mobilité géographique et l'innovation technique, la prise de conscience soudaine de la disparition de témoins directs des grands bouleversements du siècle, ainsi que le besoin de mémoire qui caractériserait une société trop brutalement arrachée à ses racines rurales et industrielles, malmenée par une modernisation à marche forcée et projetée dans un monde incertain et en quête d'identité. Toute la donne intellectuelle se serait ainsi trouvée bouleversée au début des années quatre-vingt lorsqu'aurait succédé brutalement à la contestation des années soixante-dix, alors même que brillaient encore les derniers feux gauchistes, la nouvelle quête identitaire : « Qui sommes-nous », « D'où venons-nous ? » et « Où allons-nous ? ». C'est le grand tournant épistémologique que décèle Marcel Gauchet, par lequel un paradigme identitaire succède à un paradigme critique, le retour de la conscience et des théories de l'action succède aux philosophies du soupçon... L'histoire, alors que s'installe une durable crise économique et sociale, apparaît comme l'une des voies possibles de recours dans la compréhension de la société et des changements qui la travaillent, évinçant en partie sur son terrain la sociologie omniprésente dans les décennies précédentes...

Ce questionnement sur l'identité et la conscience nationale (...) n'épargne pas non plus les institutions et les entreprises : à partir des années quatre-vingt, s'interrogeant sur leur devenir, celles-ci en effet se penchent également sur leur passé » (Descamps 1998 : 485-486).

Certains éléments remettent en effet en cause le précédent rapport que les entreprises entretenaient avec elles-mêmes. Les organisations, qui au cours des années 1960-1970 ont vu les faillites de leurs concurrents se multiplier et ont subi des restructurations, ont pris conscience de leur fragilité et de l'obsolescence des modèles d'organisation précédents. « Les entrepreneurs furent contraints de s'interroger sur la validité des modèles de gestion qui avaient dominé les années de forte expansion » (Caron 1991 : 37). Aussi l'entreprise éprouve-t-elle « une certaine indétermination quant à son être-même, après la dévaluation des modèles planificateurs de l'après-guerre et l'échec d'un certain laxisme dans la pratique de diversifications hors de l'activité initiale » (Torrès 1995 : 170). Ces incertitudes amènent les entreprises à s'interroger sur leur passé, et parfois à engager l'écriture de leur histoire.

Du côté des historiens, des transformations profondes ont aussi vu le jour, qui ont su modifier le point de vue dominant, puisque la période voit l'hégémonie du « mythe de la macro-économie » (Caron 1991 : 37) remise en question. L'arrivée en effet « d'une nouvelle génération d'historiens revenue des grands modèles explicatifs et curieuse

de « micro-histoire » » (Torrès 1995 : 169) explique l'intérêt de ces scientifiques pour une histoire de l'entreprise en tant que telle.

« [La demande des entreprises et des administrations] en histoire a trouvé face à elle une offre universitaire également en pleine évolution, finalement ouverte à de nouveaux questionnements et disposée à prêter son concours à une nouvelle manière de faire de l'histoire, et à se risquer dans un partenariat avec les institutions administratives ou les entreprises. Les carences de l'organisation de la recherche à l'Université, ou son impossibilité à développer toutes les spécialités pointues ou techniques, la volonté de défricher des champs de recherche nouveaux, délaissés ou en friches depuis plusieurs années, le souhait de renouveler l'historiographie par de nouvelles sources et de nouvelles approches, le désir de se donner des moyens supplémentaires (financiers, éditoriaux ou archivistiques), la possibilité d'une ébauche d'interdisciplinarité et de rencontrer des spécialistes d'autres périodes, ont pu conduire des chercheurs et des universitaires à s'engager dans l'aventure des comités d'histoire » (Descamps 1998 : 494-495).

L'intérêt de l'entreprise pour son passé va pouvoir rencontrer celui des historiens pour ce nouvel objet.

## L'entreprise, une institution.

Pour que ce rapprochement devienne effectif et que l'accès aux archives des entreprises puisse se faire, une dernière condition manque encore. Il a fallu également que se transforme le regard porté par la société sur l'entreprise comme celui que l'entreprise porte sur elle-même.

Avant le tournant du début des années quatre-vingt, de manière significative, l'entreprise est la chose du patron. « L'existence d'une société à but commercial ne relève pas de grands mobiles politiques, sociaux ou culturels mais, très prosaïquement, de motifs purement économiques. En ce sens, la marche de la société appartient au ressort de l'entrepreneur et des actionnaires qui partagent éventuellement son capital, soumis ou non à la publicité d'assemblées générales, et ne concerne pas la société — l'espace « public » dans son ensemble. L'entreprise, son espace, ses activités, ses succès et ses échecs, et donc son histoire, restent d'ordre privé » (Torrès 1995 : 164). Cette vision a une conséquence évidente sur l'accès aux archives : celles-ci restent fermées aux historiens. L'entreprise invoque d'ailleurs alors fréquemment la confidentialité des affaires ou l'existence de secrets techniques pour en interdire l'accès. Un mouvement existe pourtant dans les pays industrialisés qui voit se manifester, depuis le début du siècle, un intérêt pour les

archives de l'entreprise. « L'Allemagne a joué un rôle précurseur en fondant à Cologne, en 1906, le premier centre d'archives d'entreprises, avec l'aide financière de la Chambre de Commerce locale. En 1926, se crée aux Etats-Unis, à Boston, la *Business Historical Society*, qui recueille des archives d'entreprise, une chaire de *Business History* est créée à Harvard l'année suivante. L'Angleterre voit la fondation, en 1934, du *Council for the Preservation of Business Archives*, qui publie une lettre à grand retentissement dans le *Times* du 21 juin 1934. Grâce à l'université de Manchester et à l'*Economic History Review*, un courant d'opinion se forme en faveur de la préservation et de l'utilisation des archives d'entreprise, qui s'épanouit au lendemain de 1945 » (Torrès 1995 : 165). Celui-ci trouve répercussion en France, sans toutefois parvenir à y prendre de l'ampleur. « L'inspecteur général des Archives Charles Schmidt lance, le 15 mai 1926, dans une revue à grand tirage, *le Revue de Paris*, une campagne d'opinion pour le dépôt d'archives privées dans les archives publiques. Son combat est relayé par la prestigieuse revue des *Annales d'Histoire économique*, qui publie, à partir des années 1930, de nombreux articles et comptes-rendus en ce sens, signés Charles Schmidt, Lucien Febvre ou Marc Bloch. Mais à la différence des pays voisins anglo-saxons, le mouvement ne fait pas tache d'huile, malgré les efforts de l'archiviste et historien des techniques Bertrand Gille dans les années 1950-1960» (Torrès, 1995 : 165).

Mais un changement de regard s'opère dans les années quatre-vingt. L'entreprise devient alors une instance sociale, un organisme qui intéresse la société et qui est concerné par elle. Pleinement présente dans l'espace public, elle prend conscience de l'importance qu'il y a à cultiver son image et son rayonnement social. L'apparition de problématiques de communication, de mécénat et de *sponsoring* — aujourd'hui les questions liées à l'écologie et au développement durable — témoigne bien de ce qu'elle est petit à petit devenue une institution<sup>59</sup> à part entière. « Hier exclusivement privée, son histoire participe de ce mouvement, en prenant un caractère public ou parapublic. Les nationalisations de 1981-1982 ont d'ailleurs, en France, accéléré le mouvement, en faisant entrer dans le giron de la communauté nationale des entreprises hier privées, dont le passé et les archives demeuraient *ipso facto* « publiques » » (Torrès 1995 : 169). Puisqu'elle est devenue « une affaire de société » et qu'elle assume désormais pleinement ce rôle, y compris en matière d'histoire, il devient urgent que l'entreprise autorise l'accès à ses archives.

---

<sup>59</sup> Sur l'entreprise en tant qu'institution sociale, voir Sainsaulieu (dir.) 1990. Sur les questions liées à la citoyenneté d'entreprise, voir d'Almeida 1996.

Cette conversion du regard achève d'expliquer les conditions de possibilité de l'émergence d'un intérêt pour l'histoire en entreprise. Mais pour comprendre l'écart entre la possibilité d'une prise de conscience et l'engouement véritable évoqué par le manager des Caisses d'épargne dont j'ai reproduit les propos, il faut faire un détour par les Etats-Unis, qui ont servi de référence à la mise en place d'une *business history* à la française, comme le rappelle Jacques Marseille : « il aura fallu attendre le début des années 80 pour que la « *business history* », née à Harvard en 1927 acquière en France ses lettres d'agrément<sup>60</sup> ». C'est en effet ce mouvement d'intérêt qui institutionnalise en France les rapports entre historiens et entreprises.

---

<sup>60</sup> Jacques Marseille : « Histoire des entreprises, quelles relations pour quels usages ? » in *Les Echos*, 4 et 5 mai 2001.



## Le précédent américain.

### Un rejeton de la *public history*.

Outre-Atlantique, la place faite à l'histoire au sein des entreprises ne constitue qu'un cas de figure particulier de la *public history*, forme d'histoire qui englobe des domaines d'investigation variés, qui prend en charge les relations entre société et histoire et dont le champ de réflexion dépasse par conséquent très largement le strict cadre de l'entreprise. Ce type d'histoire se laisse avant tout définir par le vaste champ de pratiques qu'il englobe, qui correspondent à plusieurs professions liées — la liste n'est pas exhaustive — « aux métiers des musées, aux archivistes, aux conservateurs, aux consultants en histoire et aux managers des ressources culturelles. Ces professions ont en commun une assise fondée sur les aptitudes historiques traditionnelles, la pratique du récit et de l'explication de l'histoire en dehors de l'arène universitaire traditionnelle »<sup>61</sup> (Dumoulin 2003 : 93).

On s'accorde à voir dans la naissance d'une telle forme d'histoire une réponse à une crise de l'emploi des historiens au sein du secteur académique. Ainsi Sylvie Lefranc, tout en notant l'importance de la tradition américaine de collaboration entre les lieux de décisions politiques ou économiques et l'université, affirme-t-elle le rôle de détonateur que la crise de l'emploi joue dans l'émergence de la *public history* aux Etats-Unis. Celle-ci, selon l'auteur, est « issue d'une crise de recrutement dans les universités américaines, qui a conduit les historiens désireux de sortir de cette crise de l'emploi à créer une nouvelle profession : le *public historian*.

A l'origine, la *public history* a donc tenté de résoudre cette difficulté en cherchant des emplois hors du milieu des enseignants ou des chercheurs. Mais plutôt que de trouver des emplois éloignés de leur formation d'origine, les diplômés ont préféré offrir des services spécifiques grâce à leurs dispositions et qualités de chercheurs et en contrepartie d'une rémunération. (...) Dans cette perspective, les *public historians* se sont d'abord préoccupés de trouver des débouchés dans des filières traditionnellement

---

<sup>61</sup> Jennifer Evans, « What is public history », 8 mai 1999, sur [www.publichistory.org](http://www.publichistory.org).

demandeuses de tels services, tels les postes dans l'administration fédérale, les dépôts d'archives, les innombrables musées... Puis à la faveur d'une demande nouvelle, il se sont tournés vers les entreprises privées » (Lefranc 1995 : 134, 135).

Ainsi la *business history* est-elle, comme son nom l'indique, la branche de la *public history* qui concerne les entreprises. Avec elle naissent aux U.S.A. des cabinets qui se chargent de valoriser le passé des organisations. Certains historiens sont ainsi embauchés « pour écrire l'histoire officielle de l'employeur. Les interlocuteurs peuvent être tout aussi bien des agences officielles, des organismes d'état que des entreprises privées » (Dumoulin 2003 : 94-95). Certains se spécialisent dans des types de travaux particuliers, et les appellations fleurissent, qui qualifient avec précision le type de travail historique proposé aux entreprises. La *private history* par exemple ne cherche pas forcément à produire le récit historique ou l'histoire à caractère scientifique des institutions auxquelles elle propose ses services. Elle se définit plus comme un outil qui permet l'aide à la prise de décision ou le pilotage stratégique des actions à partir d'une analyse de l'histoire de l'organisation qui commande l'étude. Elle produit ainsi des rapports à usage interne, qui aident les décideurs à situer leurs actions. Ces rapports touchent à des domaines aussi variés que l'histoire du « droit de construction » dans un espace donné, celui des « droits historiques de tribus indiennes sur leurs terres » ou celui de la « navigabilité d'une rivière dans le passé » (Dumoulin 2003 : 94-95), pour ne donner que quelques exemples d'application d'une spécialisation.

## L'extension du champ d'activité des historiens.

De tels cabinets de consultants en histoire ont cessé outre-atlantique de faire figure d'exception. On mentionne ainsi en 1999 une cinquantaine d'inscrits dans un répertoire sur le site Internet du *National Council on Public History*, qui regroupe « pêle-mêle des travailleurs indépendants, *free lance*, de véritables entreprises et des universitaires enseignant la *public history* » (Dumoulin 2003 : 98).

L'exemple d'*History Associates Incorporated* (H.A.I.) est représentatif des pratiques de tels cabinets et de ce à quoi peut ressembler la *business history*. Comme l'explique Olivier Dumoulin, H.A.I. compte en 1986 « une cinquantaine d'employés dont trente-cinq historiens, un chiffre d'affaires de plus d'un million de dollars (...), un bureau proche de Washington et un autre en Californie [et est] classé en 1986 parmi



les cinq cents entreprises à la croissance la plus rapide » (Dumoulin 2003 : 98). L'entreprise propose aujourd'hui un nombre de services extrêmement divers, toujours donnés pour historiques et dont voici la liste :

« Recherche historique et écriture d'une histoire orale, recherche historique pour des litiges, gestion de ressources d'information, service international d'archives. La première branche relève de l'activité historique la plus classique : elle offre la rédaction d'études savantes, de livres « grands publics », de brochures commémoratives ..., la conduite d'enquêtes orales (...) Ses supports ayant tous la vertu de mettre en valeur les organisations clientes auprès de leurs employés, de leurs clients ou de leurs fournisseurs, voire du grand public. Bien que ce service porte le nom de « service historique », les autres ne le sont pas moins.

Le deuxième service développé dès 1981 autour des affaires de recherche de responsabilité en matière de dépôts toxiques, prend une importance croissante ; le troisième relève des compétences des historiens et non des archivistes comme corporation distincte au regard de l'entreprise ; enfin la dernière section reflète l'essor des deux dernières branches sur le plan international. La recherche des biens en déshérence des victimes du génocide et les demandes de réparation des ayants droit constituent l'essentiel des activités de ce département de H.A.I. décrit comme la réponse à « la croissance mondiale des services historiques » » (Dumoulin 2003 : 100-101).

Dans cette course aux débouchés, les cabinets de *public history* se heurtent au caractère intrinsèquement clos du territoire de l'historien. Cantonnés au passé, ils ne peuvent trouver perpétuellement de nouvelles justifications au travail de l'histoire en entreprise. C'est pourquoi ces organisations cherchent à démontrer que l'histoire est un instrument qui permet de modeler l'avenir, pour « établir d'avantage en quoi les compétences [de l'historien] peuvent s'insérer dans le processus de production » (Dumoulin 2003 : 105).

« La capacité à faire du futur l'avenir de l'histoire tient du leitmotiv. History Associates Incorporated souligne qu'elle entend faire découvrir aux administrateurs, aux hommes d'affaires et aux responsables du système éducatif que l'histoire peut être un puissant outil de diagnostic et de gestion pour les décideurs. History International SM, fondée à Phoenix en 1996, se décrit comme un centre de recherche et de conseil illustrant les propos de Carl Becker, selon lesquels l'histoire ne prévoit pas le futur mais permet de le préparer. Et cela selon la logique du précédent : elle doit permettre aux décideurs d'éviter de répéter les erreurs et de faire des choix adaptés. Dernier exemple : The History Factory, fondée en 1979 en Virginie, entend aider les organisations à utiliser le passé pour mieux vivre le présent en créant un avenir plus brillant. Les organisations sont ainsi incitées à puiser dans leur « réservoir » d'histoire » (Dumoulin 2003 : 105-106).

Ce dont il est question, c'est bien de proposer aux entreprises clientes, à partir d'une analyse des compétences propres à la profession d'historien, un nombre de services spécialisés de plus en plus important. Le champ des aptitudes annexées à l'histoire outrepassa donc très largement ce que la « simple » écriture d'une histoire

académique autoriserait. Il peut s'agir aussi bien de la rédaction d'une histoire que de l'exercice d'une expertise ou de la délivrance de conseils. Ces débouchés, pour éloignés qu'ils sont de l'histoire académique, ressortissent intégralement, selon les acteurs, au domaine historique.

## La fortune française de la *business history*.

### La méfiance de certains historiens face aux effets de la *business history* sur rôle social de l'historien.

L'acte de naissance de l'histoire publique en Europe est l'organisation en 1982 à Rotterdam du premier colloque européen sur la *public history*, sous l'impulsion des créateurs de la revue *The Public Historian*. L'unique représentant français est François Bédarida, qui dirige alors l'Institut d'Histoire du Temps Présent (I.H.T.P.<sup>62</sup>).

L'émergence de cette nouvelle forme d'histoire dans l'hexagone ne va pas sans soulever de débats. La communauté des historiens s'intéresse aux effets d'une telle activité sur le métier d'historien ; l'accueil que la profession réserve à ce type d'histoire est beaucoup moins enthousiaste que celui fait dans le contexte américain.

Ainsi, un séminaire commun entre l'I.H.T.P., l'Ecole Normale Supérieure (E.N.S.) et l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (E.H.E.S.S.) voit le jour au cours de l'année universitaire 1982-1983, dont le programme interroge l'impact de ces nouvelles pratiques sur les bases traditionnelles de la discipline historique. C'est en particulier les incidences sur « son caractère désintéressé et érudit, sa professionnalisation au bénéfice des historiens universitaires, son rapport avec la société civile, son insertion dans la vie publique » (Dumoulin 2003 : 107-108) qui sont envisagés.

Et c'est bien de manière similaire le nouveau rôle social de l'historien qu'interroge

---

<sup>62</sup> Institut rattaché au C.N.R.S.. Fondé en 1978, il a largement contribué au développement de l'histoire très contemporaine en France (source : <http://www.ihtp.cnrs.fr>).

Henry Rousso dans un article au titre ironique, « l'histoire appliquée ou les historiens thaumaturges » :

« Pourquoi, demande l'historien, après la sociologie ou la psychologie, l'histoire est-elle aujourd'hui sollicitée à des fins d'expertise sur la réalité du temps présent ? Après les économistes, les futurologues, les historiens sont-ils les nouveaux thaumaturges de nos sociétés en crise ? » (Rousso 1984 : 106).

Le rapport Godelier (1982) sur les sciences de l'homme et de la société en France avait clairement donné le ton. En définissant l'attitude que doit respecter la communauté scientifique face à ce qu'il est convenu d'appeler la « demande sociale », il se situe à l'opposé de la démarche des *public historians* :

« Les recherches dans les sciences sociales ne pourront jamais se transformer en une sorte d'ingénierie sociale apte à produire des interventions miracles sur les contradictions de la réalité. Tout discours qui va dans ce sens, ne fait qu'engendrer ou entretenir des illusions qui coûteront cher dans la pratique. Dans tous les cas, le principe qu'il faut respecter en matière sociale de recherche est que seule la communauté scientifique est à même de traduire en objectifs de connaissance des réalités qui font problèmes et que la société dans toutes ses composantes (...) lui demande d'analyser » (Godelier 1982 : 23, cité par Rousso 1983 : 114).

Une partie de la communauté scientifique voit donc un danger dans l'émergence de cette histoire. Selon elle, de l'extension territoriale que représente ce type d'histoire appliquée, l'histoire tout entière sort transformée. Ceci fait dire à Olivier Dumoulin que sous la dénomination de *public history* « se cache une entreprise globale de déplacement du rôle social de l'historien ». Les formes nouvelles qui se trouvent réunies sous l'appellation de *public history* « remettent en cause, selon lui, les critères d'appréciation de la performance de l'historien définie comme un gain d'objectivité, ou de scientificité. (...) En dépit de leurs différences, toutes les formes de *public history* remettent en question les critères de l'objectivité et l'idée même de la profession historique » (Dumoulin 1993 : 93).

Peut-être faut-il aussi voir dans cet accueil difficile le résultat du flou qui caractérise la définition de ce qu'est, précisément, « l'histoire d'entreprise » ? L'expression tient une place prépondérante dans le débat français et remplace bien souvent les termes anglo-saxons. Le domaine qu'il dessine est plus étendu que celui de la *business history* ; il regroupe en fin de compte les participations d'intervenants multiples et la production d'histoires extrêmement diverses. Sont qualifiés d'« historiens d'entreprise » aussi bien le professeur universitaire qui produit une histoire destinée à être évaluée dans un cadre scientifique, que l'universitaire à qui une entreprise passe commande ; aussi bien le chargé d'études et de recherches historiques salarié

de l'entreprise dont il faut écrire l'histoire, que le consultant en histoire d'entreprise qui travaille dans un cabinet externe. Le terme va parfois jusqu'à s'appliquer à l'archiviste qui met en ordre les documents d'une entreprise ou au chargé de communication qui raconte l'histoire dans le journal interne. Les produits sont aussi divers que les intervenants, et répondent tantôt à la mise en lumière des enjeux que soulève le défrichage de nouveaux champs scientifiques<sup>63</sup>, tantôt à la discussion du point de vue à adopter sur l'objet « entreprise » en histoire, tantôt à la réponse à la « demande sociale » de l'entreprise, tantôt à la commande d'un ouvrage de communication dite *corporate*. Autant de configurations qui n'explicitent que peu souvent ce qu'il faut entendre par le domaine qu'elles quadrillent pourtant. L'«histoire d'entreprise» doit une partie de son succès à cette ambiguïté, qui fait écho aux difficultés qu'il y a à définir ce qu'on entend d'une manière générale par « histoire »<sup>64</sup>.

### L'intérêt d'autres historiens face aux débouchés offerts à l'histoire.

De cette variété de déclinaisons, Maurice Hamon et Félix Torrès rendent bien compte, lorsque, prêchant pour la collaboration entre entreprise et historiens autour de projets d'histoire appliquée, ils dressent le panorama des forces en présence :

« Par « histoire d'entreprise », on entend trop souvent une histoire monographique, calquée sur le modèle universitaire et obéissant à ses finalités, en somme, une nouvelle province pour la discipline historique... il y a indéniablement un certain impérialisme de notre profession ! Ce type d'histoire est bien entendu nécessaire, ne serait ce que pour fournir des matériaux et un solide cadre rétrospectif sur l'entreprise (...) Ce type d'histoire, pourtant, n'est pas suffisant car il n'épuise pas la demande spécifique des entreprises en matière de rétrospection ; d'où le rôle spécifique de l'histoire appliquée ou histoire conseil, sorte d'histoire à la carte. (...)

Miroir modulable en fonction du destinataire : décideurs cadres ou grand public, qui passe donc par une pluralité de modes qui ne se réduisent plus à l'expression écrite monographique ou article. L'histoire en entreprise doit maîtriser la plus grande gamme d'expression, écrite, orale, ou audiovisuelle » (Hamon et Torrès (dir.) 1987 : 33-38).

Ces auteurs rendent compte ici de leur engagement dans la démarche que représente l'histoire d'entreprise. Le texte fait partie des actes d'un colloque dont l'objectif est de faire connaître une démarche nouvelle et d'attirer l'intérêt, la curiosité et l'investissement des entreprises. Ceci explique que le point de vue rhétorique

<sup>63</sup> Par exemple chez Fridenson : 1989.

<sup>64</sup> Comme expliqué précédemment, Chapitre 1, 1. « Difficultés de définition ».

adopté prenne largement en compte le regard porté par les entreprises sur l'histoire. Il est question de satisfaire une « demande sociale » spécifique (« la demande des entreprises ») y compris lorsqu'il s'agit d'envisager les formes définitives que peut prendre l'histoire produite. Ces historiens qui ont fait du livre d'histoire d'entreprise leur métier appellent la communauté académique à travailler avec l'entreprise et à trouver les formes d'une histoire adaptée à leur clientèle. Tous les historiens n'affichent donc pas un grand scepticisme à l'égard de l'histoire d'entreprise, loin s'en faut.

Guy Thuillier est de ceux qui ne cachent pas leur enthousiasme. Selon lui, il y a avec l'émergence d'une « demande » propre aux institutions « une belle carte à jouer » pour les historiens. Il voit dans cette forme d'histoire une pratique amenée à s'amplifier dans un avenir proche : « ces formes nouvelles devraient se développer dans les années 1995-2015 » pronostique-t-il (Thuillier 1989 : 149). C'est un nouveau métier qui se dessine, qui exige « beaucoup de talents diplomatiques (persuader les décideurs, obtenir une enveloppe de crédits requiert de la ténacité et de l'habileté dans la négociation) et de l'esprit d'entreprise (il faut être à la fois gestionnaire et visionnaire) » (Thuillier 1989 : 153).

En proposant la notion d' « ingénierie historique »<sup>65</sup>, il tente de promouvoir une *public history* à la française et ne limite pas cette nouvelle forme d'histoire à l'entreprise mais l'étend également aux activités de conseil des historiens auprès de l'administration. Thuillier décrit ainsi un historien chef de projet, capable de piloter et de mettre en œuvre un programme de recherche après avoir reformulé la demande des institutions de manière à ce qu'une recherche historique soit envisageable. Cet historien supervise, il « fait faire », il élabore « des programmes articulés de travaux », il définit « des mécanismes d'incitation et des aides à la recherche ». Il doit « clarifier la demande, aider à la formuler, préciser les objectifs — souvent incertains, flous — du décideur », puis « fixer les étapes de la recherche, définir ce qui doit être prioritaire » pour choisir enfin les « techniques particulières » à mettre en œuvre ».

En ce qui concerne les seules entreprises, Thuillier explique que l'enjeu est de préserver la mémoire de l'entreprise et de « former (ou d'exploiter) une image culturelle de l'entreprise », de faire un audit « des systèmes anciens ». Dans cette perspective, le recours à des historiens qui, seuls, « traitent « objectivement » le

---

<sup>65</sup> « [Le monde actuel] fait apparaître de nouvelles « méthodes pour construire et gérer des systèmes de recherches historiques, ce qu'on pourrait appeler des méthodes d'ingénierie historique » (Thuillier 1989 : 149).

problème » permet une meilleure efficacité. Il s'agit d'éviter des « travaux qui n'aboutissent pas », des travaux « médiocres », des « systèmes imparfaits d'archivage ». La concurrence est manifeste avec les comités d'histoire dont Thuillier souligne le manque de professionnalisme : ils « tournent en rond » ; il faut « éviter les dérapages » qu'ils pourraient amener. Il indique enfin les difficultés à mener une véritable recherche historique, dans la mesure où « les dirigeants d'entreprises aiment beaucoup les actions à échéance courte, et les écrits de « vulgarisation »<sup>66</sup> — alors qu'en fait (...) il s'agit souvent (...) de systèmes de recherches à échéance de 5, 10, parfois 15 ans » (Thuillier 1989 : 151-152). C'est parce qu'elle permet d'éviter ces écueils que l'histoire constitue une carte à jouer pour les historiens « professionnels ».

S'interrogeant sur ce qui a pu pousser certains historiens à s'intéresser à cette nouvelle demande sociale, Florence Descamps (2003, interview) donne deux raisons, qu'on a pu voir se dessiner à travers l'ensemble des propos retracés.

La première est d'ordre financier : le fait que la demande qui provient des entreprises et des institutions soit solvable n'est en effet pas étrangère à l'intérêt des historiens. La deuxième touche à des préoccupations d'ordre scientifique : les historiens académiques se sont aperçus qu'il avaient intérêt à pénétrer ces milieux, notamment en ce qui concerne l'histoire d'entreprise, pour accroître le champ de connaissance de l'histoire économique. Un nouveau champ historique s'est ouvert qu'ils cherchent à appréhender et à pénétrer pour ne pas le laisser aux seules entreprises privées<sup>67</sup>. L'émergence de ce champ n'est pas sans présenter un certain nombre d'intérêts, du strict point de vue de la pratique scientifique :

« Les raisons qui ont pu conduire des chercheurs et des universitaires à s'engager dans le mouvement des comités d'histoire sont multiples : les lacunes de la recherche à l'université ou l'impossibilité de développer toutes les spécialités techniques ; la volonté de défricher des champs de recherche nouveaux ou délaissés depuis plusieurs années : le souhait de renouveler l'historiographie par de nouvelles sources (orales et audiovisuelles) et de nouvelles approches ; l'ambition de conquérir des moyens supplémentaires (financiers, éditoriaux ou archivistiques) ; la volonté d'établir une certaine programmation de la recherche à moyen et long terme : la possibilité de pratiquer l'interdisciplinarité et de travailler avec des spécialistes d'autres périodes sans oublier le plaisir d'approcher les décideurs d'aujourd'hui » (Descamps *et alii* 2002 : 3-4).

L'histoire de l'entreprise produite à l'université revêt dès lors de multiples visages : il

<sup>66</sup> La vulgarisation est saisie non comme intrinsèque à toute pratique de recherche, mais comme forme dégradée de cette dernière (le discours de Thuillier l'oppose à la recherche à long terme, comme c'est le cas pour les « actions à échéance courte »).

<sup>67</sup> Cf. plus loin : Chapitre 2, 3.4. « L'acclimatation française de la *business history*. Entre agences et comités d'histoire ».

peut s'agir aussi bien d'histoire dite scientifique que d'histoire appliquée sous contrat, ou encore de la mise en place de conventions CIFRE qui permettront à des doctorants d'écrire l'histoire d'une institution en dressant un partenariat entre une institution ou une entreprise, l'université et le Ministère de la recherche.

## La « culture d'entreprise », porte d'entrée des historiens en entreprise.

Si Guy Thuillier dessine, avec sa vision de l'ingénierie historique l'émergence d'un nouveau secteur d'activité, c'est sur la notion de culture d'entreprise que vont se concentrer les efforts des historiens. Elle apparaît comme un véritable cheval de Troie pour ceux des historiens désireux de s'offrir, pour les raisons évoquées à l'instant, un accès aux entreprises, dans la mesure où elle dessine un intérêt commun entre les universitaires qui veulent se consacrer à l'histoire de ces organisations, les consultants en histoire et les managers et dirigeants — les uns et les autres ne formant d'ailleurs, parfois, qu'une seule et même personne.

A partir de la fin des années quatre-vingt en effet, la notion de culture d'entreprise prend en France une ampleur considérable. Les managers s'en emparent car le thème de la culture peut apparaître comme « une réponse à la critique que suscitaient les entreprises en pleine période de crise de l'emploi et de restructuration industrielle. Face au doute et à la suspicion, l'usage de la notion de culture représentait alors, pour les dirigeants d'entreprise, un moyen stratégique pour tenter d'obtenir des travailleurs une identification et une adhésion aux objectifs qu'ils avaient définis » (Cuche 2001 : 100). On voit ainsi apparaître le terme dans la littérature managériale. L'équipe de *Stratégor* y consacre par exemple dès 1988 un chapitre et donne dans son glossaire une définition de ce qu'elle entend par « culture d'entreprise » : « ensemble de postulats sur l'action collective, reconnus comme communs et exprimés par des symboles : mythes, tabous, rites, et renvoyant à des valeurs auxquelles les membres d'une entreprise croient ou feignent de croire » (Stratégor 1988 : 481 et Stratégor 1993 : 579). Le management s'intéresse généralement à la culture comme variable différenciante interne à l'entreprise. S'entrecroisent et se télescopent, comme la définition de *Stratégor* peut le laisser penser, dans le « système de représentation et valeurs partagées » que serait la



culture d'entreprise, du leadership, des valeurs, des symboles, des mythes, des légendes, des sagas, des anecdotes, des croyances, des structures, des habitudes, des langages, des rites, des cérémonies, des règles sociales, des normes, des credos, des philosophies de la gestion, des savoirs partagés, des façons d'être ou de s'habiller, des déterminants inconscients » (Aktouf 1990 : 555-556). Il s'agit donc de tout un ensemble de notions auxquelles les individus devraient adhérer pour partager une vision commune de ce qu'est l'entreprise. Ainsi, la conception managériale de la culture « renvoie à une conception de la culture comme d'un univers clos, plus ou moins immuable, caractérisant une collectivité prétendument homogène, aux contours bien délimités. Dans cette conception réductrice de la culture, celle-ci est supposée déterminer les attitudes et les comportements des individus. La culture d'entreprise, dans cette perspective, est censée imposer son système de représentations et de valeurs aux membres de l'organisation » (Cuche 2001 : 100-101).

« Dans ce nouveau paysage, faire, pour une entreprise, son histoire, revêt bien évidemment une portée très différente de ce qu'elle pouvait avoir cinquante voire vingt années plus tôt. Fait notable : dans la société comme dans l'entreprise, le rapport au passé a perdu tout caractère contraignant et donc répulsif. L'appel à l'histoire ne fonctionne plus comme une injonction impérative, qui pourrait menacer la liberté d'agir du temps présent. Comme l'a résumé Pierre Nora dans la conclusion des *Lieux de mémoire*, le passé « a perdu son caractère organique, péremptoire et contraignant » » (Torrès 1995 : 171).

Ces évolutions expliquent que l'histoire en elle-même soit évoquée par l'édition de 1993 du *Stratégor*, puisqu'un court paragraphe y est consacré, que je reproduis ici intégralement :

« Ce n'est pas un hasard si de nombreuses entreprises ont depuis peu décidé d'écrire leur histoire. L'entreprise fut trop souvent une organisation amnésique gérant le quotidien, laissant l'histoire aux archives, quand elles existaient ! Il était rare, il y a quelques années encore, pour un jeune embauché, de se voir présenter le processus de constitution de l'organisation qu'il intégrait. Or l'identité d'une entreprise est, rappelons-le, le produit de son histoire, des grands actes fondateurs qui ont entraîné sa création et son développement, des grands hommes qui en ont assuré le pilotage (ses héros ?), des grands moments qui ont façonné ses styles de vie, ses habitudes de comportement, ses mythes, ses rites et ses tabous. L'histoire renforce le sentiment d'appartenance à l'organisation » (Stratégor 1993 : 562-563).

Maurice Thévenet (Thévenet 1986) évoque de manière plus précise la relation entre culture d'entreprise et histoire. L'analyse de l'histoire fait partie intégrante de la méthodologie d'audit de la culture d'entreprise que propose ce spécialiste du management. Pour lui en vérité,

« L'entreprise dispose d'un héritage grâce à son histoire. Les rituels, les symboles, les façons de faire, voire de penser, ne peuvent souvent s'expliquer qu'en référence à cette histoire. Elle est alors une source de légitimité pour un ensemble de comportements, de pratiques. Quand Saint-Gobain fait écrire son histoire par des normaliens<sup>68</sup>, la fait diffuser ensuite à 6000 personnes dans l'entreprise lors de séminaires, c'est pour développer un langage commun autour d'une acceptation du passé. L'histoire devient le matériau de base partagé sur lequel se développeront des débats très opérationnels sur les stratégies et décisions de l'entreprise : choix d'activités, de modes de gestion » (Thévenet 1986).

L'objectif de Thévenet est de faire l'audit de la culture d'une entreprise, c'est-à-dire de permettre un recensement et une analyse des différents traits culturels d'une organisation. Aussi ne s'intéresse-t-il pas à la production d'une histoire, à ses ressorts et à sa construction. Il cherche plutôt à dégager d'histoires d'entreprises déjà constituées « des hypothèses sur l'entreprise », ou à définir les règles d'utilisation « seulement comme guide », des modèles historiques « que traverse l'histoire d'une organisation ». Pour lui, l'histoire donne matière à penser, elle permet « d'imaginer des solutions et non reproduire ce qu'elle a appris » (*idem*).

D'autres initiatives scellent de manière plus intime encore le rapprochement entre historiens et managers autour de la notion de culture d'entreprise. La tenue, le 23 mai 1989 au Ministère de la recherche d'un colloque intitulé *Culture d'entreprise et histoire* est de ce point de vue symptomatique. Ses conclusions sont publiées aux éditions d'organisation<sup>69</sup> dans une collection destinée aux managers, ce qui témoigne de la volonté d'inscription de cette problématique dans un domaine qui n'est pas seulement celui des historiens. Préfaçant l'ouvrage, Alain Plessis explique la difficulté à saisir ce que recouvre ce vocable de « culture d'entreprise », « qui traduit une réalité profonde » mais qui est aussi « un outil managérial irremplaçable », qui, tout en étant « un instrument d'action qui permet de mobiliser le personnel d'une firme et de tirer le maximum de l'ensemble des facteurs à sa disposition », « peut aussi constituer une contrainte redoutable, susceptible de favoriser l'inertie ou de provoquer l'échec de tentatives de modernisation trop brutales », et qui, finalement, se révèle être « un instrument d'autant plus délicat à manier qu'il est un concept difficile à définir, recouvrant une réalité aux contours flous » (Plessis 1991 : 14). Comme on peut s'y attendre, le titre de l'ouvrage laissant peu de place au doute, Plessis explique ensuite comment l'entreprise peut bénéficier de la collaboration des historiens sur ce point particulier. « Par son métier (...) l'historien est habitué à

---

<sup>68</sup> Référence aux travaux de Maurice Hamon et Félix Torres pour la société Saint Gobain. Maurice Hamon et Félix Torres, *Mémoire d'avenir, Histoire dans l'entreprise*, Paris, Economica, 1987.

<sup>69</sup> cf. Beltran et Ruffat 1991.

travailler sur des cas concrets, uniques, et à en analyser toute la complexité. Or la culture d'une entreprise est justement un ensemble composite et spécifique. De plus, l'historien, et c'est une banalité de le dire, s'attache à discerner l'œuvre du temps, apprécier aussi bien les changements progressifs qui s'opèrent dans la longue durée que les ruptures provoquées par des événements de court terme. Or, toute culture d'entreprise est le produit du passé qui l'a façonnée » (Plessis 1991 : 15). Ayant ainsi décrit l'historien comme un spécialiste des questions que soulève la notion de culture d'entreprise, Plessis conclut qu'elle « ne constitue pas seulement pour l'historien un nouvel aliment pour satisfaire son insatiable désir de saisir toutes les facettes du passé et l'heureuse occasion de se faire ouvrir de nouvelles archives. Elle peut aussi lui permettre d'apporter son concours aux dirigeants d'entreprises. Ceux-ci ne doivent pas attendre de l'historien la fourniture d'arguments publicitaires faciles, mais plutôt une meilleure connaissance de l'identité culturelle de la firme qu'ils ont à gérer. L'apport de l'historien n'a de valeur que s'il peut appliquer les méthodes propres à son métier, s'il peut intervenir en connaissance de cause, c'est-à-dire en disposant d'archives qui n'ont pas fait l'objet d'une sélection abusive, et avec toute la liberté de son esprit critique » (Plessis 1991 : 15).

Une telle vision s'attache à dessiner des lignes de comparaison entre la culture d'entreprise et l'histoire d'entreprise. Plessis décrit ces notions de telle manière qu'elles ressortissent tout à la fois au domaine scientifique (l'histoire peut s'étudier et s'écrire de manière scientifique ; la culture d'entreprise « traduit une réalité profonde » et en tant que telle est digne de l'interrogation des sciences sociales) et du domaine managérial (l'une comme l'autre, puisque l'une vient à l'appui de l'autre sont utiles, en tant qu'elles sont présentées comme des leviers managériaux et des « instruments d'action »). Il s'agit bien d'établir la culture d'entreprise comme un trait d'union possible entre historiens et managers : à la fois objet du savoir historique et instrument de l'action managériale. Le prix de ce tour de force est la confusion, comme s'il s'agissait de la même chose, de deux acceptions de « culture d'entreprise »<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Sont ici mêlées deux approches différentes de la culture d'entreprise ; celle qu'en donne le management, d'une part, puisque c'est dans le monde de l'entreprise que cette notion de culture d'entreprise a vu en premier lieu le jour. Et celle qu'en donnent les sciences sociales, et en particulier la sociologie.

L'acception managériale du terme a été rappelée précédemment.

L'acception sociologique considère la culture comme un objet d'analyse, et met en évidence, à l'opposé de la vision managériale, « un univers hétérogène, en rapport avec l'hétérogénéité sociale des différentes catégories de travailleurs » (Cuhe 2001 : 101). Ces derniers amènent dans l'entreprise des cultures sociales ou des cultures métiers qui ne sont pas forcément fondamentalement dépendantes de

L'historien Alain Beltran cherche lui aussi à démontrer l'utilité de l'histoire pour l'entreprise. S'appuyant sur le développement de l'histoire du temps présent, il explique que la compréhension de l'actualité passe par un détour par l'histoire, alléguant sa démonstration de citations de Bloch, Durkheim et Gide — il affirme par exemple à la suite de l'écrivain que « le présent serait plein de tous les avenir si le passé n'y projetait déjà une histoire ». Aussi l'histoire est-elle utile au management, car elle est un instrument de connaissance du passé, mais aussi de l'actualité : « un dirigeant n'hérite jamais d'une entreprise sans passé et sa première tâche sera sans doute de jauger le poids des héritages » (Beltran 1991 : 28) et l'histoire d'entreprise tient pour cette dernière du « connais-toi toi-même » socratique (Beltran 1995 : 31). Ainsi l'histoire permet-elle à l'entreprise qui se penche sur sa culture de « savoir s'adapter au changement et marquer sa différence » (Beltran 1991 : 29) tout en sortant d'une vision caricaturale de la culture d'entreprise qui assimile cette dernière à des anecdotes sur les rites et les symboles. En multipliant les angles d'approche, en démontant les explications déterministes, en se séparant des schémas explicatifs uniques et rigides, « l'approche historique permet de mieux comprendre l'autre, de mieux apprécier comment une identité s'est construite dans le long terme et dans la diversité. Elle permet d'apprécier les résistances aux changements et/ou les capacités à se mobiliser pour répondre à de nouveaux défis » (Beltran 1991 : 29).

L'enjeu du détour par la culture d'entreprise est ainsi de démontrer, pour les historiens, l'utilité fondamentale de l'histoire pour l'entreprise. Il s'agit d'inscrire l'histoire comme une ressource dite « stratégique » pour l'entreprise. En offrant la possibilité d'une prise de recul analytique, elle permet de guider l'action managériale. La demande de débouchés des historiens rencontre ainsi l'attente des managers en matière de leviers d'actions et d'outils conceptuels pour penser l'entreprise : la notion de culture d'entreprise est l'instrument de cette rencontre.

## L'acclimatation française de la *business history*. Entre agences et comités d'histoire.

Mais si certains historiens démontrent l'utilité de leur intervention en entreprise et si

---

telle ou telle entreprise. « Pour les sociologues, si la notion de culture d'entreprise a un sens, c'est pour désigner le résultat des confrontations culturelles entre les différents groupes sociaux qui composent l'entreprise. La culture d'entreprise n'existe pas en dehors des individus appartenant à l'entreprise ; elle ne peut leur préexister ; elle se construit dans leurs interactions » (Cuhe 2001 :101).

d'autres, comme Thuillier appellent une nouvelle profession de leur vœux, le développement d'un tel champ n'est pas si évident.

En France en effet, à la différence des Etats-Unis, « le champ de l'histoire appliquée (...) se répartit entre plusieurs métiers très bien définis. Certains métiers restent identifiés sous d'autres appellations que l'histoire. Les métiers liés à l'inventaire, la protection, la mise en valeur et la promotion du patrimoine appartiennent de plein droit au domaine d'expertise de la *public history*, alors qu'ils demeurent en France un privilège contrôlé par l'Etat avec l'Ecole du patrimoine, l'emploi des collectivités territoriales » (Dumoulin 2003 : 113). Ceci explique que l'intérêt des historiens se focalise très rapidement sur une forme particulière de demande sociale, celle des entreprises, qui recherchent une expertise d'un type nouveau.

Assurément, si l'on regarde la situation actuelle, force est de constater que la *business history* ne bénéficie pas en France du succès qu'elle a eu aux U.S.A. « Le *consulting* historique à l'américaine n'a pas vraiment réussi à se créer une niche économique suffisante pour susciter une floraison d'entreprises » (Dumoulin 2003 : 111). La sociologie, la psychologie, l'anthropologie et l'économie ont mieux réussi leur entrée dans l'entreprise.

### Entreprises et agences spécialisées dans la *Business history*.

Il existe néanmoins quelques entreprises qui ont su se positionner sur ce secteur d'activité. C'est le cas de Public Histoire<sup>71</sup>, spécialisée dans l'écriture d'histoires pour les entreprises, pionnière dans ce domaine<sup>72</sup>, et qui « annonce en 1996 un chiffre d'affaires de 3,5 millions de francs, six salariés, soixante contrats et vingt-sept ouvrages à son actif ». Clio média, « fondée en 1988 et dirigée par Pierre Dottelonde, annonce 2,5 millions de francs de chiffre d'affaires et six salariés en 1996 » (Dumoulin 2003 : 113). D'autres entreprises, comme Nemesia<sup>73</sup>, cherchent à partir des théories du management des connaissances (*knowledge management*) à tirer partie de la « mémoire organisationnelle ». Pour Joanna Pomian, directeur général, « comme les individus, les entreprises ont leur mémoire composée de tous les savoirs et de tous les documents qu'elles ont accumulés. C'est là un facteur

---

<sup>71</sup> [www.public-histoire.com](http://www.public-histoire.com)

<sup>72</sup> Public Histoire a été fondée en 1983 par Félix Torrès dont on a pu voir le rôle qu'il a tenu dans le développement de l'histoire d'entreprise.

<sup>73</sup> [www.nemesia.com](http://www.nemesia.com)

majeur — mais sous-estimé — de leur compétitivité. Or, la mémoire d'une entreprise est un bien collectif qu'elle doit se réapproprier pour en faire une partie intégrante de son capital. (...) Intégrer la dimension mémoire dans le management des entreprises, c'est élargir et compléter les techniques de gestion des ressources humaines et rendre pleinement profitable le capital savoir des organisation ». Ainsi, « gérer la « mémoire d'entreprise », c'est préserver et transmettre l'expérience et les savoirs acquis sous toutes les formes et sur tous les sujets : organisations, acteurs, techniques ou procédé ». Quant au groupe Serda<sup>74</sup>, il propose aux entreprises « l'organisation de la mémoire et du savoir » ; par le biais d'offres dans le domaine du *knowledge management*, du stockage et de l'archivage, et d'une manière générale, de la gestion documentaire.

On voit bien avec ces quelques exemples comment les entreprises présentes sur le marché ont tenté chacune de se positionner sur des segments d'activité différenciés : histoire d'entreprise « traditionnelle », *knowledge management*, gestion d'archives, édition d'entreprise : pour dégager le plus d'opportunités économiques possibles, l'acception du terme histoire y est prise dans son sens le moins restrictif, comme le montre une dernière fois l'exemple qui va suivre.

Orientée vers la communication institutionnelle, l'agence Histoire d'entreprise<sup>75</sup> propose de communiquer, en jouant sur la polysémie du terme « histoire », aussi bien sur les « histoires d'hier » que sur les « histoires d'aujourd'hui » (c'est-à-dire l'actualité à proprement parler). Selon elle, raconter l'histoire de l'entreprise, c'est à la fois une opportunité de communiquer, et une responsabilité. Elle propose à cette fin l'utilisation de supports variés : livrets, internet, CD-Rom, vidéos, DVD, newsletter, web-TV... L'histoire n'y est plus vue que comme la somme des événements et des péripéties qu'a traversés l'entreprise. L'entreprise, sur son site internet, n'hésite pas à donner cette définition de l'histoire : « l'histoire d'une entreprise se compose de tous les événements et acteurs clés qui ont contribué à sa création et à son développement et lui ont donné l'impulsion nécessaire à sa réussite » avant de proposer une liste des « rubriques » possibles, autant d'histoires potentielles pour de potentiels clients : « les fondateurs de l'entreprise, l'histoire de son nom et de son logo, [l'histoire de] ses implantations, les faits marquants et les dates clés de son développement, les anecdotes qui ont ponctué son histoire ». La description de ce

---

<sup>74</sup> [www.serda.com](http://www.serda.com)

<sup>75</sup> [www.histoiredentreprise.com](http://www.histoiredentreprise.com). L'agence est issue de la collaboration entre des professionnels de la réalisation de vidéos d'entreprise, les artisans numériques ; et FIL (Famille Identité Lien), agence spécialisée dans la réalisation d'histoires personnelles (faire l'histoire d'un individu).

que l'agence entend précisément par « les faits marquants et les dates clés » montre clairement comment ce genre d'histoire est tout entière conditionnée par l'image que l'entreprise cliente souhaite donner d'elle même : une image « positive », de performance et d'ambition.

« Dans toute histoire d'entreprise, il faut savoir respecter l'ordre chronologique et dater les événements qui ont déterminé son évolution et son développement.

Ces dates clés et faits marquants soulignent les temps forts de votre histoire (fusion ou acquisition, signature d'un contrat important, lancement d'un produit phare, partenariat ou réorganisation interne...), et font état de la progression de votre activité.

Ces événements donnent à votre société un caractère ambitieux et mettent en avant ses réussites passées, pour mieux souligner ses compétences présentes<sup>76</sup> ».

On est en droit, face à une telle description, de se demander quel sort est réservé, dans un tel « traitement » de l'histoire, à la vérité historique.

### Les comités d'histoire.

Si de nombreux analystes s'entendent pour dire qu'en France, le succès de la *business history* est moindre qu'aux Etats-Unis, cette affirmation mérite d'être nuancée à l'aune d'un phénomène bien souvent ignoré. Si, en effet, les cabinets et agences spécialisées dans le domaine sont peu nombreux, c'est peut être, comme le rappelle Florence Descamps, parce que la France présente l'originalité d'implanter et d'intégrer des comités d'histoire, des services historiques, des associations pour l'histoire d'entreprise et des services d'archives historiques directement dans les entreprises, administrations et milieux professionnels concernés.

Ce mouvement d'implantation qui trouve selon Descamps des origines lointaines dans le Comité des Travaux Historiques et Scientifiques (C.T.H.S) créé par Guizot en 1834, débute avec les créations pionnières en 1972 de la Commission permanente d'histoire de l'éducation<sup>77</sup>, et en 1973 du Comité d'histoire de la sécurité sociale. Mais le vrai démarrage de créations institutionnelles et les entreprises date des années 1980 « avec l'apparition d'une dizaine de comités et d'associations » (Descamps *et alii* 2002 : 3).

« Cette première vague de créations provoque à son tour dans les années 1990, par effet d'émulation et de contagion, une deuxième série de créations (près d'une trentaine d'organismes)<sup>78</sup>. Le début du XXI<sup>e</sup> siècle ne voit pas se tarir le mouvement,

<sup>76</sup> [http://www.histoiredentreprise.com/communication\\_institutionnelle/contenu\\_hier.html](http://www.histoiredentreprise.com/communication_institutionnelle/contenu_hier.html)

<sup>77</sup> Elle devient en 1977 le Service d'histoire de l'éducation.

<sup>78</sup> C'est dans cette seconde vague de créations qu'il convient de situer la création de l'A.H.C.E.

puisque près d'une dizaine de cellules voient le jour à leur tour entre 2000 et 2002 et que déjà, ici ou là, s'esquissent de nouveaux projets de création » (Descamps *et alii* 2002 : 3-4).

Ces comités sont généralement pilotés par des professionnels avec l'aide d'universitaires. Les raisons qui ont pu pousser les historiens académiques (chercheurs, universitaires) à s'investir dans ces structures sont multiples. Florence Descamps donne une liste non exhaustive de ces motivations lorsqu'elle énumère :

« Les lacunes de la recherche à l'université ou l'impossibilité de développer toutes les spécialités techniques ; la volonté de défricher des champs de recherche nouveaux ou délaissés depuis plusieurs années : le souhait de renouveler l'historiographie par de nouvelles sources (orales et audiovisuelles) et de nouvelles approches ; l'ambition de conquérir des moyens supplémentaires (financiers, éditoriaux ou archivistiques) ; la volonté d'établir une certaine programmation de la recherche à moyen et long terme : la possibilité de pratiquer l'interdisciplinarité et de travailler avec des spécialistes d'autres périodes sans oublier le plaisir d'approcher les décideurs d'aujourd'hui ». (Descamps *et alii* 2002 : 3-4)

En 2002, ce sont quelques soixante-seize institutions correspondant à la définition des comités d'histoire que recense le *Guide des comités d'histoire et des services historiques*. Cette définition regroupe tous les organismes « qui en liaison étroite, permanente et formalisée avec des organisations publiques ou privées, mettent en œuvre des activités d'animation patrimoniale et historique, qu'ils se nomment comité, association, fondation, institut, académie, mission, commission permanente, direction, conservatoire, service historique ou centre d'étude » (Descamps, Coeuré et Lambert-Moreau 2001 : 3).

Si l'on considère le paysage français des institutions financières dans lequel le Groupe Caisse d'Épargne trouve place, on constate que l'A.H.C.E. est loin d'être une exception. On recensait en 2002 douze comités d'histoire dans ce champ d'activité :

- les archives historiques de BNP Paribas, (créées en 2000),
- les archives historiques de la Société Générale (1995),
- les archives historiques du Crédit Commercial de France (1998),
- les archives historiques du Crédit Lyonnais (1991),
- l'Association pour l'histoire de Paribas (1994),
- l'Association pour l'histoire des Caisses d'Épargne (1995),
- le Comité pour l'histoire de La Poste (1995),
- le Comité pour l'histoire économique et financière de la France (1987),
- la Fondation Crédit coopératif (1992),



- la Fondation pour l’histoire de la banque et de la finance (1997),
- la Mission historique de la Banque de France (1995),
- la Mission historique du Crédit Agricole SA (1990).

Le secteur de la banque apparaît particulièrement enclin à encourager ce genre d’initiatives, puisqu’il représente en 2002 quinze pour cent de l’ensemble de ces associations. Peut-être la question de la spoliation des biens Juifs pendant la deuxième guerre mondiale, qui a amené les banques à interroger, et pour certaines, à construire leurs archives, n’est-elle pas étrangère à cette forte présence, même si elle ne la justifie pas à elle seule<sup>79</sup> ?

---

<sup>79</sup> Cf. pour le Groupe Caisse d’Epargne Chapitre 3, 3.1. « Paul Zuber : s’atteler aux missions de l’association ».



## Deux types distincts d'histoire d'entreprise ?

### Une relance du débat sur l'utilité de l'histoire.

Si le débat est vif dans la communauté des historiens entre les partisans et les détracteurs de l'histoire d'entreprise, c'est aussi parce que se trouve réactivée sous une forme nouvelle une discussion qui animait il y a longtemps déjà la discipline, celui de l'utilité de l'histoire.

Ce qui est à l'œuvre de manière implicite dans la plupart des modèles de décision liés à l'histoire publique ou à l'histoire d'entreprise, c'est qu'il est possible de tirer des « leçons de l'histoire ». Dire que l'histoire « enseigne » quelque chose, c'est faire en sorte que la connaissance historique puisse être perçue comme un savoir de référence pour gouverner les hommes. Or, comme y insistent certains historiens, la possibilité d'une telle expertise historique ne va pas de soi et soulève un certain nombre de contradictions, comme le souligne Henry Rousso.

« Prétendre qu'exhumer le passé d'une entreprise ou d'une collectivité quelconque est une opération rentable, signifie que la simple connaissance de « ce qui s'est passé » permet une action rationnelle sur le présent ou le futur. Le *public historian* affirme donc implicitement être en mesure d'analyser « ce qui est » ou « ce qui sera ». Il admet a priori que les mêmes causes produisent les mêmes effets. Il n'est donc pas seulement historien, mais sociologue, politologue, psychologue, etc. Or, en admettant que l'on puisse scientifiquement cerner les « leçons de l'histoire » — et rien n'est moins sûr —, les historiens sont-ils capables de les formuler sur le tas, pris dans une situation concrète ? D'autant qu'ils ne possèdent ni la maîtrise des décisions, ni la possibilité d'agir à la place du client » (Rousso 1984 : 111-112).

Il y a en outre une contradiction entre d'une part la méthode de l'historien, qui accorde une grande place à la « contingence événementielle », qui échappe par définition à toute causalité préalable, et la réintroduction de lois historiques prédéterminées et la notion de causalité lorsque le *public historian* « clame haut et fort sa capacité d'expertiser un présent en fonction d'un passé » (Rousso 1984 :

112). Enfin, explique Henry Rousso, « qui dit « expertise » dit en même temps existence de normes et de modèles. Et non seulement la démarche historique « classique » s'accommode mal des modèles, mais la *Public History* s'inscrit par définition dans une démarche empirique qui tourne le dos aux « modèles » et aux « structures » » (Rousso 1984 : 112).

Ces discussions sur la manière dont on pourrait ou non transformer l'histoire en un domaine « opérationnel » ou en histoire « appliquée » amènent les protagonistes à se situer sur l'échiquier d'un débat classique de l'historiographie. Celui-ci voit s'opposer ceux des historiens partisans de la connaissance « pure » et de la démarche intellectuelle « gratuite » à ceux des scientifiques qui pensent que la science est aussi un moteur des transformations sociales. Tout se passe en effet comme si les historiens hésitaient entre deux positions extrêmes. Pour les premiers, l'histoire est « presque une métaphysique » (Rousso), « la démarche historique relève d'une morale » qui ne peut comme l'explique Henri-Irénée Marrou « dicter à l'homme d'action, en vertu des précédents ou des analogies qu'elle lui fait connaître, une décision d'ordre politique » (cité par Rousso 1984 : 107). Le rôle de l'histoire est de fournir à l'homme d'action ou à l'homme politique, les « matériaux sur lesquels exercer son jugement et sa volonté » (Marrou, cité par Rousso, *idem*). Dans cette perspective, l'historien recherche la vérité à partir de laquelle l'homme d'action prend les décisions. Les seconds sont partisans d'une « théorie d'une physique sociale » (Rousso), et cherchent à fonder, à partir d'une théorie scientifique, une action sur le présent. C'est le cas d'Auguste Comte, pour qui « la connaissance d'un passé ainsi reconstitué dans ses tendances profondes doit conduire à une réorganisation sociale et à l'avènement d'un monde plus rationnel ». Profondément ancré dans son époque, Comte écrit par exemple, en 1830, que la sociologie doit permettre de « terminer l'état de crise ouvert par la Révolution française ». Sa conception de l'histoire est donc presque entièrement tournée vers l'application. C'est une démarche intellectuelle qui tend vers un but précis : « Prévoir, pour pouvoir afin de pourvoir » (Rousso 1984 : 107).

Marc Bloch est bien symptomatique de cette ambivalence, qui, tout en expliquant que la valeur de la recherche se juge sur la légitimité intellectuelle d'une recherche et non sur son aptitude à servir l'action, constate qu'il est dans la nature humaine de

vouloir que la science serve « tôt ou tard » à mieux vivre<sup>80</sup>.

« « Tôt ou tard »... C'est tout le problème. Soit, en amont, l'historien se préoccupe des applications éventuelles de sa recherche et oriente celle-ci en fonction de celles-là, soit il s'en désintéresse et laisse, en aval, les « hommes d'action » utiliser son savoir » (Rouso 1984 : 107).

S'il y a bien une filiation entre ce débat déjà ancien et celui qui anime la communauté des historiens dans les années 1980, il y a loin, pourtant, entre Auguste Comte et les agences d'histoires d'entreprise. Si l'ancien débat ressurgit, ce n'est plus sur le mode éthico-théorique, mais sur un mode pragmatico-économique : l'utilité de l'histoire, sa capacité à « servir à quelque chose » est repliée sur la quête d'efficacité et de performance des entreprises, comme si le premier terme valait le second. « J'ai plaisir à confirmer que ce sont des ouvrages qui servent les intérêts des entreprises commanditaires. J'ajoute que c'est leur réussite et leur honneur » explique ainsi Jean Vasseur, un des acteurs économiques qui propose d'écrire l'histoire des entreprises-clientes dans le cadre de l'agence Histoire d'Entreprises. Il précise par ailleurs :

« Je voudrais (...) souligner l'incroyable procès d'intention que nous font certains universitaires. Non contents de juger nos tarifs prohibitifs, ils se permettent de porter un jugement sur nos performances, qui seraient « incertaines ». Il serait impudique de dire ici combien nous sommes performants, mais j'observe tout de même que nos activités sont sanctionnées immédiatement par un élément qui ne peut avoir échappé à ces experts de l'histoire d'entreprise et qui s'appelle le marché. C'est le marché qui sanctionne notre efficacité, et cette sanction est sans appel. J'ajoute que je me réjouis de cette réalité dont la dureté nous rend plus intimes avec l'histoire de nos clients. A défaut de prétendre à l'expertise, nous accédons ainsi à l'expérience, et notre compréhension en est, je crois, plus fine, plus riche, et au bout du compte, plus performante... »<sup>81</sup>

L'amalgame final qui assimile la qualité de l'écriture de l'histoire à la seule question de la performance replie la question de la pertinence et de l'utilité d'une connaissance sur celle de sa sanction économique, comme si cette dernière était garante d'une compréhension « plus fine [et] plus riche » des choses.

---

<sup>80</sup> « Il écrit, d'une part, non sans fermeté : « Personne, j'imagine, n'oserait plus dire aujourd'hui (en 1942), avec les positivistes de stricte observance, que la valeur d'une recherche se mesure, en tout et pour tout, à son aptitude à servir l'action ». Il distingue soigneusement l'utilité de l'histoire, au sens pragmatique du terme, de la légitimité intellectuelle, fondée sur une démarche cognitive dont les applications ne sont pas de son ressort. Mais, d'autre part, il ne peut s'empêcher de constater une évidence, un penchant naturel de l'homme : la connaissance est au service de l'action et la précède en bonne logique : « Il n'est point niable, pourtant, qu'une science nous paraîtra toujours avoir quelque chose d'incomplet si elle ne doit pas, tôt ou tard, nous aider à mieux vivre ». (Marc Bloch, cité par Henry Rouso, 1984 : 107)

<sup>81</sup> Jean Vasseur : « L'histoire d'entreprise, une besogne méprisable ? » in *Les échos*, 4-5 mai 2001, p. 52.

## La structuration binaire du débat.

Le débat qui vient d'être retracé et qui caractérise la réception de la *business history* et l'émergence d'une histoire d'entreprise à la française, a tendance à se structurer de manière sinon manichéenne du moins binaire, en opposant à la *business history* l'histoire scientifique, en confrontant les *pour* aux *contre* chez les historiens comme chez les managers, en soulignant le divorce entre d'une part une histoire utile à la société qui doit se conforter à la demande sociale et d'autre part une histoire relevant d'une connaissance « pure » ou de la pure connaissance.

Les commentaires du débat reprennent à leur compte cette structuration. « L'évolution de cette pratique originale repose sur deux conceptions bien distinctes et parfois duelles de l'histoire d'entreprise, [l'une] étant comprise comme un sous-champ de l'histoire économique et l'autre tendant à confondre l'histoire avec une sorte d'outil managérial à visées volontiers plus pragmatiques et instrumentales, » résume Sylvie Lefranc (Lefranc 1995 : 121<sup>82</sup>).

François Caron tente bien de réfuter l'opposition « sans fondement » entre « l'histoire comme instrument de gestion — ou conseil de gestion — et l'histoire comme science ». Il précise : « Il faut refuser la distinction entre une histoire universitaire de l'entreprise, histoire scientifique, fondée sur une méthodologie précise, longuement élaborée et une histoire au service de l'entreprise, utilitaire en quelque sorte, intégrée dans le processus de stratégie culturelle de l'entreprise ». Non qu'il s'agisse de la même chose, mais parce que l'une est la condition de l'autre. Aussi une histoire instrument de gestion qui ne reposerait pas sur l'histoire scientifique ne serait selon lui tout bonnement pas de l'histoire. « La liaison entre l'histoire d'entreprise de type universitaire et l'histoire d'entreprise comme instrument de gestion est la même que celle qui relie la recherche fondamentale et la recherche appliquée, explique-t-il. La seconde est condamnée à la stérilité si elle ne garde pas le contact avec la première ». Aussi, « les entrepreneurs doivent[-ils] comprendre qu'ils ne peuvent utiliser efficacement l'histoire comme instrument de gestion qu'à condition d'accepter

---

<sup>82</sup> Elle résume ce faisant le débat qui a été mené, mais ces propos ne correspondent pas à ce qu'elle en pense elle-même, puisqu'elle précise plus tard que : « si l'on a pu pendant un moment opposer de manière assez schématique les deux types de démarche, il reste qu'aujourd'hui la distinction ne semble plus aller de soi. Les frontières entre une histoire « gratuite », purement scientifique et une démarche finalisée sont de plus en plus ténues, du fait de l'engagement des chercheurs, qui sont devenus experts ou contractuels, et dont on discerne avec beaucoup de difficultés le statut. Cette singulière évolution semble résulter d'une part d'une tentative ratée d'institutionnaliser la discipline, et d'autre part, d'une augmentation croissante voire pressante de la demande sociale » (Lefranc 1995 : 128).

de se soumettre aux exigences de la science historique. (...) L'histoire est un instrument de la gestion, mais ne peut l'être que si elle est scientifiquement fondée » (Caron 1991 : 34). « Si on ne laisse pas l'historien faire son métier, c'est-à-dire prospecter dans les profondeurs, son travail ne servira à rien. L'histoire ne sera qu'un discours patronal, un instrument apparemment opératoire mais sans véritable efficacité » (Caron 1991 : 34). La réfutation de cette opposition, dont on comprend bien la logique propre au monde universitaire auquel François Caron appartient, ne permet pas, néanmoins, de dépasser le clivage récurrent entre ces deux histoires, puisqu'il s'appuie lui-même sur l'antagonisme entre ces histoires pour pouvoir affirmer la supériorité de l'histoire universitaire sur l'histoire « au service de l'entreprise ». La rhétorique s'appuie donc sur ce qu'elle prétend dénoncer.

Jean Vasseur, gérant d'Histoires d'Entreprises, stigmatise dans un article<sup>83</sup> la structuration binaire du débat sur l'histoire d'entreprise :

« Il est de bon ton, dit-il, parmi les universitaires d'organiser le débat sur l'histoire d'entreprise autour de l'opposition entre histoire savante et histoire de complaisance. La première produirait des « livres sérieux, documentés, écrits à partir des archives de l'entreprise » et la seconde de « livres de communication richement illustrés qui racontent une saga bien souvent enjolivée ». La première serait le fruit du travail d'universitaires dévoués à leur mission d'établissement de la vérité. La seconde serait le fait de cabinets « aux performances incertaines », qui plus est, payés « à grands frais », voir « stipendiés », c'est-à-dire payés pour des besognes méprisables. Au delà de l'outrance de certains propos, permettez-moi de militer pour rendre son honneur à l'histoire de complaisance, celle qui se met au service des intérêts des entreprises ».

Mais cette stigmatisation de la bipolarisation du débat, on le voit, n'est qu'un prétexte à la critique de la position des universitaires, puisque, loin de militer pour une disparition de la ligne de partage, elle se termine par le renforcement des positions respectives, puisque l'auteur milite pour « rendre l'honneur à l'histoire de complaisance ».

Olivier Dumoulin, dont l'étude porte sur l'évolution du rôle social des historiens aux XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècles, en vient à opposer de manière assez claire ces formes d'histoires, car il concentre son analyse sur les intentions des historiens et sur les conséquences de ces évolutions, sans pour autant s'intéresser aux textes « d'histoire » produits. Or les seules intentions des auteurs ne rendent pas compte *in fine* de la diversité de l'histoire d'entreprise telle qu'elle se donne à lire.

Ce qu'imposent ces visions très découpées du problème, ce sont des formes très

---

<sup>83</sup> « L'histoire d'entreprise, une besogne méprisable ? » *in Les Echos*, 4-5 mai 2001.

pures du « résultat » des opérations historiques menées par les différents acteurs qui produisent de l'histoire en entreprise. Ces formes très pures d'histoire, seraient *soit* d'un ordre scientifique, *soit* d'un ordre managérial. Penser de la sorte est confortable pour ces acteurs. L'historien qui produit une histoire d'entreprise est bien fidèle, par exemple, aux canons de la discipline, mais ne se préoccupe guère de ce qu'il adviendra de son histoire *dans* l'entreprise. Le manager se moque bien quant à lui de transformer les caractéristiques du texte de l'historien qu'il reprend en enlevant, par exemple, l'apparat critique, tant que l'histoire racontée est « juste ». Chacun s'en tient donc précisément à son strict domaine de compétence, et la déontologie respective des acteurs est sauve. Toute la question reste de savoir où s'arrête la responsabilité des uns et où commence celle des autres — où se situe, précisément le « tôt ou tard » dont parlait Bloch.

C'est parce que les différents acteurs engagés dans la production d'une histoire d'entreprise considèrent peu ce que les autres font de leurs productions ou ce qu'ils font des productions des autres, que la coopération est possible.

## L'émergence d'un nouveau système d'ingénierie historique.

Pour sortir de cette structuration, il faut considérer « l'histoire » produite en entreprise comme appartenant à un autre système de production que l'histoire académique. Parler de la sorte permet de cesser d'opposer de manière binaire ces systèmes. Il y a certes une rivalité qui peut parfois mener à opposition, mais il y a aussi, dans d'autres circonstances, complémentarité, et parfois même sur certains points, coopération et coordination. Ces systèmes sont concurrents, moins dans le sens d'une concurrence capitaliste qui les opposerait, que parce qu'ils *prétendent* tous deux, de manière différente, faire de l'histoire. La vision économique de la concurrence privilégie la « course », c'est-à-dire la capacité qu'ont les acteurs à être là où l'autre n'est pas encore. Mais c'est oublier une autre dimension de la concurrence, qui serait, elle, de l'ordre du « concours », c'est-à-dire de la prétention à faire, non pas le même produit avant l'autre, mais le meilleur produit, en fonction des critères que l'on se donne pour exprimer cette valeur. Cette seconde situation semble mieux caractériser la concurrence qu'on se livre dans le cas de l'histoire. Il y a en



effet plusieurs *prétendants*<sup>84</sup> à la réalisation d'une histoire d'entreprise, qui chacun ont une définition pertinente du savoir auquel il prétendent, et ce, même si cette définition découle avant tout comme on l'a montré d'une pratique. Chacun prétend donc à une forme de légitimité en fonction de la compétence qu'il s'est fixée, de la définition qu'il donne de l'histoire, et du public auquel il s'adresse<sup>85</sup>, c'est-à-dire que chacun définit les critères qui permettent d'exprimer une valeur pour l'histoire : les managers vont définir des critères qui privilégient la productivité, les historiens des critères qui favorisent la véridicité. Ce sont ainsi des *prétentions* différentes à faire de l'histoire que dessine la notion d'ingénierie historique.

En reprenant à son compte l'expression « ingénierie historique », et en dressant un parallèle entre celle-ci et le domaine de l'ingénierie culturelle, Florence Descamps ne désigne pas exactement ce que Guy Thuillier entendait par là<sup>86</sup>. Elle fait correspondre ce vocable à une réalité plus large, ce qui lui permet de décrire aussi bien ce qui ressortit à l'histoire d'entreprise que à l'histoire produite par les universitaires. Pour Descamps, il peut y avoir ingénierie historique si deux conditions sont réunies. Il s'agit d'une part de s'assurer qu'un marché de l'histoire existe, ce qu'atteste l'offre de films (de cinéma et documentaires) comme de livres d'histoire (avec toute la variété que cela suppose, du livre savant au livre pédagogique en passant par le livre du secondaire). D'autre part, il faut vérifier qu'un système de production historique permette la mise en relation d'individus impliqués dans la création de produits historiques. Cette mise en relation a selon la chercheuse une histoire très longue, décomposable en quatre moments d'édification de systèmes de production de l'histoire, et qui supposent des formes d'ingénieries historiques

---

<sup>84</sup> Cette notion provient de l'introduction à *Qu'est-ce que la philosophie ?* Elle apparaît au détour d'un commentaire de la méthode socratique. « Si la philosophie a une origine grecque autant qu'on veut bien le dire, c'est parce que la cité, à la différence des empires ou des Etats, invente l'agôn comme règle d'une société des « amis », la communauté des hommes libres en tant que rivaux (citoyens). C'est la situation constante que décrit Platon : si chaque citoyen prétend à quelque chose, il rencontre nécessairement des rivaux, si bien qu'il faut pouvoir juger du bien-fondé des prétentions. Le menuisier prétend au bois, mais se heurte au forestier, au bûcheron, au charpentier qui disent : c'est moi, c'est moi l'ami du bois. S'il s'agit de prendre soin des hommes, il y a beaucoup de prétendants qui se présentent comme l'ami de l'homme, le paysan qui le nourrit, le tisserand qui l'habille, le médecin qui le soigne, le guerrier qui le protège. Et si, dans tous ces cas, la sélection se fait malgré tout dans un cercle quelque peu restreint, il n'en est plus de même en politique où n'importe qui peut prétendre à n'importe quoi, dans la démocratie athénienne telle que la voit Platon » (Deleuze et Guattari 2005 : 14).

<sup>85</sup> Nous verrons dans le Chapitre 4 comment la concurrence s'organise autour de rapports de force qui engagent précisément, la définition de l'activité, ce que « faire de l'histoire » veut dire.

<sup>86</sup> Les informations relatives à la conception de l'ingénierie historique développée par Florence Descamps sont extraites d'un entretien vidéo consultable sur le site des archives audiovisuelles de la recherche en sciences humaines et sociales.

cf. <http://semioweb.msh-paris.fr/AAR/FR/video.asp?id=171&ress=659&video=3756&format=22>

Il s'est par ailleurs déroulé un séminaire « Ingénierie patrimoniale et historique » dont j'ai eu connaissance de manière trop tardive pour y participer à l'E.P.H.E., du 4 octobre 2006 au 24 janvier 2007.

différentes.

Le premier moment correspond au système de production archivistique des dix-huitième et dix-neuvième siècles, à la professionnalisation des chartistes, à la naissance de l'érudition, et se caractérise par l'importance prise par l'Etat dans la mise en place et la gestion d'une politique d'archives nationales.

Vient ensuite, de 1870 à la fin des années soixante, l'édification d'un système de production historique d'Etat : ce qu'on appelle généralement « la recherche », « l'université ». C'est un système complexe de production de l'histoire qui comprend des agrégés, des professeurs du supérieur, des chercheurs, des institutions de recherche (le C.N.R.S., les laboratoires, l'E.H.E.S.S., l'université, l'E.P.H.E. ...). Il s'agit d'un système très massif, dense, comprenant de nombreuses disciplines et sous disciplines dans le domaine des sciences humaines et sociales. C'est bien ce système dont j'ai rapidement rendu compte dans le premier chapitre<sup>87</sup>.

« Je défends le fait qu'il y a une ingénierie historique qui existe dans la sphère de l'université et le monde de la recherche. Construire un projet de recherche, construire un corpus documentaire, travailler dans l'interdisciplinarité, animer une revue, diriger une collection scientifique, c'est une ingénierie historique, j'en suis convaincue. Cela s'est édifié progressivement, c'est ce que je montre dans mon séminaire. Il y a une ingénierie historique autour des archives, c'est le XIXème siècle, il y a une ingénierie historique des revues — l'entre-deux guerres et même l'après 1945 a été dominé par une ingénierie historique autour des revues : la revue en tant que centre d'animation intellectuelle et de production de connaissances, le livre de Müller sur Lucien Febvre<sup>88</sup> le montre très bien. L'énergie qu'il faut dépenser pour faire vivre une revue... c'est de l'ingénierie historique ! L'après 1945 est plutôt dominé par une ingénierie que j'appellerais du laboratoire : travail collectif, hiérarchisation des tâches, le directeur d'études, chargé d'études, de recherche, vacataire. Cette organisation collective suppose une ingénierie. Ca s'appelle pas comme ça, je sais pas comment on l'appelle d'ailleurs, mais moi je l'appellerais comme ça. Mais c'est une ingénierie » (Descamps 2003, interview).

Avec l'extension du marché de l'histoire liée à la démocratisation de la culture, l'élévation du niveau de vie et l'élévation du niveau intellectuel, d'autres acteurs vont émerger. Les éditeurs ou les producteurs de film, par exemple, vont produire eux aussi de l'histoire. Ainsi, le monopole de l'Etat dans le domaine de la production historique se voit battu en brèche à partir des années soixante-dix par un certain nombre d'acteurs, qui peuvent aussi bien être privés et individuels (les *témoins*<sup>89</sup> par

<sup>87</sup> Cf. Chapitre 1, 4. « Formes académiques du faire : de la profession à l'activité collective ».

<sup>88</sup> Müller, Bertrand. *Lucien Febvre, lecteur et critique*. Paris : Armand Colin, 2003.

<sup>89</sup> Annette Wieviorka (Wieviorka : 1998) analyse ainsi l'émergence du témoignage comme impératif social, montrant comment cette construction fut lente, depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale. Elle distingue trois phases dans cette émergence : dans l'immédiat après guerre les témoins du génocide souhaitaient s'exprimer mais n'étaient pas écoutés. La situation change à partir du procès

exemple concurrent d'une certaine manière les historiens), qu'acteurs économiques (un film comme *le Chagrin et la pitié*<sup>90</sup> dit l'histoire de Vichy autant que peuvent le faire des historiens plus académiques, explique Descamps). Le monopole de la sphère savante a dès lors éclaté.

C'est dans ce contexte qu'émergent dans les années quatre-vingt deux types d'organismes qui mettent en place de l'ingénierie historique : les comités d'histoire et les agences d'histoire d'entreprise — que Descamps nomme « agences d'ingénierie historiques privées » — dont j'ai déjà parlé<sup>91</sup>. Ces instances n'appartiennent pas au domaine historique traditionnel, celui de l'Etat ou de l'Université, et mettent en place des projets qui vont être marqués par des caractéristiques particulières telles que la gestion très stricte d'un calendrier, la gestion d'un budget non moins stricte et enfin, ce que Descamps appelle « la contrainte du donneur d'ordres » : alors que l'Université ne prend ses ordres que d'elle-même<sup>92</sup>, il existe pour ces projets des *desiderata* qu'il s'agit pour les historiens de prendre en compte dans la définition du projet de recherche. Cette dernière contrainte suppose de pouvoir s'insérer dans un milieu qui n'est pas « celui de l'histoire », c'est-à-dire des milieux où les historiens n'ont pas l'habitude de travailler.

« Mener des projets d'histoire dans des milieux qui sont hostiles à l'histoire, ou au mieux qui sont indifférents à l'histoire, et qui disent : « ce n'est pas notre travail de faire de l'histoire », demande des techniques particulières de persuasion, de conviction, de croyance au rôle social de l'historien. Il s'agit de techniques particulières, car quand vous êtes historien à l'université, à Paris IV, à Paris I ou à l'E.H.E.S.S., vous n'avez pas à justifier de votre métier : tout le monde sait pourquoi vous êtes là. Vous êtes là pour enseigner, transmettre, former et rechercher. Accroître le capital de connaissances. On ne vous attaque jamais là dessus. Quand vous faites de l'ingénierie historique soit en milieu privé, soit en milieu public, dans un ministère, on vous dit : mais à quoi sert votre affaire ? Le grand truc c'est de dire « ça ne sert de rien » et on est taraudé par ce doute : « est-ce que ça sert à quelque chose ? » Donc il y a là des comportements, des attitudes, des techniques, qui sont différentes de celles de l'ingénierie historique [universitaire] » (Descamps : 2003, interview).

Par ailleurs, comme elle le souligne dans son interview de manière très claire, le fait

---

Eichmann, moment où leurs témoignages sont sollicités par la justice. Enfin, dans ce qu'elle nomme *l'Ere du témoin*, le témoignage relève d'un impératif social, ce qui fait que d'une manière ou d'une autre, il y a concurrence entre témoin et historien, entre mémoire et histoire.

<sup>90</sup> *Le Chagrin et la pitié*, documentaire français réalisé à partir d'images d'archives et d'interviews par Marcel Ophüls (1971), met l'accent sur les comportements quotidiens ambigus de la population française face à l'occupant et sur la collaboration.

<sup>91</sup> Cf. Chapitre 2, 3.5. « L'acclimatation française de la *business history*. Entre agences et comités d'histoire ».

<sup>92</sup> Encore que, comme l'explique aussi Florence Descamps, ce ne soit pas si simple. « Même l'historien qui travaille pour l'université peut se poser la question de savoir pour qui il travaille en dernière instance. C'est bien, dans son cas, l'Etat qui est le donneur d'ordre, même si une distance importante existe entre l'Etat et l'historien de manière générale, même si le monde de la recherche est très sanctuarisé, même s'il est tellement massif que le rôle de l'Etat est difficile à identifier » (Descamps 2003, interview).

d'appliquer le terme d'ingénierie historique aux comités d'histoire ou aux agences privées qui font du conseil en histoire donne lieu à controverses de la part de certains historiens, car il rend compte de la « marchandisation » de l'histoire et du fait que d'autres acteurs que les historiens universitaires existent ; ce terme pose la question du rôle social de l'historien et suggère que des métiers de l'histoire existent.

« Il n'y a pas de honte à être éditeur-historien ni à être producteur ou auteur de cinéma en histoire, il y a des profs d'université, tant mieux, des chercheurs au CNRS, tant mieux, heureusement qu'il y a les deux. Il y a les professeurs du secondaire, tant mieux aussi. Chacun a son métier, ses techniques et ses déontologies et ce sont les métiers de l'histoire, il n'y a pas un métier d'historien. De ce point de vue là, je crois qu'il faut faire attention à ne pas créer des hiérarchies entre ce qui est noble et ce qui ne l'est pas. Il y a une diversification des métiers de même qu'il y a une diversification du patrimoine. C'est vrai que les archivistes n'aiment pas que des documentalistes s'occupent d'archives (...) et c'est la même évolution en histoire. On avait des historiens patentés officiels, [des historiens] d'Etat, finalement, il faut quand même le dire. Eh bien il y a des historiens bizarroïdes qui naissent sur les marges, qui vont être en entreprise, dans des cabinets de conseil en histoire » (Descamps 2003, interview).

Selon Florence Descamps, l'ingénierie historique est polymorphe, c'est-à-dire qu'elle est adaptée à l'environnement dans laquelle elle s'implique. Je m'inscris dans la filiation de ce travail qui prend acte d'une réalité et cherche à la penser, la situer et l'interroger plutôt qu'à la refuser ou la réglementer.

## Le cheminement relationnel d'une entreprise à son histoire.

Sur le terrain, des témoignages confirment que les relations des Caisses d'épargne avec leur passé s'inscrivent dans une histoire contrastée. Celle-ci correspond bien aux différents enjeux qui viennent d'être retracés. La reproduction du témoignage de François Maret<sup>93</sup>, un collaborateur<sup>94</sup> très impliqué dans les travaux liés à l'histoire des Caisses d'épargne permet de voir les effets dans l'entreprise étudiée des éléments chronologiques décrits dans ce chapitre :

F.M. — « Si vous voulez, je crois si je peux risquer une périodisation, je crois qu'il y a effectivement manifestement trois périodes par rapport à cette thématique de l'histoire. Quand je suis rentré en 1973, il n'y pas grand monde qui en parlait. C'était l'époque vieille barbe. Il y avait une photo de Delessert et de La Rochefoucauld<sup>95</sup> avec quatre lignes dessus, et puis on passait à autre chose. Effectivement il y avait cette référence

---

<sup>93</sup> « François Maret ». Il s'agit d'un pseudonyme, comme pour tous les noms de collaborateurs cités dans cette thèse.

Cette pratique conventionnelle, censée protéger l'anonymat des personnes concernées, trouve toutefois ses limites, comme chacune des pratiques similaires qui consiste à désigner l'individu par un signe différent (numérotation des salariés, réduction des salariés à leur fonction, leur métier ou leur niveau hiérarchique, astéronymes, etc.) de celui qui lui est ordinairement attribué (un nom « propre »). Mais il s'agit toujours de la même convention, et pour limitée et problématique que cette pratique puisse être, nous n'avons pas mieux qu'elle.

Cette précaution pose problème lorsque la personne anonymée est également auteur. J'ai choisi de distinguer entre l'enquêté, à qui j'attribue un pseudonyme, et l'auteur, qui conservera le nom sous lequel sont publiés ses ouvrages, même s'il s'agit dans la réalité d'une seule et même personne.

L'ethnologue Françoise Zonabend souligne également les difficultés liées à cette pratique :

« [Lors de la publication d'un texte scientifique] toutes sortes de précautions sont prises : « On raconte que... », « Certains disent que... », etc ; les noms sont changés, les toponymes parfois falsifiés ; le style indirect, comme l'a montré Dan Sperber, semble de rigueur. Mais l'ethnologue sait bien que toutes ces précautions ne valent guère : il n'est pas toujours possible d'éviter toute reconnaissance des personnes interrogées, sinon à encourir le reproche de gommer les particularités des interlocuteurs, de réduire le vécu de chacun à l'expérience de tous, de confondre la parole d'un seul avec celle des autres. Aussi les pseudonymes donnés deviennent-ils transparents pour les interlocuteurs locaux. De même, il n'est guère facile de taire, par exemple, le nom de l'entreprise sur laquelle est centrée la recherche ni de dissimuler le statut, la position institutionnelle, le rang hiérarchique ou la fonction de certains informateurs. Ce qui donc, quelles que soient les précautions prises, les rend aisément identifiables. En un certain sens, les masques ou grimaces que l'ethnologue s'emploie à mettre sur le réel fondent et tombent rapidement, de sorte qu'à terme ils n'ont plus qu'une valeur conventionnelle, une fonction de codage, non point de travestissement » (Zonabend 1994 : 9).

<sup>94</sup> Un portrait de ce collaborateur est réalisé en Chapitre 3, 2.2.5. « Ce qui se passe entre : synergies et reformulations ».

<sup>95</sup> Benjamin Delessert et François de La Rochefoucauld-Liancourt créent le 22 mai 1818, la Caisse d'épargne de Paris, première des caisses d'épargne françaises.

aux cofondateurs, certains devaient même la critiquer en disant :

« — On a suffisamment une image de vieille dame comme ça, on ne va pas en rajouter, maintenant il faut construire une banque ».

C'est une époque où l'histoire, on n'en parlait pas trop, parce que d'une certaine manière, ce n'était pas la peine d'en rajouter pour une boîte qui avait cent cinquante ans. C'était presque plutôt un inconvénient ».

La période qui suit voit l'histoire devenir un centre d'intérêt de plus en plus important pour l'entreprise. Le salarié dont le témoignage vient d'être cité a par exemple produit une thèse d'économie sur l'histoire de l'entreprise qui a reçu un bon accueil dans l'organisation. L'expertise que lui donne son travail de thèse amène son supérieur à l'impliquer dans le « lancement d'un projet d'entreprise » à la Caisse d'épargne de Grenoble, qui lui permet, ainsi qu'à l'institution, « de mettre en pratique partiellement les réflexions qui étaient les [siennes] dans le domaine de la réflexion sur l'identité des Caisses d'épargne ». Cette évolution est symptomatique selon lui d'une deuxième période historique, qui voit l'intérêt pour l'histoire grandir dans l'entreprise. Cette « nouvelle époque » comme il la nomme est celle qui voit l'entreprise s'intéresser à son histoire.

F.M. — « Et puis j'allais dire, à mon niveau modeste, personnel, j'ai commencé à m'inscrire dans une nouvelle époque, quand j'ai fait la thèse, justement, [mon idée] ça a été de dire : « mais cette histoire, questionnons-là, elle ne va peut-être pas de soi », parce que c'était vraiment un problème. Une Caisse d'épargne qui avait vécu cent cinquante ans sur le livret A... On sentait que ça « poussait » de tous les côtés. La plupart des autres acteurs d'une entreprise, c'est dans la pratique qu'ils se heurtaient aux contradictions, ils voulaient qu'on ait le compte-chèque<sup>96</sup>... J'ai essayé de m'inscrire dans cette évolution-là en le théorisant un peu. (...) Quand j'ai sorti le *Que-sais-je*, j'ai vu qu'il se vendait bien dans le groupe, et quelque part, il y a eu un effet d'écho. Philippe Naville<sup>97</sup> et moi on s'est senti conforté dans quelque chose qui nous passionnait. Et effectivement, globalement, le discours managérial [faisait écho à cela], je l'ai vu à Grenoble avec un patron qui n'était pas du tout un intellectuel, et qui trouvait lui aussi la thématique intéressante ».

Cette période pionnière passée, l'entreprise développe un certain nombre de travaux historiques dont elle s'inspire pour le management.

F.M. — « La satisfaction qu'on a eue c'est de voir que l'entreprise achetait ce type de problématiques : pour servir finalement d'orientation, de stimulant à la modernisation

---

<sup>96</sup> Dans les années 1980, une transformation de premier ordre se fait jour dans le domaine des Caisses d'épargne. Elles deviennent en 1983 des « établissements de crédit, pouvant effectuer toutes les opérations de banque » et seront rattachées en 1984 à la loi bancaire, ce qui constitue un tournant considérable pour l'entreprise, qui, jusqu'en 1966 n'avait que comme unique activité l'administration du livret A et qui, de 1966 à 1983 avait commencé à diversifier ses activités, et était ainsi sortie de la période dite de « monoculture du livret A ».

<sup>97</sup> Il s'agit du secrétaire général de l'Association pour l'Histoire des Caisses d'Epargne, lui aussi très impliqué dans la gestion des problématiques qui concernent l'histoire d'entreprise. Cf. Chapitre 3. « Instituer un comité d'histoire au sein d'un groupe bancaire ».

des Caisses d'épargne, les valeurs et l'identité sont un point d'appui sur lesquels on peut s'appuyer. Alors il y a eu un certain nombre d'exemples, qui d'ailleurs nous ont totalement échappé, mais on était satisfait de le constater. Par exemple la convention de 1999, à l'époque où Pierre Delagrave<sup>98</sup> est arrivé, c'était « notre histoire a de l'avenir ». C'était les plus gros dirigeants du Groupe qui étaient finalement sur notre thématique ».

Selon le salarié interrogé, cet effort est bénéfique à l'entreprise. Il lui permet de transformer la représentation qu'elle se donne d'elle-même par rapport au champ bancaire.

F.M. — « Finalement on a l'impression que l'entreprise a purgé le complexe qu'elle pouvait avoir précédemment par rapport aux banques et a relevé le défi en disant : « on sera aussi bon que la concurrence non pas en reniant nos valeurs, mais en les affichant et en les modernisant ». Et j'ai un peu l'impression que l'apogée, pour cette période-là, c'est le « groupe Valeurs »<sup>99</sup>. Parce que là on a le directeur de la Caisse Nationale : Vincent Guyot<sup>100</sup> et Pierre Delagrave qui décident à un moment donné qu'il faut moderniser notre corps de valeurs, parce que dans les Caisses d'épargne, c'est essentiel. Donc je pense qu'en 2002, c'est un peu le point d'aboutissement de cette période historique où le groupe est fier de ses valeurs et de son histoire et en fait un levier de modernisation ».

La période contemporaine est caractérisée par de profondes mutations, ce qui pourrait remettre en question la stratégie d'appui sur l'histoire esquissée. Une période d'incertitudes s'ouvre quand aux usages possibles de l'histoire. Lorsqu'il évoque le présent, le discours de François Maret est en conséquence moins assuré, il souligne les indices d'une continuité dans le travail « historique » entrepris, tout en s'interrogeant sur sa pertinence à l'avenir. Face à ces incertitudes sur le pilotage des travaux concernant l'histoire, il fait le vœu que celle-ci se diffuse dans les activités et les pratiques quotidiennes des salariés du G.C.E.

F.M. — « Pour la période qui commence, maintenant, apparemment, la flamme n'est pas éteinte, puisque vous avez vu que Vincent Guyot a souhaité que soit écrit un livre<sup>101</sup>, Vincent Guyot parle assez souvent du rôle de l'histoire.

Il y a sans doute eu un travail de digestion d'une trentaine d'années, de réécriture, ce travail de redynamisation de la mémoire historique des Caisses d'épargne, il faut du

---

<sup>98</sup> Membre du directoire de la C.N.C.E.

<sup>99</sup> Référence à un projet de management par les valeurs au sein du Groupe Caisse d'Epargne (cf. Chapitre 5).

<sup>100</sup> Le Président du Directoire du Groupe Caisse d'Epargne.

Les limites de l'usage de pseudonymes sont encore plus évidentes lorsqu'il s'agit de donner un nom de remplacement à un personnage public comme peut l'être le président du directoire d'une entreprise d'envergure internationale.

Une option envisageable aurait été de rendre anonyme l'entreprise elle-même, en en changeant le nom. C'est ce que font de nombreux anthropologues ou sociologues. Mais cette pratique est impossible lorsqu'on travaille sur l'identité d'une entreprise : les éléments identitaires la rendent aisément reconnaissable, a plus forte raison lorsqu'on travaille comme une entreprise comme le G.C.E. dont le produit phare, le livret A, n'est pas distribué par toutes les banques.

<sup>101</sup> Référence à *Une histoire pour demain. Soixante ans de construction du Groupe Caisse d'Epargne*. Paris : Gallimard, 2006.

temps, et puis ce n'est intéressant que s'il y a des progrès en parallèle dans la réalité, donc tout cela c'est ce qui s'est passé je dirais entre les années 1970 et 2007, c'est la fin d'une période historique puisque la caisse des dépôts sort du Groupe Caisse d'Épargne, 1837<sup>102</sup>-2007.

Maintenant pour les années à venir, est-ce que le Groupe va continuer à s'appuyer là dessus, ce travail ayant été fait... Il y a peut être moins d'énergie à y mettre que dans la phase précédente, je ne sais pas. La seule chose que je dirais, c'est qu'il y a une thématique qui est commune à beaucoup d'entreprises, qui est la thématique de l'identité et des valeurs, qui est souvent en articulation avec l'histoire, beaucoup d'entreprises le font, je pense que les Caisses d'épargne vont continuer à le faire, là-dessus il y a sans doute des modalités qui vont continuer. Mais vous allez dire, le travail sur l'histoire sera entré dans quelque chose de plus quotidien que cela ne l'a été ».

—

L'analyse diachronique menée dans ce chapitre a permis de caractériser les facteurs spécifiques qui ont rendu possible un rapprochement des historiens et des entreprises. La prise de conscience de leur fragilité et celle de leur dimension sociale en tant qu'institution amènent les entreprises à s'intéresser à leur passé. La volonté de trouver de nouveaux débouchés et l'émergence de nouvelles problématiques guident les historiens vers les entreprises. L'instrument médiateur de cette rencontre est la notion de culture d'entreprise, qui par sa double dimension d'outil managérial et d'objet de recherche, permet à chacun de trouver son compte dans la relation qui s'instaure. Cette rencontre permet la création d'institutions spécialisées dans l'histoire d'entreprise : agences et comités d'histoire.

L'analyse des débats engagés entre historiens et entreprises a montré que les discours opposaient souvent de manière rigide l'histoire d'entreprise à l'histoire académique. Si cette posture s'explique parce qu'elle remobilise le débat ancien de l'utilité de l'histoire, elle manque le fait que les formes d'histoires auxquelles *prétendent* les acteurs ne concourent pas à la même forme de légitimité et ne s'insèrent pas dans les mêmes systèmes d'ingénierie historique. Aussi le paradoxe d'une histoire d'entreprise qui ne répond pas aux mêmes enjeux qu'une histoire

---

<sup>102</sup> Date à partir de laquelle la Caisse des Dépôts et Consignations (C.D.C.) est chargée de la gestion de l'épargne sur livrets, dont la récolte est confiée aux Caisses d'épargne. A partir de cette date en effet, « le parlement décide que les fonds collectés par les caisses d'épargne locales doivent être centralisés et employés par la caisse des dépôts. Cette disposition est étendue en 1881 au livret A de La Poste lors de la création de la Caisse Nationale d'Épargne. Le même mécanisme a été partiellement appliqué au fur et à mesure de leur création aux autres livrets d'épargne (Codevi, Livret d'épargne populaire/LEP, Livret jeune, etc.) diffusés par l'ensemble des réseaux bancaires ». (source : C.D.C. [http://www.caissedesdepots.fr/spip.php?page=histoire&id\\_article=438](http://www.caissedesdepots.fr/spip.php?page=histoire&id_article=438)).



académique peut-il être nuancé si l'on considère que la définition qu'en donnent les acteurs est également une définition différentielle. Ainsi, si l'histoire managériale est définie en regard d'une histoire académique, chacun de ces termes n'existe que l'un par rapport à l'autre, comme *prétentions* à faire de l'histoire.



# Instituer un comité d'histoire au sein d'un groupe bancaire.

« L'histoire a changé de lieux, si nous entendons sous ce terme aussi bien l'espace dans lequel elle germe et auquel elle se lie, les acteurs en qui elle se cristallise et les manières qui, aujourd'hui, lui permettent de prendre place ».  
Daniel Fabre<sup>103</sup>.

La perspective diachronique qui vient d'être adoptée montre comment la création d'une association pour l'histoire s'inscrit dans un mouvement général de rapprochement entre managers et historiens qui aboutit dès les années 1980 à l'émergence d'institutions d'un nouveau genre, qui, à l'intérieur d'organisations constituées (cas des comités d'histoire) ou à l'extérieur de celles-ci (cas des cabinets et des entreprises de conseil en histoire) vont prendre en charge la dimension nouvelle que constitue la demande d'histoire en entreprise. Cette approche ne dit pourtant rien, très concrètement, de la manière dont a été décidée, au sein des Caisses d'épargne, la création de l'Association pour l'Histoire des Caisses d'Épargne, lieu pourtant désigné comme central pour qui s'intéresse à l'histoire. Son nom, dont le choix est sans équivoque, le montre presque à lui seul.

On peut faire l'expérience de cette centralité de différentes manières. Qui tente de se renseigner sur l'histoire de l'entreprise et consulte la page d'accueil du site institutionnel du Groupe Caisse d'Épargne<sup>104</sup> est très directement renvoyé à celui de l'A.H.G.C.E. dont il est l'hébergeur. Deux clics permettent d'y parvenir<sup>105</sup>. De la même manière, qui interroge les « collaborateurs » du G.C.E. sur le passé des caisses se verra conseiller de prendre contact directement avec cette association. C'est d'ailleurs ce parcours que j'ai expérimenté au début de mon enquête de terrain : j'ai

---

<sup>103</sup> Daniel Fabre. « L'histoire a changé de lieux » in *Une histoire à soi*. Collection ethnologie de la France, cahier n° 18. Paris : éditions de la MSH, 2001, p.16.

<sup>104</sup> <http://www.groupe.caisse-epargne.com>

<sup>105</sup> Cf. Annexe 3, 2. « Construction de la centralité de l'A.H.G.C.E. »

rencontré un manager qui travaillait dans le service de ressources humaines de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne<sup>106</sup>. Après avoir pris connaissance de la dimension historique de ma recherche, il m'a aiguillé vers cette association, en m'expliquant que là-bas, on serait plus à même de m'aider<sup>107</sup> puisque l'histoire relevait du domaine de compétences de cette association. Un peu plus tard, en 2002, alors que je faisais un premier passage au centre de documentation de la C.N.C.E., le personnel m'a de lui-même conseillé de lire les livres et revues, mémoires et recherches publiés avec le concours de l'A.H.C.E : les productions qu'elle encourageait ou publiait en son nom étaient elles aussi identifiées comme centrales pour l'individu féru d'histoire.

Ces exemples montrent que différentes instances énonciatives — du site internet du G.C.E. aux personnes de l'entreprise qui m'ont aiguillé vers l'A.H.G.C.E. — renvoient à cette institution dès lors qu'il est sujet d'histoire. Elles construisent ce faisant cette association en espace d'expertise sur les questions qu'elle prétend traiter.

Cette position d'expertise, si elle a toujours été souhaitée, comme le rappellent les statuts de l'association — « L'objet de l'association est d'étudier et de faire connaître l'histoire des Caisses d'épargne en France, d'en valoriser les acquis dans le domaine des Sciences Sociales et de la Communication (expositions...)»<sup>108</sup> — n'en est pas moins construite : c'est le fruit d'une lente élaboration.

La construction de cette position centrale s'articule sur un certain nombre de procédés qui permettent de faire oublier que le travail de l'histoire n'est pas uniquement tributaire de ce qu'en dit l'association. Il s'agit de processus qui visent à délimiter, pour l'association, un territoire d'action et à entreprendre une politique de légitimation symbolique. Ce sont ces processus qui seront maintenant mis en évidence.

---

<sup>106</sup> Abrégé par la suite C.N.C.E. Cf. Annexe 1, 2. Glossaire : C.N.C.E

<sup>107</sup> Cf. Annexe 2, « Annexe ethnographique ».

<sup>108</sup> Cf Annexe 3, 3.1. « Statuts de 1995 », article 3.

# De l'intérêt individuel pour l'histoire à la mise en place d'une association.

## A l'origine, une concordance d'intérêts.

Pour comprendre la manière dont le groupe bancaire en vient à créer cette instance, comment elle se développe et à quels enjeux elle répond, il faut retracer la carrière en son sein de Philippe Naville (abrégé par la suite P.N.), aujourd'hui secrétaire général de l'A.H.G.C.E., et qui a eu en charge l'association depuis sa création<sup>109</sup>.

En 1976, à la suite d'un D.E.S., cherchant les moyens de financer son doctorat, il répond à une annonce publiée dans *le Monde* indiquant qu'un établissement de crédit semi-public recrutait des « formateurs... non, des économistes juristes... de troisième cycle... avec un début d'expérience dans l'enseignement ». C'est à l'occasion de sa convocation aux examens et entretiens de recrutement, en voyant sur une table un cendrier en forme d'écureuil, qu'il comprend quelle entreprise organise le recrutement : « je ne savais pas où je mettais les pieds ». Il réussit facilement les tests et c'est ainsi qu'il devient formateur en économie à la direction de la formation de la Caisse d'épargne.

Quelques années plus tard, il est promu directeur adjoint de la formation nationale. Il exerce ces fonctions de 1983 à 1989 après avoir refusé plusieurs fois de devenir

---

<sup>109</sup> Pour collecter ces informations, outre les entretiens informels, c'est le « récit de carrière », adaptation à l'univers professionnel de la méthode des « récits de vie » employée par Bourdieu dans la *Misère du monde*, qui a été utilisé. Il s'agit, sur plusieurs heures d'enregistrement, de faire raconter à un individu sa carrière professionnelle.

Le choix de Philippe Naville n'est pas anodin : il est le maître d'œuvre de l'association, il en a vécu la création, en a accompagné l'évolution et est à même d'expliquer les décisions qui ont été prises.

L'étude des archives de l'association a bien été envisagée, mais elles me furent rendues inaccessibles compte tenu des multiples déménagements que l'A.H.C.E a subi pendant mon enquête de terrain. De 2003 à 2007, à ma connaissance, elle a occupé successivement trois espaces. Ces déménagements font que, lorsque je m'y suis intéressé, les archives figuraient dans des cartons auxquels je n'ai pu avoir accès.

responsable de Caisse d'épargne, préférant privilégier ses centres d'intérêts et ses domaines de compétences. La formation n'était pourtant pas, à l'époque, très valorisée dans l'entreprise : « c'était plutôt les seconds couteaux qu'on mettait là », explique-t-il. Promu responsable de la formation, il apprend à « manager », une tâche qu'il « sait faire » mais qui n'est pas « sa tasse de thé ». A ce poste, il est rapidement confronté aussi bien à des problèmes politiques qu'à des problématiques de gestion de projet et de mise en place de dispositifs. Il se consacre ainsi de moins en moins à la formation à proprement parler, et passe l'essentiel de son temps à la création de dispositifs de formation : écoles de formation, partenariat avec les grandes écoles. Il crée par exemple de manière pionnière une école pour les cadres du réseau, en partenariat avec H.E.C. Cette expérience lui apprend à établir des partenariats entre l'univers de l'enseignement supérieur et celui de l'entreprise.

Suite à d'importantes mutations au sein du réseau des Caisses d'épargne, P.N. exerce, de 1992 à 2000, la fonction de secrétaire auprès des instances exécutives du groupe, activité qui l'intéresse d'un point de vue réflexif, dans la mesure où il a pleinement conscience de consigner ce que seront les futures archives du groupe bancaire, les futures sources d'une histoire à venir :

P.N. — « Ca s'appelle pas comité exécutif chez nous. (...) J'ai eu la chance de suivre les dirigeants d'octobre 1992 à 2000. Ça fait quand même neuf ans, des centaines de pages d'écriture, et j'ai vécu [ces situations] *in situ*, acteur à ma façon, parce que faire un compte rendu quand on dit : « on achète ou on n'achète pas le C.I.C. ? », c'est intéressant, quand même ! C'est tout un travail, car qu'est-ce que ça veut dire d'écrire des P.V. de réunion de directeurs généraux ? C'est une façon d'écrire l'histoire, quand même. C'est une façon d'écrire l'histoire, parce que maintenant ce sont les traces qui vont servir aux historiens ».

Il conserve toutefois son expertise de formateur, puisqu'à cette fonction s'ajoute la création de formations pour « ceux qu'on appelait les administrateurs à l'époque et [qu'on appelle] maintenant les sociétaires<sup>110</sup> ».

P.N. — « Je formais très peu à titre personnel mais j'utilisais des consultants ; par contre je m'étais réservé la seule chose que je savais faire, que j'étais quand même le seul à savoir faire : des cours sur l'histoire de l'entreprise. Et puis ça marchait du tonnerre de Dieu. On me demandait assez souvent de ne pas trop en faire, mais ça marchait très bien ».

Cette spécialisation lui vaut d'être identifié comme un expert en la matière. On lui confie alors la charge des questions qui concernent l'histoire et l'identité de l'entreprise.

---

<sup>110</sup> Cf. Annexe 1, 2. « Glossaire » : « Sociétaires ».

« J'avais ce boulot-là, et puis on m'avait aussi confié la gestion d'un dossier qui était l'histoire de l'entreprise, dont on ne savait pas trop quoi faire. On m'a dit :

— Philippe, vous dirigerez ça, on sait que ça vous intéresse.

« On sait que ça vous intéresse », ça avait commencé comme cela ».

A cette époque, l'A.H.C.E. n'existe pas encore, ce qui n'empêche pas P.N. de former à l'histoire de l'entreprise. Le président du directoire du CENCEP<sup>111</sup> d'alors est un haut fonctionnaire, ancien directeur de la comptabilité publique et des finances, très pointilleux sur les questions budgétaires et très à l'écoute du Ministère des finances — « il était très sensible aux remarques de son autorité de tutelle parce que, c'était pas un écureuil, il était là en pantouflage », raconte un salarié à son sujet. Il voit dans la fondation d'une association à laquelle il pourrait associer et faire cotiser les caisses dites locales un moyen efficace de poursuivre les travaux entrepris sur l'histoire sans dépasser le budget imparti. Cette entité permettrait également d'associer de manière active ses membres aux enjeux liés à l'histoire. Ayant travaillé au Ministère de l'économie et des finances, le président du directoire avait connaissance du comité pour l'histoire économique et financière de la France<sup>112</sup>, mis en place par Florence Descamps<sup>113</sup>. Il conseille à P.N. de rencontrer cette dernière pour voir s'il serait possible de « monter une association, comme à la S.N.C.F.<sup>114</sup> ou à l'E.D.F.<sup>115</sup> ».

C'est ainsi la nécessité de compléter les financements octroyés par le CENCEP par d'autres ressources qui amène à la fondation de l'association. Cette conjoncture permet de mettre en concordance des intérêts variés puisqu'elle satisfait aussi bien à ceux de P.N. — obtenir les budgets nécessaires au travail sur l'histoire— qu'à ceux du président du directoire — ne pas dépasser le budget alloué — ou à ceux des Caisses d'épargne — organiser les archives, effectuer un travail sur le passé. La création de l'association est donc à l'origine l'instrument de cette entente.

---

<sup>111</sup> Cf. Annexe 1,2. « Glossaire » : « CENCEP »

<sup>112</sup> <http://www.comite-histoire.minefi.gouv.fr/> Il s'agit, comme le précise Florence Descamps sur le site des archives audiovisuelles de la recherche en sciences humaines et sociales (<http://semioweb.msh-paris.fr/AAR/FR/video.asp?id=171&ress=659&video=3756&format=22>), du service historique du ministère des finances.

<sup>113</sup> Historienne, maître de conférences à L'Ecole Pratique des Hautes Etudes (E.P.H.E.). Elle a notamment constitué un patrimoine sonore pour les archives du ministère des finances entre 1987 et 1994. Elle exerce également les fonctions de secrétaire scientifique du comité historique pour l'histoire économique et financière de la France.

<sup>114</sup> Référence à l'A.H.I.C.F. Association pour l'histoire des chemins de fer en France. Cf. <http://www.ahicf.com/accueil.htm>.

<sup>115</sup> Référence à la Fondation histoire E.D.F., 9, avenue Percier 75008 Paris. Cf. [www.edf.fr](http://www.edf.fr).

## La création du comité d'histoire.

Les statuts de l'association<sup>116</sup> témoignent bien de cet état de fait : ils insistent en particulier sur l'attribution des ressources qui proviennent en premier lieu des cotisations annuelles de ses membres :

« Article 21 : Ressources.

Les ressources de l'Association se composent

- des cotisations annuelles de ses membres telles que fixées par le Conseil d'administration. Le montant en est différent selon que l'adhérent est une personne physique ou une personne morale ; les membres d'honneur ne paient pas de cotisation ;
- des subventions et aides privées qui pourraient lui être accordées ;
- du revenu de ses biens ;
- des ressources créées à titre exceptionnel ;
- de la rétribution des prestations fournies par l'Association
- de toutes autres ressources autorisées par la loi » (Statuts de l'A.H.C.E. : 1995).

Mais c'est surtout la composition du conseil d'administration qui permet de saisir combien il importe que la présence des caisses soit effective.

Dès le premier conseil, les membres issus des Caisses d'épargne sont plus nombreux que ceux issus du CENCEP. L'article 13 des statuts de l'A.H.C.E. (1995) précise la composition du premier conseil d'administration : quatre représentants pour le corps académique, cinq pour les Caisses d'épargne, deux pour le CENCEP (Philippe Naville et son supérieur hiérarchique), un représentant pour la Caisse Générale de Retraite du personnel des Caisses d'épargne (C.G.R.), un pour les éditions de l'épargne, un ancien dirigeant de la Caisse d'épargne du Pas de Calais. La composition du conseil d'administration sera modifiée deux fois par la suite, en fonction des transformations structurelles qui affecteront et accompagneront le développement du groupe bancaire. Ce rapport sera maintenu par delà les évolutions de l'association : il s'agira, quelles que soient les circonstances et les remaniements du conseil, d'assurer la prééminence numérique des caisses dites locales sur la C.N.C.E, le reste du groupe bancaire et les personnalités extérieures,

---

<sup>116</sup> cf. Annexe 3, 3. « Evolution des statuts de l'A.H.G.C.E. ».



comme le résume le tableau qui suit<sup>117</sup>.

Membres du conseil de l'A.H.C.E./A.H.G.C.E.	Statuts de 1995 (A.H.C.E.)	Statuts de 1995 modifiés (A.H.C.E.)	Statuts de 2005 (A.H.G.C.E.)
C.E.N.C.E.P, puis C.N.C.E.	2	2	2
F.N.C.E.	0	1	1
Caisses d'épargne (dont retraité ou membre honoraire)	6	6	6
Autres, relevant des Caisses d'épargne (finances et pédagogie, retraites, éditions de l'épargne)	2	2	4
Reste du Groupe Caisse d'épargne. (Crédit Foncier)	0	0	1
Académie (Universités, Archives nationales)	4	3	1
Total	14	14	15

tableau 1 : composition des membres du conseil d'administration de l'A.H.C.E./A.H.G.C.E.

Cette manière de construire les instances représentatives d'un comité d'histoire est caractéristique. Florence Descamps note ainsi que

« Sous des appellations différentes, c'est bien souvent les mêmes missions, les mêmes activités, la même structure et le même fonctionnement<sup>118</sup>. En effet, (...) les autres organismes obéissent à des règles de fonctionnement assez semblables : une commission, un comité ou un conseil d'orientation où siègent des représentants actifs ou retraités de l'institution génitrice et des membres de la communauté scientifique, un bureau ou un secrétariat permanent en charge de la réalisation de projets (divisé parfois en secrétariat général et en secrétariat scientifique), des collaborateurs salariés ou associés » (Descamps 1998 : 499-500).

Si la composition est méthodiquement élaborée, c'est qu'elle ne sert pas seulement

<sup>117</sup> L'article 13 est modifié une première fois en faveur des caisses : le conseil se compose alors de P.N., salarié de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne (C.N.C.E. ancien CENCEP) sans toutefois en être le représentant, de trois représentants du corps académique, du président du directoire honoraire de la Caisse d'épargne du Pas de Calais, de cinq représentants des Caisses d'épargne, d'un représentant pour la C.N.C.E., d'un autre pour les éditions de l'épargne, d'un représentant de la C.G.R, et d'un représentant de la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne (F.N.C.E.).

En 2005, prenant acte de la construction du Groupe Caisse d'Epargne, l'A.H.C.E. devient A.H.G.C.E. (Association pour l'Histoire du Groupe Caisse d'Epargne). C'est l'occasion de modifier en profondeur les statuts de l'association. L'évolution majeure en ce qui concerne le conseil de l'association est l'exclusion des représentants académiques, à l'exception notoire d'une personne pour les archives nationales. Le nouveau conseil se compose de deux représentants pour la C.N.C.E., d'un pour la F.N.C.E, cinq pour les caisses, un pour la C.G.R., un pour les éditions de l'épargne, un pour Finances et Pédagogie, un pour le Crédit Foncier, un pour la fédération des retraites de Caisses d'épargne, ainsi que d'un retraité (l'ancien président du directoire honoraire de la Caisse d'épargne du Pas de Calais).

<sup>118</sup> Ceci, « en dehors des services historiques des Armées, du service de l'histoire de l'Education et des services d'archives des entreprises qui ont des caractéristiques distinctives » (Descamps 1998 : 499).

les intérêts comptables du directeur du CENCEP. Elle permet en effet d'un point de vue politique d'assurer les partenaires et les membres de l'association que cette nouvelle instance n'est pas le fait du prince ou la « danseuse » d'un dirigeant. La répartition en son sein des pouvoirs institue au contraire l'association comme une entité qui se place au service des Caisses d'épargne dites « locales ». Comme l'explique P.N. :

« P.N. — Les statuts c'est comme un contrat de mariage. L'importance de la création de l'Association c'est que cela nous a permis de créer une association hors le CENCEP, hors le chef de réseau, où les Caisses d'épargne sont majoritaires, donc elles payaient à l'époque 8000 francs ou 10 000 francs, enfin peu importe, c'est *peanuts* pour les Caisses d'épargne, et là où je suis content c'est que depuis l'origine l'ensemble des Caisses d'épargne — comme maintenant les filiales — cotisent. (...) Récemment — je fais une parenthèse — on a rediscuté des statuts. [Le fait de les avoir fait payer dès le début], c'est très intelligent car les gens des Caisses d'épargne *stricto sensu* ont dit : on demande expressément — j'ai fait une première mouture ils m'ont demandé de la modifier — que les Caisses d'épargne aient la majorité absolue... C'est l'association pour les Caisses d'épargne et pas... c'est symbolique, c'est symptomatique. Et dans mon conseil à l'époque dans un premier temps il y avait d'une part des profs de fac et des gens de Caisses d'épargne, et maintenant on a exclu les enseignants. On va faire un comité scientifique. Mais l'histoire des statuts j'ai été voir un peu ce que faisaient les différentes associations d'entreprise et puis on s'est inspiré de ça et puis on a créé formellement l'association en 1995, et elle vient de fêter ses dix ans. Voilà ».

L'importance accordée au rôle des caisses dites locales est figurée par la minoration symbolique de la place du CENCEP<sup>119</sup> dans le conseil. La tête de réseau n'a pas la majorité des voix face au réseau constitué par les caisses régionales. Cette hégémonie est également mise en lumière par l'éviction postérieure des professeurs d'université.

---

<sup>119</sup> Cf. Annexe 1,2. Glossaire : « CENCEP ».

## La délimitation d'un territoire d'action.

A sa création, sont établis pour l'A.H.C.E. trois objectifs : la sauvegarde et la valorisation du patrimoine de l'entreprise, l'encouragement des travaux de recherche et la valorisation des actions mises en œuvre.

Le premier objectif concerne l'organisation des archives du Groupe et la préservation de la « mémoire collective »<sup>120</sup> de l'entreprise. La mise en place d'une telle politique est motivée, en l'espèce, par un sentiment d'urgence, celui que quelque chose de l'identité de l'entreprise se trouve sous la menace d'une disparition possible. Il en est des Caisses d'épargne comme de ces entreprises qui, dans les années 1970, suite aux transformations économiques et sociales évoquées<sup>121</sup>, remarquent qu'elles sont fragiles et mortelles. Cette impression ne rend que plus tangible le manque laissé par l'absence, jusqu'à cette date, de politique patrimoniale et historique cohérente. Elle occasionne un sentiment d'urgence à organiser les archives et à entreprendre l'histoire d'une entreprise dont la mémoire risque d'être perdue, victime potentielle des transformations successives et des regroupements qui voient les Caisses d'épargne passer, entre 1983 et 1992 de quatre cent soixante-quatre à trente-cinq caisses<sup>122</sup>. L'autre menace pour la mémoire de l'entreprise, c'est le sentiment qu'à force de se diversifier l'entreprise perd sa spécificité : entreprise entièrement vouée depuis son origine à la « monoculture du livret A » (Duet 2001<sup>123</sup>), les Caisses d'épargne entament à partir de 1966 un processus de diversification<sup>124</sup>. 1983 marque un tournant considérable puisque les caisses passent du statut d'organismes de

---

<sup>120</sup> Cf. Annexe 3, 3.1. « Statuts de 1995 », « préambule ».

<sup>121</sup> Cf. Chapitre 2. 1.2. « Fragilisation des entreprises et renouvellement de l'intérêt pour l'histoire ».

<sup>122</sup> Daniel Duet décrit ce processus de concentration (Duet 2001 : 78). Le réseau des caisses d'épargne compte ainsi 464 caisses en 1983, 424 en 1985, 186 en 1990, 35 en 1992, 34 en 2000.

<sup>123</sup> « De leur création, en 1818, jusqu'en 1965, les Caisses d'épargne françaises n'ont connu, significativement, qu'une seule forme d'activité : la collecte sur livret » (Duet 2002 : 9).

<sup>124</sup> Cf. Annexe 1, 1. « Bref historique des Caisses d'épargne ».

crédit à celui de banque à part entière. De cette urgence, le préambule des statuts de l'A.H.C.E de 1995 donne toute la mesure :

« Les Caisses d'épargne sont des institutions anciennes mais qui ont connu au cours des vingt dernières années des bouleversements structurels considérables. Par ailleurs, leur activité s'est beaucoup diversifiée leur permettant d'offrir à leur clientèle une très grande variété de services bancaires.

Ce succès comporte un risque non négligeable de banalisation de l'institution. Il est donc important d'approfondir nos racines pour valoriser notre originalité.

Or les multiples restructurations du réseau et notamment la dernière<sup>125</sup> ont créé des risques de perte des archives et donc de destruction de la mémoire des Caisses d'épargne. Conserver cette mémoire collective est une ardente obligation du Groupe » (extrait des statuts de l'A.H.C.E ; 1995).

Et c'est bien le propre de la mémoire que d'être perpétuellement placée sous le signe de l'urgence et de la menace — « on ne parle tant de mémoire que parce qu'il n'y en a plus », dit Nora<sup>126</sup> — *a fortiori* lorsqu'on considère le cas de l'entreprise où le lien entre conservation du passé et création de valeur n'est pas toujours perçu et comporte un coût qu'il faut, dès lors, pouvoir défendre puis prendre en charge dans les budgets. Cet avantage pour l'entreprise semble pourtant évident à P.N. :

P.N. — « Il fallait favoriser tout ce qui est la sauvegarde et la valorisation d'un patrimoine qui est relativement riche et qui, suite à des fusions, risquait de partir en quenouille. La valorisation c'est un actif assez extraordinaire dans une entreprise donc c'est pas la peine de scier les branches sur lesquelles on est assis. C'est du bon sens ».

C'est donc sous le signe de la perte possible d'un capital historique (« mémoire » ou « patrimoine » selon les discours) que se place la création de l'association. La menace dont on essaie de se garder est consécutive à la transformation de l'entreprise, à la mutation du secteur bancaire, aux « restructurations du réseau ». Le discours de P.N. comme les statuts de l'association établissent clairement un lien entre ces évolutions et une série de « risques » pour la mémoire de l'entreprise dont la « banalisation » possible de l'identité des Caisses d'épargne serait la conséquence

---

<sup>125</sup> Référence aux reconfigurations que met en place la loi de 1991, qui cherche à transformer le réseau des Caisses d'épargne en groupe bancaire à part entière, en simplifiant les structures, concentrant les responsabilités, et en passant, de 186 caisses en 1990 à 30 en 1992. Elle supprime également le statut légal des SOREFI (voir Glossaire, Annexe 1, 2.) et renforce les pouvoirs du CENCEP. Une structure unique, la Caisse Centrale des Caisses d'Epargne et de Prévoyance (C.C.C.E.P.) est créée par la fusion des deux sociétés financières existantes, qui assure aux caisses une capacité d'ingénierie financière suffisante. (source : Duet 2001 : 79-81)

<sup>126</sup> Pierre Nora confesse lui-même que la monumentale étude *Les lieux de mémoire* qu'il a coordonnée fut liée à un « moment particulier de notre histoire. Moment charnière, où la conscience de la rupture avec le passé se confond avec le sentiment d'une mémoire déchirée ; mais où le déchirement réveille encore assez de mémoire pour que puisse se poser le problème de son incarnation. Le sentiment de la continuité devient résiduel à des lieux. Il y a des lieux de mémoire parce qu'il n'y a plus de milieux de mémoire» (Nora (dir.) : 1997 t.1 : 23).

la plus marquante. L'association se présente comme un rempart possible contre ces risques mémoriels et identitaires. Cette thématique est un *leitmotiv* de la manière dont les salariés envisagent le changement dans l'entreprise<sup>127</sup>.

En parallèle, les fondateurs décident d'autres objectifs pour l'association :

« Depuis leur création, les Caisses d'épargne ont été l'objet d'études et de publications nombreuses. Documents de commémoration, plaquettes, travaux universitaires en histoire, économie et sciences sociales ont été écrits mais sans coordination, ni organisation du fait de difficultés méthodologiques, dispersion des fonds documentaires, inaccessibilité des sources. Ce manque a rendu plus difficile l'inscription de la Caisse d'épargne dans les représentations du monde universitaire, de la communauté bancaire et du grand public. La Caisse d'épargne, du fait de son ancrage dans l'histoire depuis sa création, justifie que l'on s'occupe sérieusement et scientifiquement de son passé.

Dans cet esprit, il s'agit d'engager une démarche ayant pour objectif d'écrire l'histoire de l'institution Caisse d'épargne et, en même temps, l'histoire des Caisses d'épargne locales et d'en valoriser les enseignements dans le domaine des sciences sociales.

Le processus, initié dans une logique pluridisciplinaire, intégrera, de ce fait, les champs historiques, économiques, de gestion, sociaux et culturels.

Donner un cadre aux études faites et à faire, constituer la mémoire collective des Caisses d'épargne, contribuer à renforcer l'identité des Caisses d'épargne, tel est le but de l'association définie ci-dessous » (extrait des statuts de l'A.H.C.E ; 1995).

Le deuxième objectif concerne la recherche sur l'entreprise, qu'il s'agit d'encadrer et d'encourager (une politique d'incitation financière est mise en place en parallèle<sup>128</sup>). Sont définis par l'entreprise des axes généraux prioritaires de recherche (histoire de l'institution, histoire des caisses locales), ainsi que les disciplines pouvant participer à la recherche, l'histoire n'étant pas la seule discipline conviée à se pencher sur l'entreprise ; il s'agit en effet de faire appel aux champs « historiques, économiques, de gestion, sociaux et culturels » comme au « domaine des sciences sociales » dans son ensemble. Si le projet est inscrit dès la naissance de l'association d'encourager des recherches qui ne ressortissent pas toutes au domaine historique, il convient de prendre en compte que, dans les faits, ce sont principalement des recherches d'histoire qui sont menées dans un premier temps. Ce n'est qu'à partir des années 2000 que l'association s'ouvre aux autres disciplines, comme l'indique le tableau suivant, qui montre la répartition de l'attribution des bourses et des crédits de recherche en fonction de ce clivage.

---

<sup>127</sup> Cf. Chapitre 6.

<sup>128</sup> Il s'agit des bourses et crédits de recherche dont j'ai pu bénéficier. Cf. annexe ethnographique.

date d'inscription		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	total
maitrise (master 1)	histoire	7	6	4		3		1		1	3		25
	autres					3	2	1					6
DEA/ DESS (master 2)	histoire	2	1	2	2	1	1	1				1	11
	autres					1	2						3
doctorat	histoire					2	1	1	1				5
	autres							2	1		2	1	6
total	histoire	9	7	6	2	6	2	3	1	1	3	1	41
	autres					4	4	3	1		2	1	15

tableau 2 : attribution des crédits de l'A.H.C.E. entre histoire et autres disciplines universitaires<sup>129</sup>.

La lecture du préambule des statuts de 1995 permet déjà au lecteur qui le prend au sérieux de soulever quelques interrogations, qui concernent le domaine des relations entretenues entre ce qui est qualifié par le texte de « monde universitaire » d'une part et l'entreprise de l'autre. Il est clair en effet que le projet de l'entreprise ne se limite pas à l'encouragement de recherches disparates dont elle laisserait le soin aux chercheurs de définir l'objet. Au contraire, c'est bien de la mise en place d'une politique de recherche qu'il est question. L'énumération des disciplines dans lesquelles ce projet est inscriptible, tout comme l'idée que c'est à l'entreprise de « donner un cadre » et donc d'orienter des recherches, plaide pour une large influence de l'entreprise sur ces politiques de recherche. Le cadre que construit l'entreprise concerne aussi bien les recherches « à faire » — ce qui semble légitime — que les recherches « faites » — ce qui porte plus à interrogation, car il ne peut plus s'agir dans ce cas d'un cadre matériel ou financier. Dès lors, de quel cadre peut-il être question, si ce n'est un cadre idéologique qui donnerait un écho aux études déjà faites pour les organiser et en disposer ? Cette ambiguïté dessine le contrôle qu'essaie d'organiser l'entreprise sur les recherches produites et à produire.

Tout aussi problématique est le passage qui concerne « l'inscription de la Caisse d'épargne dans les représentations du monde universitaire » : l'idée de représentation suppose que l'encouragement de la recherche puisse s'apparenter à

<sup>129</sup> Les données sont extraites du site internet de l'A.H.G.C.E.

une opération de communication qui aurait pour but de « faire parler » de l'entreprise dans les cercles scientifiques. Donner une représentation de l'entreprise recevable par l'université, faire accepter l'idée que les Caisses d'épargne sont un objet possible pour la recherche, voilà les objectifs auxquels cette mention correspond. L'idée d'inscription découle de la possibilité d'une représentation acceptable. Elle suppose une permanence, une durabilité de la représentation de l'entreprise, elle est le fait d'une marque qu'on cherche à laisser : s'agit-il dès lors d'une volonté d'instrumentaliser les productions universitaires, seules aptes à inscrire durablement la représentation et l'histoire de l'entreprise dans le domaine qui leur est propre (revues scientifiques, enseignement, pratiques de recherches) ? Etre digne d'étude, d'interrogation, élever l'entreprise au rang d'objet possible, c'est bien l'enjeu que l'entreprise se donne : celui d'accéder à la dignité d'objet scientifique. On retrouve dans cette volonté de se rendre attractif aux yeux des représentants du monde de la recherche quelque chose du caractère réflexif déjà perçu lorsque P.N. commentait la constitution des archives comme source possible de futures recherches historiques.

Enfin, on peut s'interroger sur la valeur de la conjonction de coordination dans l'expression « sérieusement *et* scientifiquement ». De deux choses l'une. Soit il s'agit une nouvelle fois de souligner la volonté de faire accéder l'entreprise à la dignité d'objet scientifique. Soit cette conjonction trahit une redondance problématique. En effet, s'occuper « scientifiquement » du passé de l'entreprise, n'est-ce pas toujours une occupation sérieuse ? Si la réponse est non, on peut se demander quel intérêt il y a à faire appel à des chercheurs. Si la réponse est oui, alors il faut croire que « sérieusement » désigne un autre rapport à l'histoire que celui dessiné par la recherche. L'idée germe d'une entreprise qui, tout en laissant aux universitaires la possibilité de parler de son passé « scientifiquement », produit un discours certes « sérieux » sur celui-ci, mais distinct de celui dit par l'université.

La seule lecture des statuts permet de commencer à s'interroger sur la manière dont « on » — à qui fait d'ailleurs référence ce pronom ? Aux universitaires ou aux managers ? — va « s'occuper » — s'agit-il d'un travail ? d'autre chose ? — du passé de l'entreprise. Si la création de l'association a pour but de « renforcer l'identité » de l'entreprise et de « constituer la mémoire collective des caisses », on est en droit de se demander ce que ces formules recouvrent dans la réalité. Qu'est-ce au juste que « renforcer l'identité » ? Comment peut-on « constituer » une mémoire, plutôt qu'une histoire ? L'idée sous-jacente est-elle que la mémoire collective peut être constituée

comme on écrit une histoire ? Auquel cas, faut-il en déduire que les statuts de l'association ne font pas de différence entre « mémoire » et « histoire » ? Ou bien l'idée sous-jacente est-elle que « l'histoire » produite avec le concours du comité d'histoire devra bénéficier à la « mémoire collective », dans une vision interactionniste de ces deux termes<sup>130</sup> ? Ou encore, l'idée est-elle que cette mémoire qu'aura favorisée l'A.H.G.C.E en racontant le passé sera plus tard la source d'une future histoire ? Ou plutôt que « l'histoire » produite, en circulant, agira comme une mémoire pour l'entreprise ? Ou plus simplement que les textes produits par l'association auront pour tâche de devenir des références en matière « d'histoire » et de mémoire ? L'ambiguïté du paragraphe soulève quantité de questions qui concernent la nature et l'organisation concrète de « l'histoire » à produire. Ces questions renvoient à l'ambiguïté de l'objet « histoire » en entreprise : selon les taxinomies des historiens, il se pourrait bien que ce qui est envisagé par les managers ne soit pas de l'histoire, et pourtant, c'est bien ce mot, également, qui est utilisé par les gestionnaires aussi bien pour désigner ce qu'il y a à produire que l'association dans son ensemble (« pour l'histoire »).

Le troisième objectif concerne la diffusion de la recherche. Le préambule désigne trois destinataires clairement identifiés : « le monde universitaire » d'une part, « la communauté bancaire » de l'autre et pour finir, « le grand public ». Les deux premiers groupes sont donnés comme séparés les uns des autres et relativement clos sur eux-mêmes, comme l'indique l'emploi des mots « mondes » et « communauté ». La distinction de tels groupes correspond à la volonté d'en faire des « destinataires » séparés, car ils correspondent à des objectifs différents pour l'association. On les constitue, ce faisant, en publics différenciés, en objectifs en

---

<sup>130</sup> Les débats historiographiques contemporains ont montré par exemple, que la mémoire était matrice d'histoire. Comme le revendique le philosophe Paul Ricœur : « L'injonction à se souvenir risque d'être entendue comme une invitation adressée à la mémoire à court-circuiter le travail de l'histoire. Je suis pour ma part d'autant plus attentif à ce péril que mon livre est un plaidoyer pour la mémoire comme matrice d'histoire, dans la mesure où elle reste la gardienne de la problématique du rapport représentatif du présent au passé. (...) Autant je résisterai (...) à réduire la mémoire à un simple objet d'histoire parmi ses « nouveaux objets », au risque de la dépouiller de sa fonction matricielle, autant je refuserai de me laisser enrôler par le plaidoyer inverse » (2000b : 106).

Comme l'explique également l'historien Enzo Traverso : « l'histoire naît donc de la mémoire, puis s'en affranchit en mettant le passé à distance, en le considérant, selon les mots d'Oakeshott, comme « un passé en soi ». (...) L'histoire du vingtième siècle, appelée aussi « histoire du temps présent », analyse le témoignage des acteurs du passé et intègre l'oral parmi ses sources au même titre que les archives et autres documents matériels ou écrits. Donc, l'histoire prend naissance dans la mémoire, dont elle est une dimension ; puis, en adoptant une posture autoréflexive, elle transforme la mémoire en l'un de ses *objets* » (Traverso 2005 : 18).

Mais ils ont également montré l'influence de l'histoire sur la mémoire elle-même. « Il n'y a pas de mémoire littérale, originaire et non contaminée : les souvenirs sont constamment élaborés par une mémoire inscrite au sein de l'espace public, soumis aux modes de penser collectifs mais aussi influencés par les paradigmes savants de la représentation du passé » (Traverso 2005 : 29).



termes de communication d'entreprise.

Ces objectifs ne sont pas réalisables sans l'appui d'universitaires capables d'apporter les compétences scientifiques nécessaires à la structuration des archives, à l'analyse de documents, ou à la rédaction d'histoires. Leur capacité à faire travailler la « « main d'œuvre » estudiantine et intellectuelle » (Descamps 1998 : 504) nécessaire à la réalisation des travaux est également primordiale. Cruciale également est la possibilité que les universitaires offrent d'inscrire le comité d'histoire créé dans les réseaux et les pratiques du monde de la recherche (revues, colloques, séminaires). Aussi la sélection des universitaires susceptibles d'être rattachés au comité de pilotage de l'association est-elle établie avec grand soin. Sont sélectionnés à l'origine, des professeurs exerçant leur recherches dans le domaine de l'histoire bancaire, de l'histoire économique et de l'histoire des entreprises, sur des périodes historiques qui couvrent, en accord avec l'objet d'étude que représentent les Caisses d'épargne, le XIXème et le XXème siècle.

Les statuts dressent une liste de « missions » qui détaille de manière plus précise ces trois orientations :

« Article 3 : Objet

L'objet de l'association est d'étudier et de faire connaître l'histoire des Caisses d'épargne en France, d'en valoriser les acquis dans le domaine des Sciences Sociales et de la Communication (expositions, ...)

A cet effet, l'association se propose les missions suivantes :

- rassembler les travaux existants sur l'histoire des Caisses d'épargne en constituant un fonds documentaire et une banque de données ;
- coordonner les efforts des institutions, groupements ou personnes physiques qui effectuent des travaux sur l'histoire des Caisses d'épargne ;
- promouvoir une politique de conservation et de sauvegarde d'archives, d'objets et de sites nécessaires à l'histoire des Caisses d'épargne ;
- susciter de nouvelles recherches, approches ou analyses touchant l'histoire des Caisses d'épargne et l'apport des Sciences Sociales dans le domaine de l'analyse des Caisses d'épargne et de leur rôle dans l'économie et la société ;
- diffuser les résultats par tous les moyens appropriés tels que publications d'un bulletin et d'études, documents originaux et thèses, colloques, conférences, ... ;
- promouvoir l'édition d'ouvrages spécialisés sur l'Histoire des Caisses d'épargne ;
- réaliser et mettre en place tous moyens pédagogiques nécessaires ainsi que toutes actions de formation.

D'une façon générale l'association peut faire toute opérations autorisée par la

législation en vigueur se rattachant à son objet social » (article 3 des statuts de l'A.H.C.E. : 1995).

Ces volets correspondent aussi aux points qu'ont retenus, d'une manière générale, les entreprises, dès lors qu'elles s'appliquent à mettre en œuvre des travaux historiques. Florence Descamps y insiste très précisément lorsqu'elle cherche à définir les travaux entrepris par les « comités d'histoire et services historiques » :

« Les missions imparties aux comités et aux services historiques sont organisées autour de quatre grands axes : la sauvegarde du patrimoine physique, archivistique et culturel de l'institution ou du secteur d'activité, l'aide à la recherche historique, la diffusion des connaissances, et depuis une période récente, affichée officiellement par certains comités, la fonction communicationnelle et commémorative. Chaque comité, compte tenu des circonstances de sa création, de son ancrage dans l'institution ou dans la discipline concernée, des travaux existants et du dynamisme de la discipline auquel il se rattache, de la demande sociale ou institutionnelle qui s'exerce sur lui et des acteurs qui en assurent le pilotage, possède une économie propre qui établit un dosage particulier entre ces quatre axes : pour l'un, la dominante sera archivistique ou patrimoniale, pour le second, la dominante sera nettement universitaire et orientée vers la production de connaissances, au point de s'assimiler à un centre de recherches ; pour le troisième, la dominante relèvera de la vulgarisation en direction des praticiens (formation) ou du grand public tandis que la quatrième orientera ses études historiques en direction des dirigeants ou en fonction des commémorations exigées par l'esprit du temps... Ces différences de teinte renvoient à la question délicate et stratégique du pilotage scientifique » (Descamps 1998 : 500).

« Les activités menées par les comités se regroupent généralement autour des quatre pôles cités dessus :

— Du côté du patrimoine et de sa mise en valeur, on trouve la sensibilisation des services à la conservation des archives, le sauvetage et la collecte des archives écrites, des objets ou des ouvrages anciens, la constitution d'archives orales, le recensement du patrimoine physique, la réalisation d'inventaires, de catalogues et de guides de recherche, l'amélioration de l'accès au patrimoine... ;

— Pour l'animation de la recherche, les comités se tournent vers la constitution de bibliothèques spécialisées, l'organisation de groupes de travail et de séminaires en partenariat avec l'université, le tutorat d'étudiants, l'octroi de bourses ou de postes temporaires de recherche, l'organisation de journées d'étude et de colloques ;

— En ce qui concerne la diffusion des connaissances, on trouve la tenue de colloques, la création d'une revue et d'un bulletin, des publications ou des aides à la publication, l'organisation d'un cycle de conférences ;

— Enfin, le développement du sentiment d'appartenance passe par la réalisation d'expositions historiques et de produits multimédias, l'organisation de concours autobiographiques, l'institution de cours d'histoire dans le cadre de la formation continue, etc » (Descamps *et alii* 2001 : 8).

Ces trois volets (archives, histoire, valorisation) correspondent également à une gestion somme toute classique d'une politique de recherche en histoire, puisqu'il s'agit d'organiser les archives, d'écrire une histoire et de communiquer sur cette

recherche, que celle-ci concerne l'université (la valorisation de la recherche entre désormais, en particulier, dans les critères d'évaluations des universités), ou bien la recherche à titre privé. *La lettre de l'Association pour l'Histoire des Caisses d'Épargne* (abrégée ici en *L.A.*)<sup>131</sup> rend bien compte de ces dimensions en ce qui concerne l'A.H.C.E.

Cet outil de valorisation des recherches effectuées se donne pour mission de « communiquer de manière attrayante, voire ludique<sup>132</sup> » (*L.A.*, n°1, octobre 2000, p. 2) « la multiplicité des champs d'investigation » de l'A.H.C.E. Elle offre, en plus d'informations sur la « vie de l'association<sup>133</sup> », ses « assemblées générales », un panorama des fonds archivistiques liés à la recherche sur les Caisses d'épargne<sup>134</sup>, des recherches coordonnées par l'association (travaux liés aux archives<sup>135</sup>, mémoires et thèses soutenus et reçus<sup>136</sup>, écritures d'histoires coordonnées par l'A.H.C.E.<sup>137</sup>), des pratiques de diffusion de la recherche ou de l'histoire (publications avec le concours de l'association<sup>138</sup>, recensement de lectures<sup>139</sup>, expositions<sup>140</sup>,

---

<sup>131</sup> Pour un exemple de cette publication, cf. Annexe 3, 8.

<sup>132</sup> *L.A.* propose tous les étés des « jeux » (mots croisés, Q.C.M., etc.), liés à l'histoire et à l'identité de l'entreprise.

<sup>133</sup> Cf. « La Caisse d'épargne à tous les âges », une belle aventure » in *L.A.*, n°7, décembre 2002. (« Première du genre, cette exposition nationale (ra)conte ainsi, à travers des objets, des affiches, etc., les différentes clientèles que draine la Caisse d'épargne depuis l'origine »).

<sup>134</sup> « Trésors d'archives au château Larocheffoucauld » in *L.A.*, n° 15, mars 2006, pp. 1-2.

<sup>135</sup> La lettre d'information publie par exemple le témoignage de deux étudiants en « métiers des archives » de leur expérience au sein du G.C.E. « Cette immersion totale dans les archives d'entreprise, en particulier bancaires, m'a permis de découvrir une institution dynamique qui s'est remise souvent en question et a su s'adapter au monde moderne » explique l'un. (*L.A.*, n°5, décembre 2001 p.2).

Trois mois après c'est l'état des lieux de « l'audit des archives historiques des organes centraux » qui est rapporté (*L.A.*, n°6, mars 2002, p.1).

<sup>136</sup> Par exemple, *L.A.* n°7, octobre 2002, annonce la soutenance de thèse de doctorat de Benoît Oger et de Marc Cholvy, en indiquant l'université, le directeur de recherche, le titre de la thèse et la mention obtenue.

<sup>137</sup> « La Caisse d'Épargne des Alpes a écrit son histoire » in *L.A.*, n°15, mars 2006, p. 3.

« Une histoire pour demain » in *L.A.*, n°16, février 2007, pp. 1-2.

<sup>138</sup> La lettre relaie la publication des *Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, des livres publiés aux éditions de l'épargne, du « que sais-je » sur les Caisses d'épargne, des livres appartenant à d'autres éditions et publiées avec le concours de l'AHCE (par exemple : Françoise Hildesheimer (sous la dir. de) : *L'épargne sous l'ancien régime*, economica, 2004, que *L.A.* présente de la sorte : « cet ouvrage, sorti en avril 2004, constitue les actes de la journée d'étude organisée conjointement par les Archives nationales, l'université de Paris I et l'Association en octobre 2001. Des études enrichissantes qui, de l'*oeconomie* royale à *oeconomie* domestique, revisitent et permettent d'interroger à nouveau le concept d'épargne » (*L.A.* n°11, juin 2004, p. 4).

Un autre exemple significatif est la publication de la thèse de Carole Christen-Lécuyer, *Histoire sociale et culturelle des Caisses d'épargne en France 1818-1881* aux éditions Economica. La préface d'André Gueslin, professeur d'histoire contemporaine à l'Université de Paris VII et directeur de la thèse de Carole Christen-Lécuyer précise que l'édition du livre « est permise par un généreux concours de l'Association pour l'Histoire des Caisses d'épargne et par une subvention du laboratoire Sociétés Occidentales de l'Université de Paris VII » (Gueslin in Christen-Lécuyer 2004 : X).

<sup>139</sup> Rubrique « nous avons lu ». Par exemple « Marques de toujours, par Jean-Watin Augouard, Editions Larousse (2003). » (*L.A.*, n°10, janvier 2004, p. 4).

<sup>140</sup> Par exemple elle se fait le relais, dans le n° 10, janvier 2004, de l'exposition « les Caisses d'épargne : 200 ans au service de l'intérêt général » qui se tient dans le hall d'un des immeubles de l'entreprise. Le grand article explique les partis pris esthétiques de l'exposition, son objet, et donne à lire

colloques et journées d'études<sup>141</sup> organisées en partenariat avec l'A.H.C.E, etc.), des pratiques managériales liées à l'histoire et à l'identité de l'entreprise (valeurs d'entreprise<sup>142</sup>). Une série de portraits de personnages historiques (Benjamin Delessert, fondateur de la Caisse d'épargne de Paris<sup>143</sup> ; Léon Rigot-Muller, directeur de la Caisse d'épargne de Lyon de 1945 à 1975<sup>144</sup>).

C'est dans la politique de valorisation des recherches menées que l'A.H.G.C.E. fait figure d'expert. La publication des mémoires financés, l'organisation de colloques, les publications, les lettres d'information, les journées d'études, les séances de formation, les expositions, l'organisation de concours sont autant de domaines où elle excelle.

Ces volets (définition des politiques de recherche et attribution de crédits, organisation des recherches et mise en œuvre d'une gestion des archives, valorisation et diffusion des recherches) correspondent enfin aux trois dimensions données par Marc Bloch et reprises par Gérard Noiriel (2005 : 211-258) dans son analyse pragmatiste du métier d'historien : savoir<sup>145</sup>, mémoire<sup>146</sup> et pouvoir<sup>147</sup>.

---

le discours d'inauguration de Vincent Guyot, président du directoire de la C.N.C.E. dans sa quasi-totalité.

Cf. Annexe 3, 7.

<sup>141</sup> Par exemple, « le 5 et 6 avril derniers se déroulait, à Bonn, sur les bords du Rhin, le VIIe colloque européen sur l'histoire des Caisses d'épargne. La manifestation était organisée par le Finanzgruppe Wissenschaftsförderung der Sparkassenorganisationen.V., que l'on félicitera pour son accueil et son professionnalisme, en partenariat avec l'Association pour l'histoire des Caisses d'épargne.

« Les Caisses d'épargne entre Etat et marché ? », telle était la question, et non des moindres à laquelle ont été invités à répondre les différents intervenants au cours de ces deux journées (...) » (*L.A.* n°4, juillet 2001, p.3).

<sup>142</sup> « C'est à l'automne 2000 qu'a émergé la nécessité d'engager un travail de fond sur l'évolution des valeurs des Caisses d'épargne. (...) A l'issue des premiers travaux, il ressort notamment que le Groupe possède une identité propre forte et vécue comme telle, avec ses points d'appui et de mémoire. (...) Partie prenante de la démarche, l'A.H.C.E., qui contribue à alimenter les réflexions en s'appuyant sur ses travaux et recherches, continuera à se faire l'écho de l'avancée du processus dans *La Lettre* et *Les Cahiers* » (*L.A.* n°4, juillet 2001, p.4).

<sup>143</sup> « Benjamin Delessert, le fondateur » supplément à *L.A.* n°8, mars 2003.

<sup>144</sup> « Léon Rigot-Muller, quarante ans au service des Caisses d'épargne », *supplément à la lettre n°13*, mai 2005.

<sup>145</sup> Selon Bloch, le métier d'historien suppose les deux formes de compétences distinctes que sont la production du savoir et la diffusion du savoir.

« La première se situe au niveau de la production du savoir, c'est-à-dire au niveau de la recherche scientifique au sens strict du terme. C'est la communauté professionnelle des historiens qui définit les normes de scientificité propres à la recherche historique, qui élabore les grandes questions et les hypothèses susceptibles de guider les enquêtes empiriques, les principes méthodologiques, le langage commun et les critères de vérification des connaissances produites par chaque membre du groupe » (Noiriel 2005 : 217)

<sup>146</sup> « La seconde facette du métier d'historien réside dans la diffusion de ce savoir scientifique au sein du « grand public », grâce à un langage et des formes adaptés. Aux activités de savoir s'ajoutent donc des activités de mémoire, dominées par les tâches d'enseignement. La double exigence d'autonomie scientifique et d'ouverture sur l'extérieur explique l'importance que Marc Bloch accorde au problème de la communication. Pour lui, l'historien est avant tout un « traducteur » qui fait communiquer les vivants avec les morts, les spécialistes de l'histoire avec les spécialistes des autres disciplines et avec le public » (Noiriel 2005 : 217).

L'entreprise est par conséquent, pour les historiens partenaires, à la fois ce qui rend possible la recherche, mais ce qui est susceptible de l'orienter également, dans la mesure où ces trois dimensions sont investies aussi par elle. Dès lors, l'historien qui travaille en entreprise, se trouve face à un double système de contrainte. Celui, d'une part, imposé par l'Etat à tout universitaire et qui est le fait de l'ingénierie historique de type académique. Celui, d'autre part, imposé par l'entreprise qui accueille ses recherches. Le risque consiste en un effet de concurrence : voir réorientée sa recherche vers une forme d'histoire qui intéresse plus l'ingénierie historique propre à l'entreprise que celle académique. Le danger pour l'historien est de voir les normes du monde économique s'imposer à sa recherche, et non plus les critères de scientificité que la communauté des historiens a elle-même élaborés.

---

<sup>147</sup> « Pour remplir correctement la fonction sociale que leur impose l'Etat qui les emploie ou l'institution qui fait fonction d'« employeur », ils doivent au préalable avoir contribué à l'élaboration d'un certain nombre de connaissances scientifiques (...). Celles-ci ne peuvent progresser que si la communauté des historiens est capable de préserver son autonomie par rapport au monde social et politique. Ce qui exige que ces derniers consolident leur cohésion, c'est-à-dire que des liens de solidarité les unissent. Mais dans le deuxième temps, les relations de pouvoir internes à toute communauté scientifique sont fondées sur la concurrence entre savants, concurrence qui constitue à la fois le « moteur » du développement de la connaissance et le facteur qui mine cette solidarité pourtant indispensable au progrès scientifique » (Noiriel 2005 : 226-227).



## Trois modes de légitimation de l'association.

Jusqu'à la création de l'association, l'histoire était une tâche parmi d'autres pour P.N. Avec sa création, le « dossier histoire » devient la prérogative d'une entité dont il s'agit de construire la légitimité et la visibilité<sup>148</sup>.

P.N. va alors se servir de son activité de secrétaire des instances nationales du groupe, qui lui donne accès aux toutes dernières décisions des dirigeants, pour mettre en perspective avec l'actualité la plus brûlante ce qu'il va dire de l'histoire de l'entreprise. Ainsi, la possibilité d'enseigner une « histoire » adaptée à l'entreprise est directement liée à sa personnalité et sa « double compétence ». Cette identification très forte entre l'homme, l'histoire produite et la structure en voie de création, ce lien très important entre l'individu, l'organisation et le savoir sont exprimés par le discours du secrétaire général :

P.N. — « [Concernant] le travail sur les élus, j'étais en plein sur [une problématique qui touchait à] comment on raconte l'histoire (...) et puis en même temps j'étais acteur, c'était une chance extraordinaire. C'est-à-dire que j'ai pu alimenter les travaux sur l'histoire, je pense que je suis une des rares structures qui continue d'exister et qui a une bonne image, parce qu'en fin de compte j'utilisais tout ce qui se faisait dans l'actualité, et à la limite, j'arrivais à comprendre ce qui se passait dans la tête du président du directoire. C'était pas une structure relayée au fin fond de je sais pas quoi, c'était Naville : il était en même temps secrétaire des instances exécutives, donc quand on travaillait sur — je prendrais cet exemple il va revenir souvent — on achète ou on n'achète pas le CIC<sup>149</sup>, moi je travaillais avec les consultants d'Andersen, et en même temps j'écrivais en disant « On y va ? On n'y va pas ? » et en même temps je m'occupais des trucs d'il y a cent quatre vingt ans, c'est à la fois un peu « schizo » mais en même temps, j'avais les mots et les termes qu'il fallait utiliser pour faire avancer les travaux sur l'histoire. Voilà ».

Prendre au sérieux ces propos, c'est constater que le mouvement qui organise les

<sup>148</sup> Cette nécessité, Naville ne la saisit pas immédiatement :

« C'est vrai qu'au départ je ne voyais pas trop moi-même l'intérêt d'une association. Pendant les deux trois premières années me semble-t-il j'ai fait le minimum nécessaire et je ne me suis pas trop investi, j'ai pas trop utilisé les subtilités, arguties et les éléments d'une vie institutionnelle. En clair, moins je... oui, je trouvais que c'était plutôt une contrainte qu'une opportunité ».

<sup>149</sup> En 1995 les Caisses d'épargne échouent à absorber le CIC qui est repris par le crédit mutuel.

rapports entre actualité et histoire est orienté du présent vers le passé. C'est l'actualité qui guide et « alimente » l'histoire racontée par P.N. Elle n'en est pas la matière première — les documents historiques ou les livres d'histoire le sont — mais constitue comme l'étincelle qui permet à la machine-histoire de fonctionner, d'entraîner chez les auditeurs un intérêt, de faire écho à leurs préoccupations et de faire en sorte que l'histoire ne soit pas quelque chose d'inactuel (le discours oppose à l'image de la structure « au fin fond de je ne sais quoi » la capacité qu'a P.N. à « faire avancer les travaux sur l'histoire »). Cette histoire en prise avec l'actualité ne peut advenir que parce que P.N. est amené à travailler sur deux projets différents, qu'il rend complémentaires (« à la fois... à la fois... », « j'utilisais tout ce qui se faisait dans l'actualité », « j'avais les mots et les termes qu'il fallait utiliser pour faire avancer les travaux sur l'histoire »). De fait, le rôle de médiation que se donne P.N. est marqué, dans l'extrait de discours que je viens de reproduire, par une forme d'énonciation qui confond très souvent ce qui relève de P.N. en tant qu'individu et ce qui dépend de l'Association. Ceci est à lire aussi bien de manière implicite — par exemple lorsqu'un « je » renvoie à deux énonciateurs entremêlés : P.N. et l'A.H.C.E. — que de manière explicite — lorsque P.N. pose une équivalence entre l'A.H.C.E. et lui même (cette structure, ce n'est pas quelque chose de poussiéreux, c'est moi, qui suis aussi secrétaire des instances). Ces deux instances énonciatives entretiennent une proximité paradoxale, si bien que l'on est en droit de se demander si la « schizophrénie » dont fait état P.N. ne concerne pas tout autant son rapport à l'Association que la gymnastique dont il fait état d'allers et retours entre présent et passé. Cette possibilité d'être en parfaite concordance avec les objectifs les plus contemporains du groupe inscrit l'A.H.C.E. dans une actualité qui démontre sa capacité à être en prise avec ce que les acteurs de l'entreprise considèrent comme étant « le réel », c'est-à-dire avec l'activité de l'entreprise.

La synergie qui vient d'être évoquée participe pleinement d'un mouvement de légitimation de l'association : il s'agit de faire « un travail sur l'histoire intelligent », c'est-à-dire un travail reconnu par l'entreprise. C'est là un des objectifs majeurs poursuivis par P.N. : l'association doit être légitime, reconnue, et faire constamment montre de son efficacité, car c'est de sa raison d'être même qu'on justifie ainsi :

« Une des plus grosses parties de mon travail, ça a été de démontrer aux gens qu'on peut utiliser intelligemment quelque chose, pouvoir identifier les valeurs, [être] « au service de ». Ce qui fait que les différents présidents, qui étaient très différents (...) m'ont fait confiance. Donc globalement j'ai quand même leur confiance. Derrière, cela se concrétise par des budgets quand même non négligeables ».



De fait, les isotopies de la crédibilisation, de la légitimation, et, plus généralement, de la justification sont partout perceptibles dans le discours de P.N., comme ces quelques exemples suffisent à le montrer :

— « [L'objectif était] de développer des opérations de com', de vulgarisation et de crédibilité autour des dirigeants en interne. Le grand risque, c'est : on fait des bouquins à l'extérieur mais c'est pas crédible en interne » ;

— « [La majorité absolue des Caisses d'épargne au conseil d'administration,] c'était quand même des conditions pour moi importantes, pour qu'on ne puisse pas me dire c'est la danseuse... je dirais que c'est moins pour moi à titre personnel que pour la crédibilité d'une structure » ;

— « Comme j'avais une autre casquette crédible, j'étais directeur adjoint, j'avais pas mal de responsabilités par ailleurs, ils se sont peut être dit, bon c'est « son truc » et tant que c'est pas en contradiction avec ce que l'on fait, c'est pas gênant.

Aussi plusieurs étapes vont-elles venir compléter le processus de légitimation. P.N. mentionne lui-même trois périodes pour expliquer le développement de l'association, périodes intimement liées à sa propre carrière, aux hiérarchies dans lesquelles il s'insère, et aux possibilités de développement qu'il va mettre en place, si bien que les trois facteurs que sont la carrière personnelle, le pouvoir hiérarchique et la prise de décision concernant l'association apparaissent dans son discours inextricablement liés. Sans doute faut-il concevoir le facteur hiérarchique comme prépondérant, dans la mesure où les périodes décrites par P.N. correspondent précisément à la succession chronologique des trois présidents avec qui il va successivement piloter l'association et auxquels il est subordonné : Zuber, Morvan et Jolles.

## Paul Zuber : s'atteler aux missions de l'association.

Philippe Naville a Paul Zuber (P.Z.) pour Président lors de la création de l'association jusqu'en 2000, date à laquelle P.Z. est remercié de l'entreprise et prend sa retraite. Il occupe la charge de président de l'A.H.C.E. et est décrit par les salariés qui l'ont fréquenté comme « une forte personnalité de l'Est de la France », qui « ne faisait pas beaucoup de place à ses autres collègues des Caisses d'épargne, » car, en conseil d'administration comme ailleurs, « [sa] présence écrasait tout sur son passage ». Un salarié me le décrit par exemple comme quelqu'un qui n'acceptait pas « la

contradiction, les autres points de vue ».

« L'histoire, me raconte P.N., il y croyait beaucoup, c'était un peu sa « danseuse ». Et en même temps, je voyais poindre un danger (...). Le danger c'était que les autres dirigeants ne s'y intéressent pas ou plus, considérant que c'était le « joujou », la chasse gardée de Zuber.

Ca posait le problème de la pérennité du travail et de l'allégeance à une personne, parce que le travail sur l'histoire ça n'est pas une personne, quelles que soient ses qualités ».

Dans la logique d'identification entre l'histoire et une personnalité forte, P.N. décèle ainsi le danger de voir considérer l'histoire par les autres collaborateurs comme le jouet d'un dirigeant. C'est avec ce risque que P.N. va chercher à prendre ses distances. Il n'aura de cesse de faire reconnaître la teneur collective du travail sur l'histoire, en faisant en sorte que celui-ci ne reste pas la chose de quelques-uns, mais bénéficie au plus grand nombre des collaborateurs. C'est tout le sens du travail de légitimation entrepris que d'arriver à faire basculer le regard porté sur l'histoire.

La première forme de crédibilisation va consister à faire montre, pour l'association, de sa capacité à remplir sa mission. Cette première phase doit l'assurer de sa visibilité au sein et hors des limites du groupe bancaire. L'association est confrontée à des interlocuteurs variés, aussi bien universitaires que managers, éditeurs que collaborateurs. Il s'agit dès lors pour P.N. de montrer quel rôle l'A.H.C.E. entend tenir, quelle place singulière elle entend occuper, face à ses interlocuteurs. Dans cette première phase d'installation, c'est en effet du tracé des frontières d'un territoire dont il est question :

« P.N. — Entre 1995 et 2000, il y a eu une première phase d'installation comme ça, en travaillant sur les archives... et d'exister. Quelque part il fallait que j'assoie mon professionnalisme tant en interne dans le Groupe Caisse d'Epargne qu'en externe. J'avais face à moi des chartistes, des normaliens. J'ai fait à ma façon, je ne me suis pas mis sur leur terrain. J'ai pas fait une démarche de normalien supérieur, ce que je ne suis pas. On a bossé à notre façon et on a été reconnu.

J.T. — Reconnu ?

P.N. — Comme, me semble-t-il, comme un club de foot est reconnu en ligue 1 quand il n'est pas en dernière place. Comment dire ? Je pense que je suis reconnu à une place singulière comme quelqu'un qui a fait ses preuves, parce qu'on a fait des travaux de recherche, parce qu'on a fait de la com' ... [Reconnu] dans le milieu des gens qui s'occupent de cela, en interne comme en externe. Si vous allez au crédit agricole ou ailleurs, je suis parti de rien et je suis là, avec des pratiques, des erreurs, des opérations bien ou moins bien, mais [je suis] l'*alter ego* de mes collègues, ce qui n'était pas le cas il y a dix ans parce que... Vous voyez, ça, c'était la période 1995-2000. Il faut exister. Donc ça je pense que je l'ai obtenu en 2000 à peu près ».

Dans cette quête de reconnaissance, un événement va particulièrement aider l'association à s'approprier un territoire. En 1997, le premier ministre Alain Juppé confie à Jean Mattéoli la présidence d'une mission d'étude sur la spoliation des Juifs en France de 1940 à 1944, à laquelle participent Serge Klarsfeld, Annette Wieviorka, Claire Andrieu, Adolphe Steg, Jean Favier, François Furet, Jean Kahn, Alain Pierret et Antoine Prost<sup>150</sup>. Il s'agit de déterminer à partir de l'examen des différents fonds d'archives les conditions dans lesquelles les spoliations organisées dans le cadre de la législation de Vichy ont eu lieu et ce qui a pu être restitué depuis la Libération. Les banques en particulier sont interpellées par la commission, qui souhaite consulter leurs archives pour connaître les lieux « où les Juifs ont déposé des numéraires et des valeurs mobilières ou dans lesquelles ils détenaient des coffres contenant parfois des objets d'art »<sup>151</sup>.

Pour P.N., le « dossier de spoliation des biens juifs » est une « aubaine », dans la mesure où il permet, en demandant un travail en profondeur des archives, de trouver les crédits nécessaires à leur structuration et leur organisation<sup>152</sup>.

« Il nous est arrivé dans les années 1997-1998 quelque chose qu'on n'avait pas vu venir et qui paradoxalement nous a beaucoup aidés dans notre travail sur les archives, c'est le dossier de spoliation des biens juifs, parce que ça a obligé à aller chercher dans les archives, et en même temps on m'en a confié la responsabilité.

On l'a bien fait, je pense, ça a bien été géré, et ça a aussi été une occasion, puisque j'avais une double casquette, — je le dis en souriant mais ça se passe toujours comme ça —, d'optimiser l'investissement pour organiser en même temps les archives historiques, parce qu'une fois qu'on était dans les archives il fallait bien faire du tri... Et en même temps ça m'a permis de voir où il y avait des archives, comment ça pouvait bien fonctionner, *et caetera* »<sup>153</sup>.

---

<sup>150</sup> On peut se procurer le rapport à l'adresse suivante : [lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/004000897/0000.pdf](http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/004000897/0000.pdf)

Les pages 45-46, 60-63, 109 concernent plus spécifiquement les banques.

<sup>151</sup> On peut consulter sur le site Internet du ministère de la Culture, à la rubrique « Catalogue des Musées nationaux Récupération (MNR) », la liste des deux mille œuvres d'art spoliées ou ayant fait l'objet d'un commerce illégal qui ont été récupérées en France ou en Allemagne après la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale, et qui n'ont pas été réclamées par leurs propriétaires : <http://www.culture.gouv.fr/documentation/mnr/pres.htm>

On peut aussi consulter le site du Musée d'art moderne à la rubrique « MNR » : <http://www.cnac-gp.fr/musee/mnr/intro.htm>

Le site Internet du ministère des Affaires étrangères présente l'historique de la collection Schloss de maîtres flamands, l'historique de cette collection, les œuvres spoliées non restituées et le catalogue de toute la collection. <http://www.france.diplomatie.fr/archives/dossiers/schloss/>

(source : [http://cirdp.ac-reims.fr/memoire/enseigner/memoire\\_vichy/11spoliation.htm](http://cirdp.ac-reims.fr/memoire/enseigner/memoire_vichy/11spoliation.htm))

<sup>152</sup> Les propos reproduits sont uniquement ceux qui se rapportent au souci de faire de l'histoire en entreprise. Pris hors du contexte de leur énonciation, ils peuvent susciter la critique. Sur le terrain, ils s'inséraient dans une conversation qui, en aucun cas, ne portait préjudice à la mémoire juive.

<sup>153</sup> Ce que confirme la *Lettre de l'association pour l'histoire des Caisses d'épargne*. « L'audit des archives historiques des Caisses d'épargne avait révélé une situation préoccupante. Les travaux entrepris, en 1998, dans le cadre de la Mission d'étude sur la spoliation des Juifs de France, dite « Mattéoli », ont servi d'opportunité pour approfondir les investigations et confirmer cet état des lieux

L'obligation de participer à cette mission légitime en outre l'association de plusieurs manières complémentaires : du point de vue institutionnel, elle inscrit l'A.H.C.E. dans le secteur d'activité des comités d'histoire du domaine bancaire : elle rejoint dès lors un champ en voie de constitution. Du point de vue scientifique, elle permet d'identifier l'A.H.C.E. comme un interlocuteur sérieux puisque des chercheurs reconnus ont déjà collaboré avec elle. Du point de vue du réseau des Caisses d'épargne, elle trouve là les crédits nécessaires à l'organisation des archives et montre ainsi sa capacité à remplir une partie de ses objectifs. Ces trois signaux stratégiques balisent d'ores et déjà le territoire que les managers de l'association souhaitent investir.

L'A.H.C.E fait surtout la démonstration de sa capacité à *produire*, c'est-à-dire à remplir sa mission, dans la mesure où c'est bien à sa capacité de production que sont attachés les dirigeants qui ont autorisé son émergence, comme le rappelle F.M. :

« D'abord il y a un certain nombre de productions, ce qu'on a plaidé et démontré, ce que les gens du groupe ont acheté, c'est qu'il y avait une exploitation à faire de notre histoire qui est riche et longue, et qu'on pouvait en tirer des productions très concrètes qui jouent un rôle à la fois pour l'image de l'entreprise, et un rôle de stimulation positive auprès des collaborateurs, auprès du management.

Alors effectivement ça peut être la publication d'un livre comme celui dont on parlait, la publication des Cahiers pour l'histoire, elle est lue par un certain nombre de cadres du Groupe, ça peut être les expositions, ça peut être se mettre au service de l'entreprise pour des publications d'articles dans Culture Groupe<sup>154</sup>, ça peut être tout une série de choses très concrètes qui montre que (...) peut donner lieu à des productions concrètes qui trouvent un écho en interne ; et en externe. Donc, au départ les dirigeants ont fait confiance, et puis la structure a démontré qu'elle pouvait produire ce genre de résultats. (...)

C'est une structure qui produit. Dans une entreprise, c'est nécessaire ».

---

défaillant. Ils ont confirmé, si cela était encore nécessaire, l'importance à accorder aux fonds d'archives inexploités des Caisses d'épargne. (...) Le programme entrepris depuis 1989 par le Groupe a permis de mettre en évidence la richesse et la diversité de notre patrimoine historique. Il a également confirmé la nécessité d'une prise en compte de la gestion des connaissances et du savoir-faire (*knowledge management*) afin d'en assurer la transmission et d'en extraire un nouvel avantage concurrentiel (communication interne et externe). Il a enfin mis en exergue l'intérêt accru des historiens et des chercheurs pour notre Histoire qui s'inscrit dans l'évolution économique et sociale du pays. (...) Point de voute du dispositif : la centralisation virtuelle des archives historiques du Groupe. (...) Cet objectif archivistique ambitieux va ainsi permettre de doter le Groupe d'un outil d'information innovant et performant qui contribuera à répondre aux nouveaux enjeux d'entreprise que sont l'homogénéité de la gestion des processus, l'intégration des modifications des modes de travail la mise en place d'une culture partagée, la rentabilité de la fonction Archives, la transmission des savoir-faire » (L.A., n°1, octobre 2000 : 1 , 3).

<sup>154</sup> Magazine interne du Groupe Caisse d'Epargne.

## Samuel Morvan : le choix très stratégique du président.

En l'an 2000, avec l'éviction de Zuber, une seconde phase s'ouvre. Le recrutement de son successeur participe pleinement du processus de crédibilisation qu'il s'agit ici de décrire. Ce sont Philippe Naville et Louis Jolles — le supérieur hiérarchique de P.N. dans le cadre de ses fonctions à la C.N.C.E.<sup>155</sup> — qui choisissent d'un commun accord le président de l'association.

« [Pour présider l'association, il fallait quelqu'un] qui ait fait ses preuves comme manager et dirigeant, c'est-à-dire quelqu'un de crédible, pour que l'association, non pas redevienne crédible, mais continue de s'inscrire dans une logique Groupe et soit portée par un manager auprès de ses collègues, à la fois quelqu'un de consensuel, qui aurait fait toute sa carrière dans la maison. Donc ça a été Samuel Morvan, qui a été directeur général et qui était devenu entre temps président du directoire d'une Caisse d'épargne. Avec Louis Jolles, nous ne trouvions pas sain de proposer à Monsieur Guyot<sup>156</sup> de devenir président [de l'association] parce qu'un président de groupe, il a tellement de présidences qu'il délègue, il ne peut pas en exercer soixante-quinze ! Nous cherchions quelqu'un de présent, qui puisse nous aider et avec qui nous puissions travailler. Ce montage dépendait de la C.N.C.E (...) et de Louis Jolles qui était mon supérieur hiérarchique ».

Ce qui frappe, c'est que les processus de crédibilisation s'orientent surtout vers l'intérieur de l'entreprise : c'est en effet le groupe qui permet à l'association d'exister, et dans cette mesure, son appréciation l'emporte sur tout autre.

Morvan, très séduit par la démarche générale engagée par l'association, laisse les mains libres à P.N. pour ce qui concerne le pilotage : ce dernier lui présente dossiers, budgets et projets et ces points sont rapidement réglés.

« Il se sentait quelque part porteur de cette histoire, comme d'autres dans cette maison, parce que c'est une fonction bénévole [la direction de l'A.H.C.E] et que beaucoup de conseils d'administration, c'est rémunéré chez nous. Redevable quelque part d'un investissement dans lequel il se retrouvait ; il venait avec beaucoup de plaisir ; « il ne séchait pas » ; il aimait bien discuter avec les profs, il aimait bien introduire les colloques, les écouter. Il se formait, il avait la caractéristique d'être un autodidacte. Les bureaux et les conseils se géraient correctement. C'est la grande période des Cahiers<sup>157</sup>, des premières expositions ».

Pour autant, l'importance du président s'arrête à ces fonctions de représentation, car

---

<sup>155</sup> Naville est soumis à une hiérarchie multiple : Jolles est son supérieur dans le cadre de la C.N.C.E. Dans celui du comité d'histoire, il est subordonné au président de l'A.H.C.E. qu'il s'agit ici de choisir. Le président du directoire de la C.N.C.E. (Vincent Guyot) est également un interlocuteur de premier plan.

<sup>156</sup> Vincent Guyot a remplacé à la présidence du directoire de la C.N.C.E. Jean Dalbas en 1999.

<sup>157</sup> *Les Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, publiés par l'A.H.C.E.  
Cf. Annexe 3, 11.

les prises de décision, contrairement à ce que prévoient les statuts du comité d'histoire, sont organisées préalablement par Philippe Naville et Louis Jolles, qui les présentent seulement dans un deuxième temps à Morvan.

« Je présentais toujours tout en amont à Louis Jolles, qui est mon patron, et, comme dans d'autres structures, le vrai décideur, c'est quand même le président, Guyot en l'occurrence. Ça fonctionnait avec un renouvellement budgétaire, j'ai jamais eu de coupes sombres, car je pense que ce que je faisais correspondait aux besoins, aux désirs et aux demandes, et à l'inconscient collectif de l'entreprise ».

Avec le départ de Zuber, les décisions se sont, de manière officieuse, regroupées dans les mains de deux hommes : Philippe Naville et Louis Jolles, et, avec elles, une certaine partie de l'exercice du pouvoir. Celui-ci reste néanmoins présent dans la fonction représentative qu'exerce le président, qui joue un rôle important dans la respectabilité de l'association. Ce qui est à souligner, ce n'est pas le pouvoir personnel que Morvan tire de sa charge de président de l'A.H.C.E. — on voit combien il est limité dans les faits, puisqu'il s'agit en grande partie de corroborer des choix déjà faits —, mais le fait que la désignation du président permet d'apporter une légitimité à l'association, de permettre à cette institution de jouer son rôle et d'exister dans l'entreprise, tout en en retirant un certain prestige. Ce choix participe donc d'une stratégie de production de crédibilité, de légitimité et de pouvoir pour les managers de l'association.

Cette dimension symbolique et représentative du pouvoir a bien été montrée par l'anthropologie du politique pour qui il n'y a pas de pouvoir sans mise en scène du pouvoir<sup>158</sup>. Nicolas Flamant (1996 ; 1998 ; 2002) en particulier a établi qu'une définition du pouvoir comme capacité à agir sur autrui ne rendait plus compte à elle seule de ce qui se jouait dans les organisations, depuis l'émergence des modèles participatifs, des pilotages transversaux ou de la complexification des entreprises, toutes transformations qui sont au cœur du rapport que les dirigeants de l'association entretiennent avec le G.C.E. et avec l'entité même qu'ils essaient de construire<sup>159</sup>.

---

<sup>158</sup> La littérature est abondante sur cette question. Ainsi Augé (1997 : 102) : « Par sa forme (toujours étudiée et mise en scène) ou sa finalité (qui a toujours à voir avec la constitution d'une identité relative) le dispositif politique de la prise de parole paraît mériter le qualificatif de rituel ». Balandier rappelle que « derrière toutes les formes d'aménagement de la société et d'organisation de pouvoirs se trouve, toujours présente, gouvernante de l'arrière-scène, la « théathocratie » (Balandier 1980 :11).

<sup>159</sup> Il s'agit bien d'un projet, donc d'un pilotage transversal, qui met en relations des acteurs issus d'endroits extrêmement divers de l'entreprise, et d'autres personnes qui y sont extérieures (donc il faut bien organiser les choses selon un modèle participatif) ; l'existence même de cette association tout comme les transformations et fusions qui sont celles qui permettent la construction du G.C.E caractérisent bien une certaine forme de complexification d'une organisation dont les contours sont sans cesse remodelés et modelables.

Paradoxalement, l'éviction de Morvan montre elle aussi combien ces questions participent également d'une stratégie de production d'un crédit symbolique.

« [En] 2002-2003 [Samuel Morvan] quitte le réseau de façon brutale. Il n'est plus directeur général et président du directoire. Il devient directeur général ou sous directeur général d'une structure qui s'appelle AILE. Mais il n'a plus la fonction de dirigeant suprême.

Ca a été l'argument pour qu'il ne reste plus président, son déclin a commencé là. Je ne rentre pas dans les détails. Il n'était plus en course auprès des dirigeants du réseau, quelque part se posait ou allait se poser un problème (...), car il aurait pu s'agripper à la fonction et c'est lui qui est venu me voir en me disant :

« — Ecoute Philippe, va voir le président [Guyot] et Louis Jolles, mais je pense que c'est mieux pour tout le monde que je ne sois plus président ».

Ce qui était vrai. Je pense que ça aurait pu quand même fonctionner, mais il avait raison ».

S'ajoute à cette difficulté relationnelle le fait qu' AILE est une structure mixte entre la caisse des dépôts et les Caisses d'épargne. En devenant directeur général, Morvan devenait également le subordonné direct du président de la Caisse des Dépôts et Consignations. C'est cette double inscription qui sert officiellement de prétexte à son éviction :

P.N. — « C'est l'argument officiel qui pouvait poser problème, car une Caisse d'épargne pouvait dire : « Enfin Monsieur, votre président est vendu à notre partenaire stratégique » ».

## Louis Jolles : l'institutionnalisation de l'association.

Il fallait donc nommer un nouveau président. C'est le directeur de la Caisse d'épargne de Lorraine qui est choisi dans un premier temps. Cette décision est un véritable plaidoyer pour la reconnaissance du rôle essentiel du temps long, de l'identité et de l'histoire en entreprise : « il était rentré ici à dix-sept ans, c'était un grand patron, un grand bonhomme et un être humain remarquable ». Choisir Morvan avait permis de représenter le « sérieux » et la dimension « managériale » ; le choix de ce président-ci était comme une métonymie de ce que l'association prétendait valoriser.

Malheureusement, le directeur n'aura pas l'occasion d'exercer ses fonctions car il décède prématurément. « Il aurait fait un très bon président », explique P.N. Le

G.C.E. entre à cette époque dans une phase de restructuration, « dans une période un peu agitée ». A cela s'ajoute que les deux précédents présidents de l'association s'étaient « accrochés, avaient été en conflit avec le pouvoir de la Caisse Nationale », explique un interlocuteur. Ces facteurs expliquent que c'est finalement la sécurité qui dicte le choix définitif du président : c'est Louis Jolles, le supérieur hiérarchique de Naville au sein de la C.N.C.E. qui devient le troisième président de l'A.H.C.E. Ce choix permet de raccourcir les circuits de décision et d'assurer une plus grande manœuvrabilité de l'association, à un moment où l'avenir se teinte d'incertitude.

Avec Louis Jolles, depuis 2003, le processus de construction et de légitimation de l'A.H.C.E. se poursuit sur un autre plan, juridique cette fois.

« J'ai appris avec lui comment utiliser beaucoup plus intelligemment les instances, c'est-à-dire les bureaux, conseils, les assemblées générales, j'ai appris entre guillemets à manipuler — le mot est mauvais mais... —, à bien utiliser ces lieux. On a développé à sa demande beaucoup plus de réunions, beaucoup plus de PV formels. Au début c'était le *minimum minimorum*, et maintenant, c'est pas parfait, mais j'ai appris à avoir une « vie institutionnelle », à bien l'exploiter à l'animer avec lui, à en tirer une substantifique moelle, et à m'appuyer dessus, c'est une réelle valeur ajoutée ».

Entrent ainsi au conseil d'administration d'autres institutions comme la F.N.C.E., comme d'autres instances du groupe, puisque les statuts ont été modifiés pour que l'A.H.C.E. devienne A.H.G.C.E. « Des filiales comme le crédit foncier<sup>160</sup> sont maintenant au conseil ». Les réunions plus formelles et plus suivies permettent d'institutionnaliser l'association. Ces réunions fixes permettent « une vue démocratique », m'explique P.N. : « la bonne continuation exige le respect d'un minimum de règles : d'avoir des P.V., d'avoir des dossiers paraphés et tout, ça me faisait sourire, mais je crois que c'est bien. Ça fait vivre, c'est comme toutes les instances ». Il s'agit de faire de l'association un lieu d'échange, de réflexion et de production. « C'est pas seulement une chambre d'enregistrement, ça permet aussi d'avoir un meilleur écho, indéniablement, d'être mieux reconnu ». Le conseil, explique P.N. est devenu un outil « marketing » : « c'est un lieu de rencontre, (...) d'échanges, de réflexion, de production (...), c'est pas uniquement une chambre d'enregistrement, et ça permet aussi d'avoir un meilleur écho, d'être mieux reconnu ».

Dix ans après sa création, Philippe Naville peut dire qu'il a réussi à légitimer l'existence de l'A.H.C.E. au sein du Groupe.

---

<sup>160</sup> Cf. Annexe 1, 2. Glossaire : « C.F.F. »



P.N. — « Petit à petit l'association pour l'histoire est devenue un acteur à part entière, en dix ans. Même le président Guyot dit que c'est reconnu, que ça fait partie des instances du groupe. Je suis très heureux, j'en suis même fier, c'était pas l'objectif au départ, mais au bout du compte, on a une marque association Caisse d'épargne, je l'incarne fortement me semble-t-il, comme Armelle<sup>161</sup> ».

—

L'analyse des modalités concrètes de construction de l'A.H.G.C.E. a permis de montrer la manière dont un territoire propre à cette institution avait été délimité. Ce territoire s'étend sur les trois dimensions traditionnelles du métier d'historien (savoir, mémoire et pouvoir) et engage la collaboration avec le monde académique.

L'analyse de la répartition des pouvoirs au sein du comité a souligné l'importance de la place qu'y occupent les caisses d'épargne locales. Cette répartition est liée à la nécessité de légitimer l'action du comité d'histoire en interne. L'analyse des modes de légitimations de l'A.H.G.C.E. montre, quant à elle, l'enjeu de la constitution d'une place qui rende le comité identifiable, aussi bien pour le monde de la recherche que par le monde de l'entreprise. C'est à la manière dont l'A.H.G.C.E. organise la relation entre ces mondes sociaux que sera consacrée la suite de la recherche.

---

<sup>161</sup> Une collaboratrice de l'A.H.G.C.E., en charge des recherches historiques.



# Logiques du lieu.

« Ce là-bas et cet ici ? Comme l'écrivit Gaston Bachelard, « on donne à ces pauvres adverbes de lieu des puissances de détermination ontologique mal surveillées. Bien des métaphysiques demanderaient une cartographie ». Bien des disciplines aussi, qui délimitent leurs « domaines », leurs « champs », leur « terrains » et autres « colonies » sur la base de cette fragile distinction. Plus de tradition que de raison, ne les fondent en fait qu'une habitude, un préjugé, une illusion ; ou pire, un parti pris ou une jalousie.

(...)

Cette rivalité découpant ainsi le monde, portée par un fantôme de distinction, relève d'un désir de territoire alors que c'est de la nature d'un mode de connaissance qu'il s'agit ici. *Pas de territoire mais de regard* ».

Jean-Didier Urbain<sup>162</sup>.

Un lieu, l'Association pour l'Histoire des Caisses d'Épargne, a donc émergé, qui n'est ni le Groupe Caisse d'Épargne, ni la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne, ni la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne, ni l'une des caisses d'épargne dites « locales », ni l'une des autres instances du groupe bancaire. Il ne s'agit pas plus d'un institut indépendant, d'un rejeton de l'université, ou d'un laboratoire de recherche. C'est un lieu autre, spécifique, que le triple processus de légitimation que je viens de décrire est parvenu à manifester de manière nette en une dizaine d'années.

Ce lieu que diverses initiatives se sont attachées à construire, à rendre visible et légitime, doit pour être compris, être analysé et replacé dans un contexte plus large, qui prend en compte l'ensemble des relations dans lesquelles il s'insère. Cette échelle d'analyse permet de le situer dans l'ensemble des rapports de force qui pèsent sur son existence et qui constituent les conditions de possibilité d'une histoire écrite à partir de cet espace.

---

<sup>162</sup> Jean-Didier Urbain. *Ethnologue, mais pas trop*. Paris : Payot, 2003 pp. 16, 19.

Ainsi, ce que Michel de Certeau affirme du lieu scientifique garde toute sa pertinence lorsqu'il s'agit d'aborder l'histoire produite par un comité d'histoire : « toute recherche historiographique s'articule sur un lieu de production socio-économique, politique et culturel. Elle implique un milieu d'élaboration que circonscrivent des déterminations propres : une profession libérale, un poste d'observation ou d'enseignement, une catégorie de lettrés, etc. Elle est donc soumise à des contraintes, liées à des privilèges, enracinée dans une particularité. C'est en fonction de cette place que des méthodes s'instaurent, qu'une topographie d'intérêts se précise, que des dossiers et des questions à poser aux documents s'organisent » (Certeau 1974 : 21 ; Certeau 1975 : 79).

Prendre en compte la spécificité du lieu de production d'un savoir c'est le resituer dans un ensemble plus vaste pour comprendre précisément quelle position il occupe dans l'espace dans lequel il s'insère. C'est ce point précisément que souligne Bourdieu lorsqu'il essaie de saisir la spécificité du champ scientifique. Ce qu'il dit du laboratoire scientifique vaut aussi, semble-t-il, pour l'A.H.G.C.E. :

« Un des points centraux par lequel je me sépare de toutes les analyses que j'ai évoquées, c'est le concept de champ qui met l'accent sur les *structures* qui orientent les pratiques scientifiques et dont l'efficacité s'exerce à l'échelle microsociologique où se situent la plupart des travaux que j'ai critiqués, et en particulier les études de laboratoire. (...) Le laboratoire, petit univers clos et séparé, proposant des protocoles tout préparés pour l'analyse, des carnets de laboratoire, des archives, etc, semble (...) [pour les auteurs de ces études] appeler une (...) approche monographique et idiographique.

(...) Le laboratoire est un microcosme social qui est lui-même situé dans un espace comportant d'autres laboratoires constitutifs d'une discipline (elle-même située dans un espace, lui aussi hiérarchisé, des disciplines) et qui doit une part très importante de ses propriétés à la position qu'il occupe dans cet espace. Ignorer cette série d'emboîtements structuraux, ignorer cette position (relationnelle) et les effets de position corrélatifs, c'est s'exposer (...) à chercher à l'extérieur, dans la structure de l'espace à l'intérieur duquel celui-ci est inséré. Seule une théorie globale de l'espace scientifique, comme espace structuré selon des logiques à la fois génériques et spécifiques, permet de comprendre vraiment tel ou tel point de cet espace, laboratoire ou chercheur singulier » (Bourdieu 2001 : 67-68).

Certeau et Bourdieu, en dépit des divergences théoriques qui les opposent, invitent tous deux à prendre en considération la manière dont l'inscription d'un lieu dans un ensemble plus vaste (« champ » chez Bourdieu, « milieu » chez Certeau) influence la production du savoir articulé sur ce lieu. C'est bien en cernant les multiples logiques qui traversent l'A.H.G.C.E — elles peuvent d'ailleurs être contradictoires — logiques qui façonnent le comité d'histoire en même temps qu'elles sont façonnées par ce lieu

précis, qu'on pourra comprendre son fonctionnement et l'influence de son positionnement sur l'échiquier des forces en présence et sur l'histoire produite.

C'est donc à l'analyse des conditions de production de l'histoire et des rapports de force articulés par ce lieu que ce travail va maintenant s'attacher à décrire et à analyser.



## Tel qu'en lui-même.

### Une « institution du savoir » spécifique à l'histoire ?

Certeau voit dans la création de ce qu'il appelle des *institutions du savoir*, l'origine des « sciences » modernes. Selon lui, l'apparition au dix-septième siècle des « assemblées modernes d'érudits », des « réseaux de correspondances et de voyages que forme alors un milieu de « curieux », ou, « plus clairement encore », au dix-huitième siècle, l'existence de « cercles savants » et de « ces Académies dont Leibniz se préoccupait tant, » en sont les exemples les plus marquants. « Les naissances de « disciplines » sont liées à la création de groupes », explique-t-il (Certeau 1975 : 83).

« De ce rapport entre une institution sociale et la définition d'un savoir, la figure apparaît, dès Bacon ou Descartes, avec ce qu'on a appelé une « dépolitisation » des savants. Il faut entendre par là non pas un exil hors de la société, mais la fondation de « corps », celui des « ingénieurs », celui d'intellectuels besogneux pensionnés, etc., au moment où les universités se sclérosent en se fermant. Des institutions « politiques » érudites et « ecclésiastiques » se spécialisent réciproquement. Non une absence donc, mais une place particulière dans une redistribution de l'espace social. Sur le mode d'un retrait relatif aux « affaires publiques » et aux affaires religieuses (qui s'organisent elles aussi en corps particuliers), un lieu « scientifique » se constitue. La rupture qui rend possible l'unité sociale appelée à devenir la « science » indique un reclassement global en train de s'opérer. Cette coupure trace donc, par sa face externe, une place articulée sur d'autres dans un nouvel ensemble, et, par sa face interne, l'instauration d'un savoir indissociable d'une institution sociale (Certeau 1975 : 83).

Dans une première approximation et même s'il ne s'agit pas ici de créer une nouvelle « discipline », on peut penser l'existence de l'A.H.G.C.E. sur le mode dépolitisé semblable à celui dont Certeau fait la description. Le sens commun managérial n'indique-t-il pas que « faire de l'histoire » en entreprise, même s'il s'agit de *son* entreprise, c'est se placer en marge de l'activité de production « principale » de l'organisation, être à côté du « cœur de métier » ? Dans cette perspective, *faire de*

l'histoire, dans le cadre d'une banque, c'est se couper sciemment de l'activité qui consiste à gérer les dépôts des clients, collecter l'épargne, accorder des prêts ou proposer des services financiers, c'est se mettre en retrait du métier de la gestion de risques, pour se consacrer à autre chose, à cette opération historique déjà mentionnée<sup>163</sup>, quel qu'en soit le résultat définitif. Ceci corroborerait l'hypothèse d'une coupure, d'un relatif retrait des membres de l'association aux « affaires » de l'entreprise, affaires représentées par des domaines tels que la stratégie, la production ou encore le commerce. L'argument principal de ceux qui proclament que l'écriture de l'histoire est une perte de temps, un passe-temps ou une danseuse est bien de situer les comités d'histoire en dehors de l'activité de l'entreprise. « L'histoire », selon eux, viendrait en surplus — auxiliaire dans le meilleur des cas, accessoire, superflu ou dérisoire dans le moins bon — ; jugements de valeurs qui classent « l'histoire d'entreprise » du côté du supplément d'âme.

Dans le cas étudié ici, le fait qu'il s'agisse d'une « association » et non pas d'une « mission », d'un « service » ou d'un « département » par exemple, constitue un des éléments qui produisent la coupure. Pour désigner les comités d'histoire, de nombreuses appellations existent en effet, qui ont selon Florence Descamps peu d'importance sur les marges de manœuvre offertes à ces institutions :

« Les variations d'appellation (association, mission, fondation, département, service, comité, centre, institut) que l'on peut relever dans la liste des organismes créés depuis le début des années soixante-dix recouvrent des différences de statut juridique et peuvent témoigner du degré plus ou moins important d'insertion dans la structure de tutelle ; mais il semble que ce soit surtout des questions d'opportunité, telles que le choix du mode de fonctionnement ou les problèmes de contrainte budgétaire, qui dictent les choix » (Descamps 1998 : 499).

Le choix de la forme associative n'apparaît pas neutre. Il instaure une coupure nette avec l'entreprise dont l'association a pour mission de raconter l'histoire. La logique associative qui suppose en particulier de « mettre en commun d'une façon permanente des connaissances ou des activités dans un autre but que le partage de bénéfices »<sup>164</sup>, est différente, pour ne pas dire inverse, de celles que recherchent, habituellement, les entreprises issues du capitalisme, chez qui la maximisation du profit et l'augmentation du capital sont les logiques dominantes. Cette coupure forte,

<sup>163</sup> Cf. Chapitre 1, 3. « De la connaissance historique à son opération de production ».

<sup>164</sup> Article premier de la loi de 1901 : « L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicable aux contrats et obligations ».

Selon la loi de 1901, une association peut générer des bénéfices, mais la finalité de ces bénéfices est réglementée.



propre au modèle associatif « autorise en théorie une plus grande indépendance vis-à-vis de la structure génitrice ». Ainsi ce modèle n'est pas sans avantages pour ceux qui le choisissent. Plus souple, plus flexible, il « convient mieux lorsqu'il s'agit de couvrir un secteur et d'associer plusieurs partenaires institutionnels (entreprises, sous-traitants, fournisseurs, Etats, client etc.), il permet aussi d'obtenir des financements plus diversifiés (subventions et fonds privés), ainsi que de recruter et de rémunérer de façon plus souple que par la voie budgétaire classique les collaborateurs nécessaires. Mais c'est aussi pour ces raisons que le modèle associatif, source d'errements financiers et comptables pour de nombreuses administrations dans d'autres domaines, est parfois récusé », explique Florence Descamps (1998 : 499<sup>165</sup>).

Avec le choix d'une forme associative, une plus grande indépendance est postulée pour l'institution de savoir qui va être créée.

## Le lieu d'où l'on parle.

Si l'A.H.G.C.E., par son statut d'association, est mise à part, sa place reste néanmoins articulée sur le reste de l'entreprise.

Il a déjà été montré comment ce lieu était produit comme central pour qui s'intéressait aux questions touchant à l'histoire<sup>166</sup>. Il faut voir cette manière de produire la centralité comme une façon d'articuler cette instance séparée avec le reste du groupe bancaire. Donner ce lieu pour central, c'est affirmer l'existence d'une place singulière pour l'institution formée, c'est lui offrir un rôle de premier ordre à jouer dans les questions qui concernent l'histoire, c'est proclamer un territoire de compétence, de légitimité et d'action propre à cette instance.

Car qu'est-ce que ce lieu, sinon le lieu *d'où* « l'histoire » est faite, dite ou produite, le

---

<sup>165</sup> « Le modèle « comité », lui, relève à la fois d'une tradition historique française et d'un fonctionnement scientifico-administratif traditionnel : fondé sur la commission, il met l'accent sur la structure collégiale et consultative qui de façon plus ou moins décorative et plus ou moins efficace vient couronner la petite cellule permanente créée pour les besoins de la cause. Le terme « institut » ou « centre » introduit plutôt l'idée d'indépendance et de recherche scientifique, tandis que l'appellation « fondation » implique des concours privés et diversifiés ; « département » et « service » conviennent aux entités gérées dans l'organisation d'accueil alors que « mission » semble insinuer que l'affaire pourrait n'être que temporaire ou ne recouvrir que des activités d'impulsion... Mais sous des appellations différentes, c'est bien souvent les mêmes missions, les mêmes activités, la même structure et le même fonctionnement » (Descamps 1998 : 499).

<sup>166</sup> Cf. Chapitre 3, « Instituer un comité d'histoire au sein d'un groupe bancaire ».

lieu *d'où* elle s'énonce, prend forme et se diffuse ? C'est de cet espace que l'A.H.G.C.E. produit des savoirs spécifiques et qu'elle les met en jeu, c'est de là qu'elle s'exprime, qu'elle agit, pilote et manœuvre. Car l'enjeu de la reconnaissance d'un territoire propre, l'enjeu de l'ancrage dans un lieu distinct, l'enjeu de cette proclamation dépasse la simple reconnaissance d'une institution ou la simple définition d'un cadre « neutre » pour l'effectuation de recherches.

Si l'on resitue l'association dans l'ensemble du champ ou du milieu de production historique dans lequel elle s'insère, ce que sa création opère du point de vue des travaux historiques sur les Caisses d'épargne, c'est la modification des frontières du faisable et du pensable. Elle donne en effet à voir que « l'histoire » est aussi réalisable *de* l'entreprise. Aux historiens ce geste montre que l'université n'est pas le seul lieu d'où l'histoire est productible ; aux managers il prouve que la production de richesses n'est pas l'unique finalité de l'entreprise. Avec ce geste, des frontières ont été modifiées, un territoire s'est dessiné, un projet a été constitué. Comme le rappelle Certeau,

« Chaque démarche interprétative a du être *instaurée* pour pouvoir définir les procédures proportionnées à un mode de compréhension. Une nouvelle détermination du « pensable » suppose, en arrière d'elle-même, des situations économiques et socioculturelles qui l'ont rendue possible. Toute production de sens avoue un événement qui est arrivé et qui l'a permise » (1975 : 69). Cet événement, c'est, en ce qui concerne cette recherche, la création de l'association : « l'institution ne donne pas seulement une assiette sociale à une « doctrine ». Elle la rend possible et la détermine subrepticement » (Certeau 1975 : 84).

Ces processus ont pour but d'instaurer aussi bien cette place et ce lieu qu'une *parole*, c'est-à-dire des productions, interprétations, réflexions, recherches et histoires pensées *de* ce lieu. Ces processus de délimitation visent à l'identifier de manière claire, à proclamer sa provenance, à en faire une appellation d'origine contrôlée.

La marque qu'imprime le lieu sur les discours qui y sont produits est un enjeu essentiel : « de part en part, l'histoire reste configurée par le système où elle s'élabore. Aujourd'hui comme hier, elle est déterminée par le fait d'une fabrication localisée en tel ou tel point de ce système » (Certeau 1975 : 95). Comme ancrage ou comme origine de l'énonciation, le lieu connote ou colore le savoir qui y est produit, confère une portée variable aux discours, transforme le statut du discours tenu.

Dans un registre très différent de celui qui concerne l'entreprise, cette logique est donnée par exemple à lire lorsque, au sein des procès retentissants de la seconde

moitié du XXème siècle (Papon, Touvier, Barbie...), les historiens sont appelés à témoigner en tant qu'experts. Dans tout autre lieu, un laboratoire ou une salle de cours, les propos tenus n'auraient pas fait grand bruit. Dans le prétoire, ils acquièrent compte tenu des conditions de leur énonciation dont le lieu est une composante majeure, une portée et un sens tout autre<sup>167</sup> :

« Certains historiens, dont la prose satisfait cet usage social de leur art, feraient donc figure d'experts. Tant que les spécialistes n'échangeaient que des propos inoffensifs, dont leurs pairs se faisaient seuls les lecteurs et les juges, on comprend sans peine que l'écho des luttes savantes ne dépassa guère l'horizon des revues au tirage de quarante mille exemplaires, pour les plus diffusées. Lorsque la position dominante, dans le territoire confiné de l'académie, légitime la supériorité dans le champ de l'expertise juridique ou mémorielle, la publicité des débats trouve tout son sens et renforce en retour la croissance de l'expertise historique. Car les anathèmes n'excluent plus du seul champ académique, ils impliquent la perte d'une reconnaissance sociale plus large, celle du « public » qui accrédite l'expertise » (Dumoulin 2003 : 36).

Pour reprendre l'exemple des grands procès, ce sont précisément ces phénomènes interactionnels qui font dire à Henry Rousso qu'au moment où les historiens témoignent dans le prétoire que « c'est l'expertise des historiens qui est sollicitée, et même instrumentalisée, à des fins qui n'ont pas grand chose à voir (...) avec la démarche historique ». (Rousso 1998 : 91). Ce dont il est question selon cet historien, c'est en effet de « légitimer des discours d'un autre ordre » (*idem*).

Sans donner à « l'histoire » produite en entreprise le même enjeu que la parole des historiens amenés à témoigner au prétoire, il faut bien reconnaître au lieu et au déplacement qu'il opère par rapport à l'ancrage habituel de l'énonciation de l'histoire des conséquences fortes sur l'histoire qui y est dite, élaborée ou énoncée, serait-ce par le plus « respectable » des historiens. La question ici est de se rendre compte

---

<sup>167</sup> Entre autres divergences on retiendra en particulier celle qui établit que si l'usage de la preuve unit les historiens et les juges, ils n'en ont pas la même conception.

« Pour moi, comme pour beaucoup d'autres, les notions de « preuve » et de « vérité » sont, au contraire, partie intégrante du métier d'historien. Cela n'implique évidemment pas que des phénomènes inexistantes ou des documents falsifiés soient peu significatifs sur le plan historique : Bloch et Lefebvre nous ont enseigné le contraire depuis bien longtemps. Mais l'analyse des représentations ne peut faire abstraction du principe de réalité. L'inexistence des bandes de brigands rend plus significative (parce que plus profonde et plus révélatrice) la peur des paysans français durant l'été 1789. Un historien a le droit de repérer un problème là où un juge rendrait un non-lieu. C'est là une divergence importante, qui suppose cependant un élément pouvant unir les historiens et juges : l'usage de la preuve. Le métier des uns et des autres se fonde sur la possibilité de prouver, en fonction de règles déterminées, que x a fait y ; x pouvant désigner indifféremment le protagoniste, éventuellement anonyme, d'un événement historique ou le sujet impliqué dans une procédure pénale ; et y une action quelconque » (Ginzburg 1997 : 23).

Selon Henry Rousso « [dans les procès tardifs pour crimes de guerres et crimes contre l'humanité tout comme dans les poursuites judiciaires menées contre les négationnistes] le territoire de l'historien et celui du juge, celui de la connaissance du passé et celui de la norme, faite en principe pour l'action présente et future, et non pour le passé, [se] croisent et parfois se confondent » (Rousso 1998 : 87).

que le débat ne s'arrête pas à l'examen de la scientificité ou de la forme définitive de l'histoire produite dans un tel endroit. Elle consiste à prendre conscience du fait que le lieu, quelle que soit l'histoire qui y est produite, confère une portée particulière en même temps que des connotations spécifiques au savoir produit, et que les discours qui y sont tenus sont soumis à des interactions complexes mettant en jeu des processus de légitimation ou de minimisation des discours produits, de contamination ou de démarcation.

## Une logique de l'entre-deux ?

### L'interstice propice à la conjonction des intérêts.

Ni véritable laboratoire espace, ni véritable espace productif, l'A.H.G.C.E. paraîtrait condamnée à mener une existence bien contradictoire avec la proclamation publique de sa centralité. Ni l'un, ni l'autre, elle serait vouée à s'épanouir dans les marges, à pousser là où les choses ne sont pas déjà organisées, cultivées ou produites. Elle s'établirait dans le très petit espace qui resterait entre l'univers de l'université et celui de l'entreprise, cet interstice qui serait la caractéristique du lieu qui lui serait propre : un très petit lieu, qui s'enracinerait entre d'autres lieux. L'effectif de l'association atteste de la petitesse de cet espace : quatre personnes en 2005 y travaillent, certains à plein temps, d'autres à mi-temps.

« A l'échelle d'un groupe de soixante mille personnes, ce n'est pas non plus une structure ruineuse. Cela se justifie tout à fait, [mais] c'est pas si évident que cela, car je suis à peu près certain qu'il peut y avoir beaucoup d'entreprises où ça n'existe pas et je pense que ça donne du fond quand les dirigeants veulent réfléchir sur des thèmes sur lesquels on travaille » explique un collaborateur.

Une instance interstitielle, voilà donc ce qu'elle serait, et le terme rend bien compte de la contrainte qui pèse sur elle et sur laquelle son existence se fonde : celle qui fait que les différents protagonistes que l'A.H.G.C.E. réunit pour produire l'histoire de l'entreprise ont besoin les uns des autres pour pouvoir arriver à leurs fins. On peut en effet expliquer la collaboration entre historiens et entreprises de diverses manières<sup>168</sup> et mettre en avant par exemple la crise des débouchés qui touche la discipline historique. Mais se centrer sur ce genre de raisons dit bien peu de choses de ce qui se joue entre ces deux univers et du bénéfice réciproque d'un tel concours.

Ce qui permet la collaboration des historiens et des managers autour de « la

---

<sup>168</sup> Cf. Chapitre 2. « Entre historiens et entreprises ».

question », « du dossier », de « l'écriture » ou de « la production » de l'histoire — les termes choisis pour désigner ce travail sont déjà l'aveu d'une provenance —, c'est l'intérêt réciproque qu'ils ont à travailler ensemble. C'est lui qui est au fondement de cette relation et qui permet la coopération<sup>169</sup>. Ou, plus précisément, ce sont *eux*, car plutôt que de parler d'*un* intérêt, comme s'il était commun ou identique pour tous, il vaut mieux envisager *des* intérêts, chacun ne trouvant pas le même en engageant cette collaboration. Il semble évident que ces intérêts peuvent varier d'un individu à l'autre — on peut par exemple imaginer qu'un étudiant en histoire qui choisit de réaliser l'histoire d'une Caisse d'épargne puisse espérer trouver en même temps que l'étude d'un objet de recherche prestigieux le moyen de faire un stage professionnel dans le domaine des archives ou de la valorisation du patrimoine. Mais il n'en reste pas moins que ces intérêts sont, dans la mesure de leur plus petit dénominateur commun, à saisir de manière collective car cette dimension collective est la condition de fonctionnement de l'association étudiée. Si l'intérêt des managers de l'association ne croisait celui que d'un seul historien, le partenariat aurait, après tout, vite tourné court. On comprend, avec cette dernière remarque, que les intérêts, dans la mesure où ils sont partagés par une multiplicité d'individus, sont structurants et que les institutions, tout comme les projets, peuvent être vues comme la conséquence de conjonctions d'intérêts<sup>170</sup>. Comme l'explique Pierre Bourdieu, « l'intérêt est à la fois condition du fonctionnement d'un champ (champ scientifique, champ de la haute couture, etc.), en tant qu'il est ce qui « fait courir les gens », ce qui les fait concourir, se concurrencer, lutter, et produit du fonctionnement du champ » (Bourdieu 1987 : 125).

Aussi peut-on identifier comme plus petit dénominateur commun de la relation le fait que les historiens trouvent dans cette collaboration un accès à des archives neuves et le matériau pour écrire une histoire nouvelle<sup>171</sup>, et que, de la même façon, les managers bénéficient de leur compétence et de leur capacité à faire « sérieusement

---

<sup>169</sup> Ce que confirme l'historienne Michèle Ruffat, au sujet d'un partenariat engagé avec les Caisses d'épargne par l'intermédiaire de l'ANVIE : « Je voudrais signaler à quel point la conception de l'histoire d'une entreprise a évolué. Quand Jean Bouvier travaillait sur l'histoire du Crédit Lyonnais il y a trente ans, il ne demandait qu'une chose : qu'on lui ouvre la porte des archives et qu'il fasse sa thèse comme il l'entendait. L'entreprise supportait qu'il soit là parce qu'il travaillait sur la fin du XIXe siècle. Les enjeux étaient pour elles très limités. Le parti pour l'histoire d'entreprise actuellement, c'est que nous avons besoin les uns des autres et que nous devons être capables de travailler ensemble » (Ruffat in *La lettre de l'ANVIE*, 1993 : 4).

<sup>170</sup> Le Chapitre 3. 1.1. « A l'origine, une concordance d'intérêts » montrait précisément cette concordance du côté des managers.

<sup>171</sup> « L'Histoire y gagne l'accès à des archives, dont le rassemblement souvent provoqué par de telles démarches, permet la découverte d'un matériau historique neuf ; elle s'enrichit aussi de nombreux témoignages recueillis dans le cadre d'enquêtes d'histoire orale » (Bonin 1991 :104).

et scientifiquement » (statuts de l'A.H.C.E.) l'histoire de l'entreprise<sup>172</sup>.

Les historiens ont besoin de la coopération de l'entreprise pour pouvoir accéder aux archives. Il leur faut, pour cela, entrer en contact avec ceux qui organisent ces archives, qu'il s'agisse d'archives locales gérées par une caisse donnée ou d'archives centralisées par l'A.H.G.C.E., qu'il s'agisse de les approcher en consultant la base de donnée organisée par l'association<sup>173</sup> ou bien de consulter les documents en eux-mêmes. L'accès à ce que la profession des historiens appelle les « sources » est donc conditionné par l'accord des entreprises étudiées et l'accréditation des comités d'histoire concernés.

L'historienne Michèle Ruffat montre bien que la rencontre entre les historiens et les membres de l'entreprise se fait sous le sceau de la contrainte tout comme elle montre que cette rencontre n'est pas toujours facile ou facilitée :

« Histoire du temps présent, une histoire d'entreprise l'est tout d'abord parce qu'elle est le fruit d'une rencontre entre un chercheur ou une équipe de chercheurs et une organisation en perpétuel devenir, tendue vers sa survie et tenue de s'inventer un avenir. (...) Une des raisons de l'intérêt des chercheurs pour ce type de travaux est précisément l'ouverture d'archives jusqu'alors inaccessibles et la possibilité d'en constituer de nouvelles en lançant des campagnes d'entretiens auprès de personnel de l'entreprise, en activité ou non. La participation active des acteurs passés et présents est donc cruciale pour la réussite du projet. La décision de communiquer ou non des sources et des archives souvent conservées au gré des initiatives personnelles, de faciliter les contacts avec les témoins, de confier des souvenirs relève du libre arbitre de chacun, au gré de la confiance accordée au chercheur et de l'intérêt que suscite son travail. Que l'entreprise dans son épaisseur humaine reste relativement passive devant le projet ou décide au contraire de coopérer à divers échelons de la hiérarchie, le sort de l'expérience s'en verra profondément modifié » (Ruffat 2003 : 307-308).

Le chercheur doit ainsi faire la démonstration de l'intérêt de son projet pour l'entreprise et l'on comprend à la lecture des propos de Michèle Ruffat combien les

---

<sup>172</sup> Il s'agit, évidemment, du fondement *a minima* de la relation. Florence Descamps (Cf. Chapitre 2, 3.2. « L'intérêt d'autres historiens face aux débouchés offerts à l'histoire ») donne très clairement d'autres raisons pour ces partenariats lorsqu'elle analysait l'émergence des comités d'histoire :

« Les raisons qui ont pu conduire des chercheurs et des universitaires à s'engager dans le mouvement des comités d'histoire sont multiples : les lacunes de la recherche à l'université ou l'impossibilité de développer toutes les spécialités techniques ; la volonté de défricher des champs de recherche nouveaux ou délaissés depuis plusieurs années : le souhait de renouveler l'historiographie par de nouvelles sources (orales et audiovisuelles) et de nouvelles approches ; l'ambition de conquérir des moyens supplémentaires (financiers, éditoriaux ou archivistiques) ; la volonté d'établir une certaine programmation de la recherche à moyen et long terme : la possibilité de pratiquer l'interdisciplinarité et de travailler avec des spécialistes d'autres périodes sans oublier le plaisir d'approcher les décideurs d'aujourd'hui » (Descamps et *alii* 2002 3-4).

<sup>173</sup> « Eu égard aux difficultés de consultation d'un corpus archivistique aussi dispersé, L'A.H.G.C.E. s'est dotée d'un logiciel de gestion électronique des documents (GED) qui permet la consultation virtuelle des archives. » (extrait du site internet de l'A.H.G.C.E.). cf. [http://www.groupe.caisse-epargne.com/asp/ci\\_modele2.aspx?np=missions\\_association\\_ci&nv=20060321102209](http://www.groupe.caisse-epargne.com/asp/ci_modele2.aspx?np=missions_association_ci&nv=20060321102209).

comités d'histoire sont pour eux des institutions médiatrices précieuses : les processus de légitimation mis en place par P.N., les partenariats stables établis avec les professeurs d'universités ou les laboratoires de recherche facilitent à n'en pas douter grandement l'accès des chercheurs à l'entreprise. Et même si, par la suite, ils doivent se débrouiller seuls dans la négociation quotidienne de l'accès aux archives ou aux personnes qu'ils jugent bon d'interviewer, si toute résistance de la part du corps social de l'entreprise n'est pas levée par la simple existence d'un comité d'histoire, s'il reste, en somme, beaucoup de personnes à convaincre de l'intérêt de la démarche, au moins celle-ci paraît-elle moins exotique aux individus rencontrés.

« Le travail en commun ne peut démarrer qu'à partir de la reconnaissance, par les acteurs de l'entreprise, du professionnalisme d'une activité considérée *a priori* comme exotique et étrangère à sa dynamique propre. Car la démonstration que le chercheur doit faire, c'est celle de l'existence d'un lien possible entre le vécu du personnel dans l'entreprise et le travail qu'il entreprend. C'est à ce prix qu'il parviendra à transformer en vrai projet scientifique ce qui n'est au départ qu'une curiosité, une attente confuse, voire sceptique » (Ruffat 2003 : 308).

Dans les négociations qui s'engagent, l'historien doit justifier de la pertinence de la démarche scientifique auprès des représentants de l'entreprise. De manière paradoxale, il ne peut accéder aux archives et faire un travail d'historien qu'en convainquant du lien qui existe entre une certaine forme de mémoire sociale (« le vécu du personnel » dans les termes de Michèle Ruffat) ou d'expérience des salariés et la recherche qu'il souhaite mener. Dans le processus de négociation, ce n'est plus l'histoire qui juge de la pertinence ou de la véridicité de la mémoire sociale, mais bien la mémoire qui juge de la pertinence et de l'intérêt de la démarche des historiens. Au cœur du problème, il y a en fait ce qu'il faut entendre par « histoire ». Ce qui est légitime du point de vue d'un système de production de l'histoire ne l'est plus nécessairement dans l'autre système. La volonté de plaire au corps social, de montrer les liens entre la mémoire et l'histoire est nécessaire à l'historien qui veut « entrer » en entreprise. Elle est aussi risquée, car, une fois l'investigation menée, outre les points communs et les questionnements comparables, il faudra bien que l'historien académique expose les points susceptibles de heurter les collaborateurs de l'entreprise. C'est à ce prix que l'histoire académique peut avoir une portée scientifique, mais ces révélations correspondent pour les managers à une prise de risque, celle du risque d'opinion. L'histoire académique, qui mesure sa pertinence à l'aune de critères de vérité, se soucie peu de ces risques une fois le travail achevé, mais du point de vue du management, remuer trop le passé peut s'avérer risqué. Aux historiens académiques de faire la preuve de l'intérêt de leur démarche et des



méthodes qu'ils amènent en entreprise. Aux managers de montrer à ces derniers que les démarches en entreprise ne sont pas toujours opposées à la production d'un savoir scientifique et qu'ils peuvent coopérer sans trop prendre de risques.

## L'interface.

### A l'entrecroisement de mondes sociaux.

Quelles que soient les difficultés liées à ce partenariat, la contrainte qui unit les parties en présence reste la même : les historiens ont besoin de la coopération de l'entreprise pour accéder aux archives. Et l'entreprise a besoin des historiens car ils disposent des compétences techniques pour organiser ces archives et effectuer un travail de fond sur l'histoire. Mieux que l'intérêt, c'est donc la nécessité qui guide la collaboration qui permet le travail de l'histoire : chacun a besoin de l'autre pour établir sa propre activité et c'est sur cette nécessité réciproque que l'A.H.G.C.E. fonde son existence.

Dans la volonté affichée de permettre « l'encouragement de la recherche, la coordination et l'animation de travaux consacrés à l'institution<sup>174</sup> », l'A.H.G.C.E. se donne pour mission de faciliter la collaboration avec ce qu'elle nomme « monde de la recherche » ou « monde universitaire ».

« Depuis sa création, l'Association pour l'Histoire du Groupe Caisse d'Épargne travaille en étroite relation avec le monde universitaire. Elle accorde ainsi des bourses et crédits recherche aux étudiants axant leurs travaux sur l'histoire des Caisses d'épargne et de leur environnement. Elle organise par ailleurs des journées d'étude et des manifestations, en coopération avec l'Université, le monde de la recherche ou ses homologues européens » (extrait du site de l'A.H.G.C.E.<sup>175</sup>).

Il faut voir dans cette identification précise de « mondes » séparés (monde de l'université, monde de la recherche), dont on trouve la trace aussi bien dans les

---

<sup>174</sup> Il s'agit d'une des missions que l'association se donne, comme le souligne son site internet. cf. [http://www.groupe.caisse-epargne.com/asp/ci\\_modele2.aspx?np=missions\\_association\\_ci&nv=20060321102209](http://www.groupe.caisse-epargne.com/asp/ci_modele2.aspx?np=missions_association_ci&nv=20060321102209)

<sup>175</sup> On trouve sur la même page des propos similaires : « [l'A.H.G.C.E.] a pour objet de mener toute action permettant d'encourager et de développer la recherche sur le Groupe Caisse d'Épargne dans les disciplines des Sciences Sociales, notamment historique et sociologique, et de favoriser, par tous moyens, la promotion et la diffusion des résultats de ces travaux ou de toute autre recherche réalisée sur le Groupe dans ces domaines ».

textes institutionnels que dans la parole des acteurs rencontrés<sup>176</sup>, la conséquence de l'expression d'intérêts et d'activités différenciées.

Un monde, c'est ici l'idée d'un groupe social particulier formant une communauté à part, mais c'est surtout l'idée d'activités spécifiquement attachées à des univers différents. Ce que propose l'association, c'est l'orchestration et la coordination de ces activités différentes. Cette orchestration peut prendre la forme de la participation d'un membre du monde de l'université à une activité qui correspond au monde de l'entreprise. C'est par exemple le cas lorsqu'on demande à un universitaire de préfacier un ouvrage produit par l'entreprise. Il peut s'agir au contraire pour le monde de l'entreprise d'encourager des activités universitaires. Lorsque l'A.H.G.C.E organise une journée d'étude scientifique sur les sources de l'histoire de l'épargne en association avec l'université de Paris VII, on se trouve dans ce cas de figure<sup>177</sup>. Enfin, il peut s'agir de faire émerger des projets où ces deux formes d'activités se rejoignent pleinement. *Les Cahiers pour l'histoire de l'Epargne*, qui réunissent des contributions d'universitaires et de managers sont caractéristiques de cette troisième voie. Bien entendu, on n'est jamais complètement dans une forme ou dans une autre et ces remarques ont pour but de donner à lire des orientations problématiques. Au demeurant, les différents acteurs bénéficient toujours de ces collaborations, soit directement par la forme que prend le résultat concret de la coopération (livre, colloque, conférence, etc.) soit parce que ces processus de coopération s'inscrivent dans des relations de longue durée, et qu'un service rendu suppose charge de revanche.

Pour expliquer ce lien très fort entre un « monde » et une activité, il faut abandonner l'acception ordinaire du terme et faire un détour par la définition que donne du « monde social » l'interactionnisme symbolique, définition que David Lebreton résume de la sorte :

« Un monde social est un réseau ouvert d'acteurs collaborant autour d'une activité spécifique et unis par un étroit tissu de relation, il établit une liaison entre les aspects micro- et macro-sociologiques du fait social. Il existe une multitude de mondes (de la politique, du football, de l'édition, de l'université, de l'homosexualité, etc.) de taille et de sensibilité différentes. Chacun est constitué autour d'une activité particulière (le ski, le livre, la sexualité, etc.). Les mondes sociaux s'articulent avec d'autres, ils participent à une société globale » (Lebreton 2004 : 87).

Chaque ensemble organisé autour d'une activité que constitue un monde social est

<sup>176</sup> Ainsi Maret explique par exemple qu'il s'est chargé à une époque, pour le compte de l'association, des relations « avec le monde de la recherche » (extrait de mes notes de terrain).

<sup>177</sup> cf. Annexes 3, 4.

divisible en sous-ensembles qui se recoupent plus ou moins suivant les critères de subdivision choisis. Par exemple, l'ensemble représenté par le « monde académique » est subdivisible, entre autres possibilités, en « monde de la recherche » et « monde universitaire ». Ces deux derniers ensembles se recoupent parfois (cas de l'E.H.E.S.S., du Celsa, de l'E.P.H.E. ou de l'E.N.S.), mais pas toujours (cas du C.N.R.S., qui ne dispense pas d'enseignement ni ne délivre de diplômes universitaires à proprement parler). De la même manière, si l'on cherche à déterminer à quel monde appartient le Groupe Caisse d'Epargne, il est possible à l'évidence de penser au « monde des affaires » comme au « monde de la banque » ou encore au « monde de la finance ».

Chaque individu peut ainsi appartenir simultanément à plusieurs mondes, et la délimitation précise de ces mondes est complexe et périlleuse à mettre en œuvre si l'on entend par « monde social » des territoires aux frontières nettement définies. Mais la sociologie n'est pas la science militaire, et ce n'est pas là l'acceptation qu'en donne l'interactionnisme symbolique, pour qui ces mondes sont à penser comme des interactions ou des chaînes de coopérations plus ou moins durables, orientées par le résultat de ces coopérations, le produit conçu ou l'œuvre réalisée, qu'il s'agisse d'art, d'identité sociale, ou de la construction d'un savoir. Lorsqu'il évoque « les mondes de l'art », Howard Becker explique ainsi que « le problème n'est pas ici d'essayer de tracer une ligne de démarcation entre un monde de l'art et le reste de la société, mais bien plutôt de repérer des groupes d'individus qui coopèrent afin de produire des choses qui ressortissent à l'art, du moins à leurs yeux » (Becker 1988 : 59).

S'en tenir au contraire à une vision qui cherche à délimiter précisément les frontières d'un monde social ne mène pas à grand chose, comme l'explique Anselm Strauss, car « la plupart des mondes, lorsqu'on les observe, semblent se dissoudre en une myriade de micro-mondes. A l'évidence, une vision processuelle conduit rapidement à comprendre que ces activités aboutissent à une segmentation sans fin. (...) Cette segmentation aboutit à l'entrecroisement<sup>178</sup> de *micro-mondes* spécifiables. Autrement

---

<sup>178</sup> « Les mondes sociaux *s'entrecroisent*. Là où certaines prestations sont nécessaires, on emprunte des technologies, on enseigne et on apprend des savoir-faire techniques. Là où d'autres mondes se chevauchent (comme lorsqu'une action venant d'un monde est mise en cause comme dangereuse ou illégitime ou inappropriée), des alliances s'avèrent terriblement nécessaires. Donc, une tâche essentielle de l'analyse est de découvrir de tels entrecroisements et de dépister les processus, les stratégies et les conséquences associées » (Strauss 1992c).

Pour autant, l'adoption d'une telle perspective n'est pas sans soulever quelques difficultés : « Entrecroisement et segmentation impliquent que nous sommes confrontés à un univers marqué par une formidable fluidité, il ne pourrait et ne peut rester immobile. C'est un univers où la fragmentation, l'éclatement et la disparition sont les images en miroir de l'apparition, l'émergence et la fusion. (...) Une

dit, cet entrecroisement intervient habituellement non entre des mondes globaux mais entre des segments. Une telle formation de micro-mondes signifie non seulement de nouvelles activités, de nouveaux sites et de nouvelles technologies, mais également de nouveaux univers de discours » (Strauss 1992b : 275, je souligne).

Et c'est bien à cela qu'il faut songer lorsqu'on considère l'A.H.G.C.E. : cette dernière se situe, si l'on en croit le modèle théorique déployé par Strauss, à *l'entrecroisement* du monde de l'entreprise représenté par le segment du Groupe Caisse d'Épargne et du monde académique représenté par le segment des historiens. En tant que telle, elle donne lieu aux activités nouvelles qui sont définies dans ses statuts.

D'emblée, l'association se donne donc à voir comme un lieu de médiation entre l'université et l'entreprise : elle se définit comme l'espace d'articulation de ces deux ensembles, comme l'instance qui va permettre leur contact, comme *l'interface* qui va organiser la coopération. Avec cette dimension d'organisation et d'articulation, plus que jamais, « l'histoire » telle qu'elle est produite et organisée grâce au concours de l'Association pour l'Histoire du Groupe Caisse d'Épargne apparaît comme le fruit d'un travail collectif, qui engage la collaboration de mondes sociaux distincts et de différents individus.

### Une activité à l'image du positionnement de l'A.H.G.C.E.

Considérer l'association comme étant à l'entrecroisement de mondes sociaux différents permet de prendre en considération certaines caractéristiques incontournables pour qui veut saisir son fonctionnement.

D'une part, « une perspective en terme de monde social, explique Strauss, nous montre que quelques organisations sont relativement enracinées dans un monde social alors que d'autres se tiennent à leurs intersections, elles peuvent, d'ailleurs, avoir été construites ainsi » (Strauss 1992b : 275 sq.). Cette remarque caractérise particulièrement bien le cas de l'A.H.G.C.E., qui, par sa composition et par les objectifs qu'elle se donne, se trouve bien dans cette configuration spécifique.

---

perspective en terme de monde social est porteuse de la vision interactionniste habituelle d'un univers dont, souvent, la dimension informe apparaît comme déconcertante, mais cette perspective possède une force analytique et des directions de recherche implicite » (Strauss 1992b : 275).

Faisant figure d'interface entre le monde académique et le monde de l'entreprise, elle organise les rapports entre ces univers, rend possible des recherches et finance des travaux qui ressortissent aussi bien à une ingénierie historique de type académique qu'à une ingénierie appartenant à l'histoire dite appliquée. Les chaînes de coopération qu'ordonne cette instance peuvent donc épouser parfaitement le système de production que constitue telle ou telle ingénierie historique, ou bien, en fonction des besoins qu'elle définit, en conjoindre plusieurs, les faire marcher ensemble, les connecter pour réaliser un projet déterminé.

Si l'on considère que d'une part cet unique lieu est un espace qui, à un moment ou à un autre de la mise en œuvre d'une opération historique se révèle indispensable à sa réalisation, et que, d'autre part, les opérations qu'il rend possible puissent être de natures différentes (histoire académique, histoire appliquée), répondre à des enjeux différents (science, management, communication) et s'insérer dans des systèmes d'ingénierie historique différents (académique, comité d'histoire), alors les frontières se brouillent, les catégories s'estompent et les systèmes de production de l'histoire deviennent moins nets que ce que le découpage des ingénieries historiques précédemment décrites avait laissé supposer.

Cet entremêlement constant qui caractérise aussi bien l'activité que les productions de l'A.H.G.C.E., permet d'expliquer la difficulté qu'ont les salariés qui y travaillent à situer leur activité de manière claire. La réponse d'Armelle Paulhan (A.P.), une collaboratrice de P.N., chargée d'études pour l'A.H.G.C.E., à une question qui me paraissait anodine le montre assez clairement :

« J.T. — Est-ce que vous pouvez me parler de votre métier ? Comment le définiriez-vous en fait ?

A.P. — J'ai beaucoup de mal à le définir quand on me demande ce que je fais ... »

A la difficulté réelle de situer son activité, il faut ajouter ce qu'implique la situation d'entretien, l'interaction avec le chercheur étant susceptible sur ce genre de questions de poser des problèmes. En effet, dans le cadre très formel de l'interaction dans laquelle nous nous trouvons mon interlocutrice et moi, le « consensus temporaire de l'interaction » (Goffman 1973a : 18) situe mon interlocutrice du côté de l'entreprise et me place du côté du monde de la recherche, monde qui, comme le rappelle Pierre Bourdieu au sujet de l'université, a la capacité d' « objectiver le monde » (Bourdieu 1987 : 112-116<sup>179</sup>).

---

<sup>179</sup> Et plus particulièrement « objectiver le sujet objectivant ».

Bien entendu, en tant qu'individus, nous sommes bien plus que cela, bien plus que des représentants de tel ou tel monde ; notre activité ne se limite d'ailleurs pas à ce que prévoit le stéréotype qui consiste à dire qu'exercer tel métier ou être salarié de telle organisation entraîne tel type d'activité. Ainsi Paulhan pratique, tout comme moi, une activité de recherche de manière quotidienne, et une autre situation d'interaction, par exemple avec un financier, un communicant, ou quelque autre salarié de l'organisation, l'aurait placée cette fois-ci du côté de la recherche. Mais le consensus qui est le nôtre, ce « *modus vivendi* interactionnel » (Goffman 1973a : 18) entraîne chez elle la construction d'un certain type de discours sur la recherche et les activités qu'elle mène, discours qui me prend en compte en tant qu'interlocuteur et réfléchit ma propre place dans le monde de la recherche.

« Tous les participants contribuent ensemble à une même définition globale de la situation : l'établissement de cette définition n'implique pas tant que l'on s'accorde sur le réel que sur la question de savoir qui est en droit de parler de quoi ». (Goffman 1973a : 18).

Dans une telle configuration de la parole, il est délicat pour elle d'affirmer la légitimité de son travail quand on sait à quel point ce genre de travail ('histoire appliquée', 'histoire de commande', 'ingénierie historique d'entreprise', peu importe le nom) peut être décrié par une partie du monde scientifique<sup>180</sup> auquel la situation m'assimile. D'autre part, comme Bourdieu le souligne, ce monde scientifique ne cesse de se produire comme fondé « à opérer une objectivation prétendant à l'objectivité et à l'universalité » (Bourdieu 1987 : 112), opération à laquelle mon interlocutrice peut plus difficilement, au moins dans l'interaction qui nous lie, prétendre.

Si la difficulté à définir l'activité est réelle, elle n'en est qu'accrue par la situation d'interaction qui nous lie. Invitée à retracer sa carrière, elle évoque les différentes recherches historiques qu'elle a menées pour le compte d'entreprises. Je donne volontairement à lire un assez long extrait de notre conversation car il permet de saisir la diversité des activités historiques et en particulier, celles qui peuvent être menées au sein d'un comité d'histoire.

A.P. — Je travaillais à la caisse des dépôts auparavant. À la mission des travaux historiques de la caisse des dépôts. Et on a commencé à travailler, j'ai travaillé sur un livre qui s'appelait *Le livret A, une histoire de l'épargne populaire* qui était fait à la documentation française. Je travaillais par ailleurs avec la caisse des dépôts sur autre chose, sur l'art dans la culture en général et dans la littérature en particulier. Et au cours de la rédaction de cet ouvrage, je m'étais intéressée à l'imprégnation de la

---

<sup>180</sup> Cf. Chapitre 2, 3.1. « La méfiance de certains historiens face aux effets de la *business history* sur rôle social de l'historien »

Caisse d'épargne dans la littérature du XIX<sup>ème</sup> au moment où cela a été créé. Et j'ai contacté Philippe<sup>181</sup> à ce moment là pour lui demander si ça l'intéressait, il m'avait dit oui. C'est comme ça que je l'ai rencontré. Et puis après, mon contrat à la caisse des dépôts s'est terminé et puis j'ai continué à lui proposer des choses. A ce moment-là, il y a eu un travail sur les spoliations juives<sup>182</sup> à faire mais ils n'avaient personne [ici]. Donc ils m'ont mise sur le dossier et puis de fil en aiguille, me voilà !

J.T. — Qu'est-ce qui a guidé votre choix dans cette première prise de contact ? Ca s'est fait comment ?

A.P. — En fait ça s'est fait par hasard, quelque part. Parce que je travaillais déjà sur le sujet, sur l'épargne, et puis voilà, une opportunité.

J.T. — Et aujourd'hui ? La situation a changé ? Qu'est-ce que vous faites clairement ?

A.P. — Elle a changé oui ! — *rites* — J'ai été embauchée sur un dossier très particulier sur un contrat à durée déterminée, un dossier de court terme d'un an et demi de travail sur le problème des spoliations juives en Caisses d'épargne. Et à l'issue de ce dossier lourd ... et puis comme ça j'ai un peu commencé à travailler pour l'association, mais sans faire de l'histoire en tant que telle, je faisais de l'histoire avec un sujet d'actualité. Et puis après je pense que j'ai donné satisfaction. Et puis par ailleurs je m'étais occupée, j'avais commencé à faire les Cahiers<sup>183</sup>, à travailler sur autre chose, sur les Caisses d'épargne dans la littérature, puisque c'est ce qui m'avait amené à rencontrer Philippe. On m'avait fait un contrat à durée indéterminée sur la question et comme je connaissais un peu cette histoire, ce travail d'histoire de l'entreprise via la caisse des dépôts où j'avais passé cinq ans, j'y faisais la même chose qu'à la Caisse d'épargne.

J.T. — Cette histoire sur les spoliations juives, vous pouvez me raconter de quoi il s'agit ?

A.P. — Oui. Ca part de ce qui s'était passé en Suisse. Un travail en Suisse a été fait sur le problème des spoliations pendant la guerre et les banques. Et le gouvernement français, notamment le premier ministre mais également le Président de la République, [qui était] le premier à avoir parlé de repentance [et dit que] l'Etat français était responsable de ce qui s'était passé pendant la guerre, a demandé qu'un travail soit fait sur l'attitude des banques, mais pas simplement des banques, ça allait au delà : l'assurance, la SACEM, tout ceux qui pouvaient être [impliqués]... les personnes d'origine juive avaient été spoliées pendant la guerre et les banques avaient été appelées à travailler sur le sujet. Et donc à regarder quels avaient été les comptes bloqués, qu'est-ce qui était en déshérence encore aujourd'hui, [à regarder] les coffres forts.

J.T. — Mais dans le but de rendre l'argent ?

A.P. — Tout à fait, il y a une mission qui a été mise en place auprès du premier ministre, qui s'appelait mission Mattéoli, qui est un gros travail de recherche, c'était mis en place par une historienne, enfin il y avait Annette Wiewiorka qui est une grande historienne, Claire Andrieu qui s'occupait des banques, Annette Wiewiorka qui s'occupait de tout ce qui était camp d'internement de Drancy notamment et un rapport a été fait à la documentation française là-dessus, à la fois sur les spoliations financières, les spoliations économiques... enfin un gros travail auquel la majorité des banques ont contribué.

---

<sup>181</sup> Il s'agit de Philippe Naville.

<sup>182</sup> Cf. Chapitre 3. « Instituer un comité d'histoire au sein d'un groupe bancaire ».

<sup>183</sup> *Les cahiers de l'histoire de l'épargne*, une revue éditée par l'A.H.G.C.E. Cf. Annexe 3, 11.

(extrait de mes notes de terrain)

Avec cette évocation rapide d'une partie des recherches menées par Armelle Paulhan<sup>184</sup>, on voit bien comment les différents projets auxquels elle a participé s'insèrent dans des types variés d'ingénieries historiques, et supposent différents rapports au travail historique, qui sont symptomatiques de la position d'interface occupée par l'association pour qui elle travaille et à l'activité de laquelle elle participe. Certains sont le fait de commandes, qu'il s'agisse de commandes de l'Etat (rapport Mattéoli) ou de l'entreprise (l'empreinte laissée par les Caisses d'épargne dans la littérature) ; d'autres concernent la coordination de numéros d'une revue pour le compte de l'entreprise (*Cahiers pour l'histoire de l'épargne*), d'autres sont des recherches historiques sur un objet historique précis (livret A, etc.). Il peut s'agir de travailler seule ou en faisant partie d'équipes de recherche scientifiques.

A l'histoire « en tant que telle », qui ressortit dans son discours à l'ingénierie historique académique, Paulhan oppose le fait de « faire de l'histoire avec un sujet d'actualité », qui correspond cette fois à une ingénierie historique appliquée. La distinction est donc très clairement opérée entre différents types d'activités qui correspondent aux différentes ingénieries historiques, et pourtant c'est bien toujours par l'intermédiaire de l'A.H.G.C.E. que ces travaux sont menés. Le rôle d'interfaçage (mise en relation de partenaires issus de mondes différents, organisation des partenariats, réalisation de recherches et diffusion de ces recherches) opéré par l'association est ainsi très clairement mis en lumière par la description concrète de l'activité de cette collaboratrice.

### Définitions, démarcations.

Le choix d'une analyse en termes de « mondes sociaux » permet également de prendre en compte les phénomènes liés aux processus de définition et de désignation des groupes sociaux. Parce que la réalité décrite par le terme « monde social » n'est pas rigide mais mouvante et qu'elle se laisse saisir par le biais de la parole, des discours des acteurs et de leurs stratégies énonciatives, le recours à ce concept est particulièrement précieux lorsqu'il s'agit de rendre compte d'interactions dont l'un des enjeux majeurs est la reconnaissance et l'affirmation de la légitimité d'une identité professionnelle.

---

<sup>184</sup> A été volontairement exclue de cette évocation la description des recherches menées pour le compte de la Caisse des Dépôts et Consignations, dans la mesure où ce dont il est question ici, c'est de saisir la place occupée par l'A.H.G.C.E. dans le champ des recherches historiques.



Ce processus d'identification passe chez les individus observés par la légitimation de leur activité et — c'est souvent d'un même mouvement que les choses sont dites — par la critique, la démarcation voire la dénégation de l'activité de l'autre, celui qui n'opère pas de la même manière, celui qui n'écrit pas l'histoire comme « nous », celui qui n'obéit pas aux mêmes règles. Bien souvent même, réussir à se démarquer de ce que l'autre fait permet de justifier l'existence de son activité en lui garantissant un territoire qui lui soit propre ou en lui préservant une certaine forme de pureté : condition de la scientificité pour les historiens, condition de l'efficacité pour les managers.

Les propos de P.N. illustrent bien cet état de fait :

P.N. « J'ai fait à ma façon, je ne me suis pas mis sur leur terrain [celui des historiens académiques]. J'ai pas fait une démarche de supérieur, ce que je ne suis pas. On a bossé à notre façon et on a été reconnu ».

ailleurs : « [L'enjeu] a été dès le départ de ne pas apparaître comme le ringard ou l'historien de service qui va plancher, [ce à quoi répond mon activité,] c'est quelle contribution positive j'apporte pour être utilisé au service de la marque ».

Ailleurs encore : « Je ne suis pas une boîte d'historiens ».

C'est bien la revendication d'une identité professionnelle propre correspondant à l'appartenance à un monde social qu'on oppose au monde universitaire, qu'il faut lire dans ces discours à visée normative.

Il n'est pas rare non plus de voir la discussion tourner autour de ce qui est à faire ou de ce qu'on ne doit pas faire, de ce qui est scientifique ou non, de ce qu'on souhaite ou ne souhaite pas faire, bref, de ce qui est « vraiment » de « l'histoire » face à ce qui n'est jamais que « des histoires » ou à ce qu'est l'histoire académique. C'est que le travail de définition identitaire entamé dans les différents mondes sociaux en présence passe par une définition de l'activité médiatrice qui les met en contact. Ce qu'est l'histoire — le *faire* — dont il est question, se situe donc au cœur de ces processus de définition<sup>185</sup>.

Ainsi, pour François Maret :

F.M. « L'histoire c'est pas un truc d'archiviste au fin fond d'un sous-sol (...) l'histoire peut donner lieu à des productions concrètes qui trouvent un écho en interne ; et en externe ».

P.N. tient lui aussi des propos sans équivoque. L'exemple qui suit caractérise un

---

<sup>185</sup> Il s'agit, en fait, d'une illustration sur le terrain de la recherche du débat concernant la nature de l'histoire d'entreprise, restitué dans le deuxième chapitre.

conflit autour de la définition de l'histoire d'entreprise, qui oppose P.N., parce qu'il a fait publier dans la collection Découvertes Gallimard une histoire illustrée de l'épargne, à certains universitaires auprès de qui cette entreprise de vulgarisation n'a pas bonne presse :

P.N. « On a eu des débats parfois difficiles avec des professeurs de fac qui n'ont pas apprécié cette vulgarisation pour certains. Mais pour moi c'est une opération marketing extraordinaire. Il y a de temps en temps des profs qui sont très ... A la limite je n'ai pas à rougir de ce qu'ils ont à me dire : j'entends mais je ne suis pas d'accord avec eux. Pour certains, l'histoire d'entreprise c'est une histoire savante. Voilà. Donc c'est vrai que le Gallimard pour moi c'est une opération extraordinaire, le Gallimard est à un moment donné l'expression de tout ce que j'ai pu faire. C'est parce qu'il y a eu des recherches, c'est parce qu'on a sauvegardé tout ce patrimoine archivistique qu'on a pu retrouver tout ce patrimoine.

[Les éditions] Gallimard, on a été les voir et on leur a demandé si on pouvait écrire ce livre. Ca a été « banco ». Ils ont bien compris, c'est ce qu'on a vendu à la directrice de collection, qu'on est un lieu de mémoire. En « cinq minutes » elle m'a dit banco. (...) Je dirais pour moi le Gallimard c'est la meilleure expression de mon travail. Pourtant, je ne l'ai pas écrit, je l'ai managé. L'expression elle est là.<sup>186</sup> »

« — Qu'est-ce que tu as fait ?

— Bah voilà [c'est ça que j'ai fait]. C'est ça pour moi l'histoire d'entreprise à un moment donné ».

Il n'est pas étonnant dans de telles conditions qu'apparaissent des conflits semblables à celui qui vient d'être décrit, puisque « l'histoire » produite par les managers est considérée comme illégitime par certains historiens<sup>187</sup> et que l'histoire académique est stigmatisée par certains managers comme quelque chose de « poussiéreux », renvoyant inexorablement à un passé qui ne passe pas et qui, pendant de nombreuses années, a été vécu comme un handicap par bon nombre de managers des Caisses d'épargne<sup>188</sup>.

Mais ici, c'est également le statut de la vulgarisation qui pose problème. Se mêle à un débat de fond qu'on pourrait qualifier de « classique » (peut-on vulgariser la science sans la dénaturer ?) l'opposition entre le mépris affiché par certains historiens pour ce genre de travaux et la vision de P.N. de cette publication comme « résultat » ou « conséquence » de tout ce qu'il a entrepris auparavant (gestion des archives, encouragement de la production d'histoires académiques, expositions patrimoniales).

<sup>186</sup> On retrouve ici l'impératif de production dont j'ai déjà parlé.

<sup>187</sup> Cf Chapitre 2, 3.1. « La méfiance de certains historiens face aux effets de la *business history* sur rôle social de l'historien ».

<sup>188</sup> De même, ces managers trouvent que les valeurs héritées du XIXe siècle que sont le désintéressement, l'ouverture à tous, l'ancrage local des Caisses d'épargne donnent une image trop statique au réseau. Cf. Chapitre 5.

Pourtant, ce mépris est bien paradoxal, si l'on veut bien considérer que dans le monde académique de l'histoire, la vulgarisation scientifique existe également. Des revues grand public, telles *Historia* ou *L'histoire* existent bel et bien, pour ne parler que d'elles et pour ne pas évoquer les nombreux ouvrages de vulgarisation que les historiens publient lorsqu'ils en ont l'occasion et l'envie.

Certes, le jugement porté sur la vulgarisation varie en fonction des individus et celle-ci n'est pas sans soulever de véritables problèmes épistémologiques. Mais il me semble bien qu'ici, le problème, au fond, est moins celui de la vulgarisation que celui de la définition de l'activité.

Tout métier, explique Everett C. Hughes, « comprend en fait un certain nombre d'activités différentes. Souvent l'une d'elles — mécanicien, enseignant, vendeur — donne son nom au métier. Dans certains domaines, le nom varie en fonction de l'activité que l'on considère comme fondamentale : dans le clergé, on peut être prêtre, pasteur ou prédicateur, selon que l'on met l'accent sur le culte, la charge d'âmes ou les prédication à caractère religieux ou moral. Les gens qui sont employés par les universités mettent parfois l'accent sur l'enseignement, parfois sur la prise en charge des jeunes, parfois sur la recherche. Je n'ai jamais entendu un professeur d'université dire qu'il était correcteur de copies, bien que certains d'entre eux en corrigent autant qu'ils peuvent (une des manières de limiter la production dans l'activité principale consiste à détourner les efforts vers les activités de routine) » (Hughes 1996 : 180).

Tout métier comprend une activité centrale et des activités accessoires, selon Hughes. D'une manière générale, l'historien académique définit pour activité centrale l'écriture de l'histoire ou l'enseignement, et définit la vulgarisation comme activité accessoire. Si l'on observe plus précisément sa collaboration avec l'A.H.G.C.E., c'est bien l'écriture d'une histoire scientifique qui prime sur le reste et qui l'amène à collaborer. Philippe Naville place également comme activité centrale la production d'un certain type d'histoire. Cette forme s'apparente à ce que, du point de vue de l'ingénierie historique académique on peut appeler vulgarisation, dans la mesure où il s'agit d'un discours qui fait fi des problématisations et des hypothèses de recherche, qui ne comporte pas ou peu d'éléments théoriques ou méthodologiques, qui passe sous silence ses conditions de production, les hésitations soulevées par la démarche et les limites que celle-ci comporte, pour mieux se focaliser sur l'exposition des faits, et de « ce qui s'est réellement passé » (« wie es eigentlich gewesen »), pour reprendre l'expression de Ranke. Ce sont ces points qui distinguent le « beau livre d'histoire », par exemple, de l'histoire scientifique, dans la mesure où, comme y insiste Certeau, « est abstraite, en histoire, toute « doctrine » qui refoule son rapport à la société. (...) Le discours scientifique qui ne parle pas de sa relation au « corps »

social ne saurait articuler une pratique. Il cesse d'être scientifique. » (Certeau 1975 : 85). Néanmoins, elle se distingue également de la vulgarisation dans la mesure où elle cherche moins à partager ou à diffuser un savoir qu'à le rendre productif d'un point de vue managérial.

Le rapport de force qui oppose P.N. à certains historiens est configuré par des définitions différentes de leurs activités. Il vise à fixer la répartition du temps, de l'énergie et de l'argent engagés dans tel ou tel domaine de l'activité générale. Cette répartition est extrêmement importante, car tout changement de celle-ci modifie l'activité des uns et des autres, et a, par conséquent, une influence sur leurs carrières respectives. Le mécontentement manifesté par certains historiens au sujet de la vulgarisation semble bien rhétorique : il s'agit, par là, de conserver le type de rapport de force et l'organisation de l'activité qui leur convient le mieux.

Philippe Naville cherche, au contraire, à faire bouger ces lignes de force, et encourage avec cette publication une ingénierie de l'histoire qui n'est pas celle des historiens et qui renvoie à l'univers de la communication d'entreprise et à la gestion de l'image institutionnelle : les termes qu'il emploie — « opération marketing », « j'ai vendu », « banco » — font bien référence à cet univers-là. Les historiens, qui, on l'a vu, n'ont pas compté leurs efforts pour légitimer leur activité (institutionnalisation en discipline scientifique, méthode historique, autant de moyens qui ont établi depuis longtemps déjà ce système académique d'ingénierie historique<sup>189</sup>) voient donc d'un mauvais œil le geste de P.N., qui, en choisissant de faire écrire par quelqu'un de l'association cette histoire, les dessaisit un peu plus de débouchés pour leur activité, et la remplace par une autre « histoire », qui résulte d'une autre ingénierie, qu'ils choisissent de mépriser. La critique ne porte donc pas, bien entendu, sur l'ensemble de la production historique que l'association encourage, mais seulement sur ce qui ne ressortit pas au système d'ingénierie historique académique.

Le mépris renvoie à une perte de poids des historiens dans le rapport de force qui les oppose aux managers. On comprend mieux dans tous les cas avec ce niveau intermédiaire d'analyse à quel point la définition de « l'histoire » est liée à la justification d'une activité, et, plus clairement encore, à la définition de l'identité professionnelle des individus qui s'y engagent.

---

<sup>189</sup> C'est aussi le rôle des méthodes scientifiques. Cf. Chapitre 1, 4. « Formes académiques du faire : de la profession à l'activité collective ».

## Transférer les savoirs : « il faut être là et tenir les deux bouts de la chaîne ».

Quelle peut être la nature de l'activité des collaborateurs qui choisissent de travailler dans ou avec une instance qui s'inscrit *entre*, dans l'interstice, à l'interface de mondes sociaux différents ?

S'il est un sentiment que ces individus partagent et qui exprime bien la nature de l'A.H.C.E., c'est celui de faire un travail de frontalier. Jamais vraiment ici, toujours un peu ailleurs, ils œuvrent à la marge. Ce point est déjà sensible dans la réponse presque gênée d'Armelle Paulhan à qui je demandais de définir son activité. Il était également perceptible dans le récit de carrière de P.N.. Mais c'est sans doute lorsqu'on interroge François Maret (F.M.) sur son parcours professionnel que ce sentiment est le plus tangible. Ces trois personnes n'occupent pas la même position entre le monde de l'université et celui de l'entreprise et des trois c'est F.M. qui se situe le plus à l'intersection et qui passe le plus souvent d'un univers à l'autre, prenant part aux activités d'un monde social puis de l'autre. C'est dans cette perspective que son témoignage est particulièrement significatif.

Diplômé en 1969 de l'I.E.P. de Grenoble, F.M. s'engage dans des études doctorales et devient assistant en sciences économiques à l'université de Grenoble de 1970 à 1972. Il souhaite ensuite changer d'orientation et est recruté le 15 mai 1973 par la Caisse d'épargne de Grenoble en tant que chargé d'études marketing. Il intervient assez vite au niveau régional, puis participe à des groupes de travail au niveau national. Il évolue ensuite vers le conseil à la direction et la gestion de projet.

« A partir de là, quand ça a été possible — les premières années j'ai plutôt été dans ce job de chargé d'études marketing, — dès que les circonstances m'en ont offert l'opportunité, j'ai investi des domaines plus liés à l'histoire, aux valeurs, à l'identité ».

Il reprend sa thèse de doctorat en sciences économiques en 1976, la rédige en parallèle de ses fonctions opérationnelles et la soutient en 1983. C'est un travail qui traite de l'évolution des Caisses d'épargne « à un niveau sectoriel » dans une perspective historique :

« [J'ai voulu] expliquer ce qui s'était passé, pourquoi les caisses d'épargne françaises n'avaient pas le même champ d'activité que les caisses d'épargne allemandes ou italiennes, [c'était] un essai de décryptage de l'évolution historique de l'entreprise ».

La thèse reçoit, explique-t-il, un « certain écho » dans le réseau des caisses. Aussi, les éditions de l'épargne la publient-elles *in extenso*. Elle est ensuite rééditée dans

une version expurgée. Enfin, F.M. a écrit une histoire des Caisses d'épargne dans la collection *Que Sais-je ?* aux Presses Universitaires de France.

Cette expérience lui offre l'opportunité, dans le champ managérial, d'animer un « projet d'entreprise<sup>190</sup> » pour la caisse de Grenoble, qui lui permet « de mettre en pratique partiellement [ses] réflexions dans le domaine de l'identité des Caisses d'épargne, sur les valeurs, et sur le fait [que cette Caisse d'épargne] avait à réinvestir ses valeurs pour se projeter vers l'avant ». Ce projet, qui débute en 1985, est rédigé de 1985 à 1986, et touche à sa fin cinq ans après : « on avait appelé ça « défi 1991 » », commente-t-il.

Dans le champ « réflexif », comme il le nomme, domaine qui correspond pour lui à un travail « moins managérial », « plus scientifique » sur l'histoire de l'entreprise, ces publications ont aussi leur importance, car elles lui permettent de se faire connaître. C'est ainsi qu'il entre en contact avec P.N. et que débute leur collaboration :

« Le succès du *Que sais-je ?* dans le Groupe fait qu'on s'est rencontré avec Philippe Naville pour simuler le lancement de l'association.

Voilà, si on prend les choses de manière panoramique pour moi, ça a été cela [mon parcours] : ces chantiers croisés que j'ai pu mener, ce qui a permis, très vite d'être en pleine concordance de lieu avec Philippe Naville, ce qui nous a permis de jouer un certain rôle dans la remise au goût du jour de l'histoire des Caisses d'épargne, mais toujours en relation avec leur évolution managériale ».

De fait, il fait partie des membres fondateurs de l'A.H.C.E., siège au conseil d'administration, et s'investit de manière importante dans la structure. Comme les autres membres de l'association, il occupe des responsabilités et effectue des tâches qui varient dans le temps : « il y a un coté petite boutique qui fait que selon les projets, selon les périodes, on change un peu de rôle, ils ne sont pas figés du tout ». Ainsi s'il est « à un moment donné chargé des relations avec le monde de la recherche », il participe à d'autres moments « au jury qui attribue les bourses [de recherche aux étudiants] ». Il coordonne un numéro des *Cahiers pour l'histoire de l'Epargne*, représente l'association à des tables rondes réunissant des entreprises et

---

<sup>190</sup> « Le projet d'entreprise est (...) une politique de management passant par la mise en œuvre d'une stratégie de communication visant à mobiliser l'ensemble des forces de l'entreprise en créant la cohésion autour d'un objectif commun » (Le Bœuf et Muchielli : 1989 : 123).

« S'il y a aujourd'hui [1993] encore une place pour le projet dans toute organisation, c'est parce qu'il faut en permanence donner du sens à des organisations guettées par l'entropie et parce qu'il faut réagir aux incessantes contraintes de l'environnement pour ne pas les subir. Dans un monde où la visibilité du futur s'obscurcit, l'avenir ne s'envisage plus dans la sérénité mais dans des tensions qu'il faut apprendre à contrôler pour ne pas être envahi par des dérèglements excessifs ou par des décisions fébriles. A un moment où les certitudes se font rares et où les repères se déplacent à toute vitesse, il faut apprendre à cohabiter avec l'insolite et l'imprévu » (d'Almeida et Nutkowicz 1993 : XVI).

des chercheurs. Il continue par ailleurs à mener des travaux de recherche sur l'histoire de l'entreprise qui impliquent eux aussi la participation de l'A.H.G.C.E. dans la mesure où ils engagent une collaboration avec des étudiants :

« En ce moment, je suis en train d'achever l'écriture d'une histoire de la Caisse d'épargne des Alpes, le président actuel m'a demandé de faire ça. J'ai eu deux étudiantes qui ont eu des bourses, je les ai amenées sur le terrain, dans ma caisse, pour ma caisse. Donc vous voyez j'écris une histoire pour ma caisse mais en même temps cela fait partie du mouvement de l'association ».

Son parcours ne s'arrête pas là. A l'Université Pierre Mendès France (Grenoble), il suit des cours du soir en stratégie d'entreprise, puis devient vacataire<sup>191</sup>, dispensant quatre-vingt heures de cours par an de 1986 à 1996, date à laquelle il est nommé Professeur associé à temps partiel (PAST<sup>192</sup>) à l'I.N.P.G<sup>193</sup>, service qu'il effectue pendant neuf ans<sup>194</sup>. Encore récemment (2007), il y est intervenu sur des questions de projet d'entreprise ou sur l'articulation entre histoire, valeurs et management. Du point de vue de sa carrière professionnelle au sein du Groupe Caisse d'Epargne, il occupe actuellement le poste de conseiller du directoire. Il s'agit d'une part d'animer des groupes de réflexion qui permettent de formaliser le plan stratégique de l'entreprise et d'en suivre la mise en œuvre. D'autre part, il intervient auprès du C.O.S.<sup>195</sup> et des différentes directions pour leur fournir un éclairage économique. Enfin, il remplit un certain nombre de missions de natures très variables : F.M. s'occupe par exemple des problématiques liées au développement durable pour sa caisse tout comme il a pu piloter la mise en place d'un baromètre pour permettre aux services de ressources humaines de suivre l'évolution du corps social de l'entreprise, tâche dans laquelle il a été amené à « faire l'interface avec le monde, sinon de l'université, du moins du *consulting* lors de l'intervention d'un auditeur social ».

Ce parcours double est la signature d'un individu qui a réussi à mener carrière<sup>196</sup> à la

---

<sup>191</sup> La *vacation* correspond à un enseignement assuré sur un programme proposé par un établissement universitaire, notamment dans les filières à caractère professionnel (IUT, IUP, Magistère, filières technologiques). (source : <http://www.recherche.gouv.fr>.)

<sup>192</sup> Les PAST doivent justifier d'une activité professionnelle principale autre qu'une activité d'enseignement et d'une expérience professionnelle en rapport avec la discipline concernée. (source : <http://www.recherche.gouv.fr>.)

<sup>193</sup> Institut National Polytechnique de Grenoble.

<sup>194</sup> Les PAST sont nommés pour une durée de trois ans et un maximum de neuf ans. (source : <http://www.recherche.gouv.fr>.)

<sup>195</sup> Conseil d'Orientation et de Surveillance. Chaque Caisse d'épargne est dirigée par un directoire de deux à cinq membres, agréés par le conseil de surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne. Leur conseil d'orientation et de surveillance (C.O.S.) est composé de 17 ou 18 membres en fonction des périodes. (source : site institutionnel du Groupe Caisse d'Epargne).

<sup>196</sup> « Parcours suivi par une personne au cours de sa vie, et plus précisément au cours de la période de sa vie pendant laquelle elle travaille » (Hughes 1996 : 175).

fois en entreprise et à l'université et qui réussit à entremêler ses interventions dans l'un et l'autre de ces mondes sociaux de manière à apporter quelque chose de l'entreprise au monde universitaire et quelque chose de l'université au monde de l'entreprise. Si l'on considère le fonctionnement de l'A.H.G.C.E., c'est là une connaissance incontournable que de connaître le fonctionnement de ces deux univers et un savoir-faire recherché<sup>197</sup> que d'être capable, par son action et les liens tissés entre ces univers, d'en favoriser le dialogue. Ce savoir-faire de passeur permet à F.M., à P.N., comme à d'autres, de piloter des projets et d'aider l'association à s'insérer dans l'espace interstitiel qui est le sien :

« C'est vrai que Philippe et moi on a un peu ce profil-là aussi, on est atypique par rapport aux gens d'entreprise, on est aussi un peu chercheur, donc les choses se passent plutôt bien [avec les chercheurs] sans doute parce qu'on a ce profil là et qu'on sait ce qu'est un chercheur. Si un homme d'entreprise opérationnel va voir un chercheur ça risque de friter un peu car il ne verra pas quelle est la mentalité d'un chercheur. Mais nous on les connaît bien, » explique ainsi François Maret.

Et c'est le fruit d'un long apprentissage que d'avoir réussi à « bien connaître » les chercheurs, de pouvoir travailler avec, et de piloter des projets en collaboration avec eux. En 1993, P.N. a fait appel à une association, l'ANVIE, pour dresser un partenariat avec des chercheurs :

« Ca me semblait une bonne idée parce que nous connaissions mal le monde des chercheurs. En fin de compte, j'ai trouvé que le service rendu était très positif. Maintenant je pourrais fort bien téléphoner directement au chercheur. Je ne le ferai pas pour l'instant, parce qu'il y a un savoir-faire d'interface, de dialogue, de gestion, de pilotage de chercheurs qui est spécifique et pointu. On est gagnants sur certains dossiers en temps, en argent, et en efficacité. La conception de l'étude elle-même et le pilotage on été pour nous un gain fabuleux. Mais honnêtement, il est possible que pour certains projets, cela ne nous paraisse pas totalement indispensable ». (*Lettre de l'ANVIE*, 1993 : 3)

Ce témoignage permet de prendre la mesure du chemin parcouru depuis 1993 dans la « gestion » des projets de recherche et le pilotage des collaborations avec le monde de la recherche.

---

« Hughes définit le concept de carrière qu'il utilise pour analyser la trajectoire suivie par un individu à l'intérieur des organisations de travail de la manière suivante : « dans sa dimension objective, une carrière se compose d'une série de statuts et d'emplois clairement définis, de suites typiques de positions, de réalisations, de responsabilités et même d'aventures. Dans sa dimension subjective, une carrière est faire des changements dans la perspective selon laquelle la personne perçoit son existence comme une totalité et interprète la signification de ses diverses caractéristiques et actions, ainsi que tout ce qui lui arrive » (Becker 1985 :126, citant Hughes 1937 : 408-410).

<sup>197</sup> C'est également un atout considérable pour l'Université de disposer de tels interlocuteurs et de bénéficier de la contribution professorale de managers qui connaissent aussi bien le mode de fonctionnement que les attentes que peut avoir l'Université en matière d'enseignement, et qui sont capables d'apporter les savoirs propres aux entreprises dans les formations de l'université. (études de cas, méthodologie, expériences, formalisation, mise en situation managériale, exemples concrets, jeux d'entreprise, etc.)



## Ce qui se passe *entre* : synergies et reformulations.

Au cours d'une rencontre, il a été demandé à François Maret s'il se représentait son activité professionnelle comme le fait d'être un trait d'union *entre* deux mondes. D'abord interloqué (« — Les deux mondes étant celui de l'entreprise et... quel autre monde ? »), il répond à cette question de manière on ne peut plus claire :

« Il y a la phrase de Bergson qui est beaucoup trop ambitieuse pour chacun d'entre nous pour y arriver mais qui est un magnifique guide : « agir en homme de pensée, penser en homme d'action<sup>198</sup> ». C'est un peu ça ».

Puis il détaille plus précisément ce que sa position implique :

« Parfois ça m'amuse parce que quand je suis ici, j'ai un peu l'image d'un universitaire, de quelqu'un qui est là et qui n'y est pas complètement. Et quand je suis à l'université, c'est [celle d'] un homme d'entreprise, je suis là-bas mais pas complètement. Etant donné ce que je suis c'est peut-être cet aspect-là qui me stimule et qui me plaît. Effectivement l'idée d'être entre deux mondes c'est assez ça, mais justement pour... apporter à chacun de ces deux mondes. Ce qui me plaît, c'est personnellement le savoir-faire que j'essaie de mettre en œuvre... C'est cette idée de transfert : transférer dans l'entreprise des approches qui peuvent être celles de la recherche et de l'université.

C'est un peu cela, quand vous prenez à Grenoble le bureau du développement, c'est vrai que pour le directeur général de l'époque j'étais un peu son bureau d'étude. (...) Je crois que les patrons qui m'ont utilisé, j'ai eu beaucoup de chance que ça ait été le cas, ils m'ont un petit peu mis dans ce rôle-là : [celui de] quelqu'un qui n'est pas dans des résultats de court terme, qui n'est pas un opérationnel de court terme, mais malgré tout comme je le disais tout à l'heure de l'association, il faut avoir des résultats, il faut avoir des productions. Mais j'ai eu des patrons qui ont l'intelligence de m'attendre sur un terrain où je pouvais amener une certaine valeur ajoutée (...), c'est-à-dire la réflexion sur le long terme, le croisement de problématiques un petit peu différentes, plus que de l'opérationnalité, [que] le court terme ou [qu']un travail très focalisé sur un seul domaine d'action.

A l'inverse quand j'ai pu intervenir dans le domaine de l'université et de la recherche, c'était un peu l'autre face de la médaille : quand vous êtes professeur associé, ce que l'université attend de vous c'est que vous ayez les pré-requis d'un enseignant...

Il faut renverser. En entreprise, il faut fonctionner comme un homme d'entreprise mais en apportant quelque chose qui vient d'ailleurs et à l'Université il faut fonctionner comme un enseignant mais en apportant certains des éléments qui sont moins naturels à l'Université, comme des expériences que vous pouvez avoir en entreprise.

Quand vous dites entre deux mondes, il faut préciser l'image : ce ne sont pas deux mondes qui sont là et puis le gars qui est au milieu et dans aucun des deux. C'est presque plus ça : il faut être là et tenir les deux bouts de la chaîne, et amener à chacun des deux mondes ce que l'autre a et ce que lui n'a pas ».

En parlant, il a esquissé un croquis pour expliquer comment son parcours se résume

---

<sup>198</sup> « Il faut agir en homme de pensée et penser en homme d'action ». Henri Bergson : « Message au congrès Descartes » in *Ecrits et Paroles*, textes rassemblés par R.M. Mosse-Bastide, P.U.F. 1957-1959.

à faire tenir ensemble des éléments qu'il oppose, pour montrer comment il se situe à la croisée d'univers différents dont le monde de l'entreprise et celui de l'université ne sont que deux exemples et comment son travail consiste, en fait, à établir des *synergies* ou des *correspondances* (il n'emploie pas ces termes) entre des éléments apparemment séparés. Je reproduis ce croquis en y insérant les propos de F.M. Les flèches désignent les liens entre le discours et la représentation schématique dessinée. Les abréviations du schéma sont également explicitées.

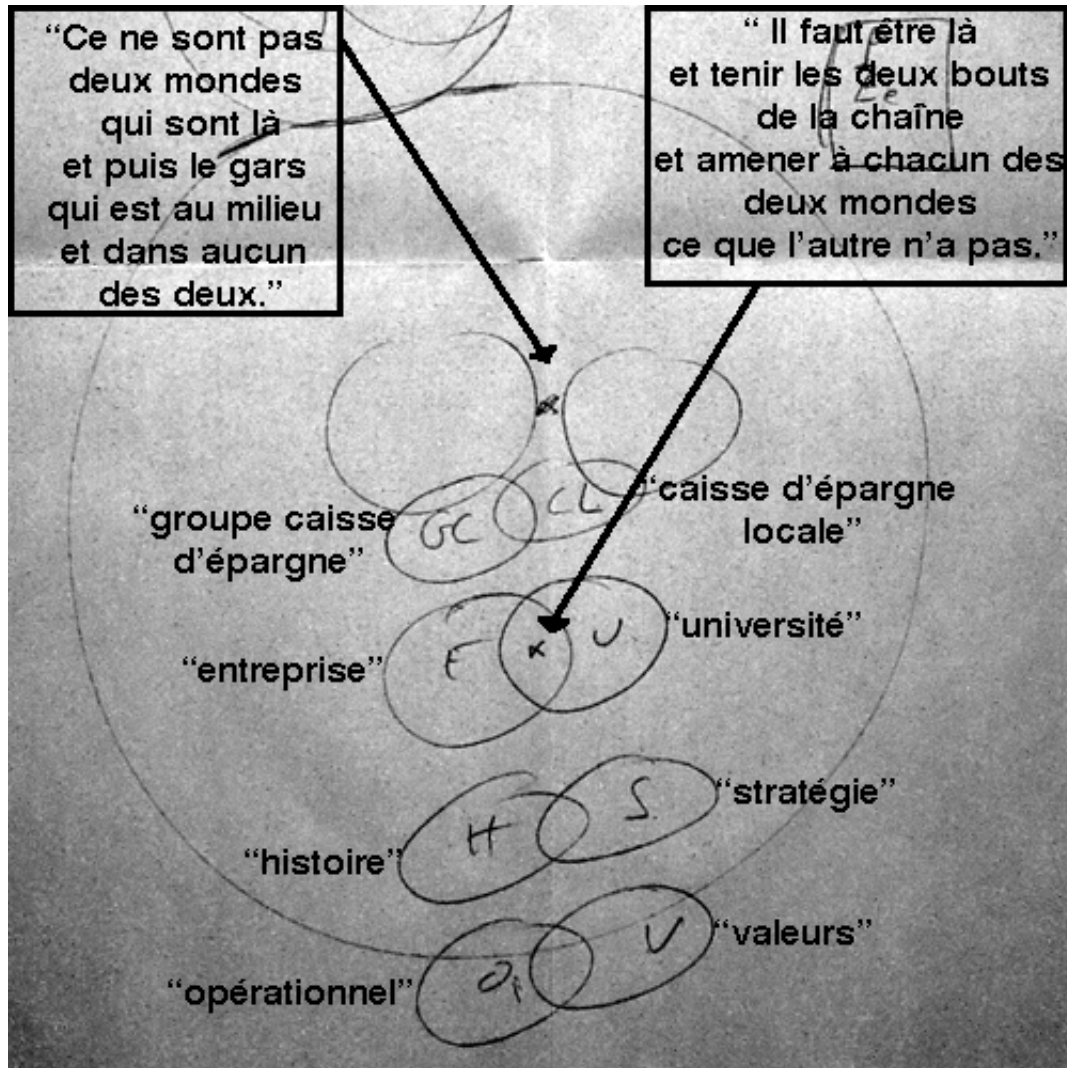


illustration : Les « parallèles » de François Maret.

F.M. — « On pourrait faire ces parallèles (...) : entreprise et université, grand groupe et caisse d'épargne locale, et puis là c'est histoire et stratégie. Je me suis occupé pendant de nombreuses années maintenant du plan stratégique de l'entreprise et en même temps de l'histoire, on pourrait dire que c'est complètement contradictoire, le plan stratégique c'est le futur, c'est la prospective, et l'histoire c'est le passé... Eh bien non !

Parce que c'est chaque fois, apporter des éléments pour un pilotage sur la longue durée. Et puis [en terme d'oppositions,] il pourrait y avoir aussi l'opérationnel et [le travail sur] les valeurs. Là aussi la relation entre les deux n'est pas évidente, pour les deux ça ne se superpose pas, il ne faut pas plomber l'opérationnel en lui parlant que de valeurs, mais il ne faut pas non plus que les valeurs soient trop éloignées des opérationnels, donc c'est un peu le *mix* des deux. Donc voilà un peu... Ce rôle d'interfaçage entre des univers complémentaires mais différents quand même ».

On retrouve d'ailleurs, concernant le domaine très précis de l'histoire, une thématique que P.N. avait déjà développée lorsqu'il expliquait que son parcours l'avait amené à avoir une position de schizophrène : être à la fois celui qui mettait en forme les procès verbaux rendant compte des décisions les plus actuelles et qui préfiguraient l'avenir de l'entreprise, et être celui qui avait en charge l'élaboration et la diffusion de l'histoire de l'entreprise<sup>199</sup>.

Les synergies développées entre les deux mondes dont il est question ici ne sont réellement efficaces que parce que des individus comme F.M. s'efforcent, grâce à une connaissance poussée des univers de référence entre lesquels la collaboration s'établit, de *reformuler* les besoins d'un univers dans les termes d'un autre, et *vice versa*. Le rôle de l'association est de mutualiser ces efforts de traduction et de favoriser cette synergie et ce dialogue en leur offrant un cadre, un support concret et matériel, un endroit identifiable où ils peuvent s'organiser.

Cette pratique n'est pas uniquement le fait des managers mais de tous les individus qui tirent bénéfice de la collaboration. Dans cette mesure, ce processus déborde très largement le strict cadre de l'association. La pratique de reformulation, au fondement de toute coopération, est également le fait des historiens. Leur discours mentionne ainsi, lorsqu'il aborde les thèmes liés à ce qu'il qualifie de « demande sociale<sup>200</sup> », la

---

<sup>199</sup> Cf. Chapitre 3, 3, témoignage de P.N., p. 137 qui définit son activité comme « schizo ».

<sup>200</sup> « Ce qui fait aussi de l'histoire d'entreprise, typiquement, une province de l'histoire du temps présent, c'est qu'elle est, dans la plupart des cas, une réponse à une demande émanant de la société civile, en l'occurrence un agent économique, qui n'exerce d'ailleurs pas forcément des fonctions de direction, mais parfois d'exécution. [Ruffat décrit une première époque où règne l'indifférence entre les entreprises et les historiens, ce qui permettait aux historiens qui réussissaient à négocier un accès aux archives une ingérence minimum de la part de l'entreprise étudiée.] Il en va tout autrement quand la décision de confier l'écriture de cette histoire à un intervenant extérieur et à un universitaire est prise à l'intérieur de l'entreprise. Si celle-ci vient à la rencontre de l'histoire en exprimant un besoin de recours à ses méthodes, c'est que le statut de l'histoire est en train de changer en son sein. En découvrant que la cohésion interne, la mobilisation autour d'un projet, l'adhésion à des valeurs communes font partie des conditions de sa survie, elle s'interroge sur son identité et se tourne vers ses origines pour guider sa recherche du sens de l'action collective. Elle devient alors, pour l'historien, un partenaire actif, déterminé, passionné parfois. Cette modification de leurs rapports n'est pas sans conséquences » (Ruffat 2003 : 308-309).

Il faut d'ailleurs considérer ce genre de texte, qui tiennent autant de l'analyse scientifique que de la description du « mode de fonctionnement » de l'entreprise, comme faisant pleinement partie de cette entreprise de traduction ou de reformulation : il s'agit d'informer les historiens sur les us et coutumes de l'entreprise, de manière à ce que ces derniers comprennent à quel monde ils vont devoir se frotter.

« nécessité » de « reformuler » cette « demande » en des termes acceptables par la science historique<sup>201</sup>. Cette opération de reformulation est un préalable à toute recherche en partenariat avec une entreprise. Sur ce point, Florence Descamps est particulièrement explicite, et décrit avec une extrême précision les multiples ajustements nécessaires à la collaboration entre entreprise et historiens :

« [Elle rappelle que faire de l'histoire en entreprise, c'est avoir affaire à un « environnement hostile ». ] Et donc il faut créer les moyens de son insertion et de son intégration, ce qui ne veut pas dire qu'on va abandonner toutes les rigueurs et toutes les exigences de la recherche historique. Et là il y a combinaison de méthodes à la fois organisationnelles qui vont s'adapter à l'environnement administratif ou d'entreprise car cela [ces méthodes] existe dans les entreprises, tout en gardant me semble-t-il les spécificités de la recherche en histoire.

Par exemple, il y a une demande sociale. Eh bien il faut que l'historien qui est en charge d'un projet d'histoire la reformule en des termes qui soient acceptables par la communauté historienne. On ne fait pas une plaquette. Ca ce sont les agences de com' qui font ça. Mais quand un historien est en charge de la recherche historique, il va analyser la demande sociale, la reformuler en des termes qui sont ceux de la recherche, et qui sont en relation étroite avec le monde de la recherche, connecté sur les problématiques de la recherche actuelle. Ensuite il va reformuler ce projet de manière à ce qu'il soit acceptable pour le donneur d'ordres.

Ca c'est la technique historienne. Et en effet, il y a des choses sur lesquelles on ne transige pas : l'ouverture des archives, exhaustive dans la mesure du possible. L'accès aux archives, l'accès aux témoins. C'est-à-dire pas des témoins listés, ciblés, : « — Vous verrez monsieur machin ». « — Vous ne voulez pas qu'on interviewe des syndicalistes ? Bah si, je vais interviewer des syndicalistes ». C'est ça l'ingénierie historique. C'est-à-dire imposer aussi dans des milieux qui sont soit indifférents, soit hostiles, soit tout simplement ignorants, les techniques de l'histoire. Et pour tout ce travail d'ajustement, qui se fait par l'ingénierie historique, il faut des gens très formés. Je dis que les projets d'histoire doivent être menés par des historiens professionnels, en entreprise ou dans l'administration et même dans le privé, [des historiens] qui vont faire l'ajustement entre la demande sociale, la demande d'entreprise, et son propre objectif [d'historien], sa propre déontologie [d'historien]. Voilà » (Descamps 2003 : interview).

Le travail de l'historien en charge d'un projet d'ingénierie historique est donc le miroir, du point de vue du monde de la recherche, du travail effectué par les managers qui veulent faire écrire une histoire, participer à un projet de recherche, etc. On pourrait résumer l'archétype de cette forme de collaboration de la sorte : une entreprise demande à des historiens d'écrire leur histoire. Les historiens reformulent la demande en négociant avec l'entreprise la teneur du projet. Ils adaptent la demande aux problématiques actuelles du monde de la recherche et à la déontologie propre au métier d'historien. Les historiens produisent une histoire qu'ils remettent à

---

<sup>201</sup> On se souvient que cette nécessité était déjà soulignée par Guy Thuillier dans son élaboration de l'ingénierie historique (cf. Chapitre 2).

l'entreprise.

Mais le processus de reformulation peut très bien se poursuivre lorsque, par exemple, l'entreprise organise un travail de publicisation à partir de l'histoire scientifique produite (cas de reformulation du monde scientifique vers le monde de l'entreprise<sup>202</sup>), ou lorsque les historiens décident de rendre compte de leur expérience en entreprise dans des colloques ou des cercles scientifiques (phénomène inverse).

C'est donc par un mouvement d'aller-retour entre les exigences des deux mondes sociaux que la coopération est possible : la reformulation de la demande opérée par les historiens a pour pendant celle qu'opère l'entreprise lorsqu'elle rend compte de travaux historiques. A l'exigence en matière d'efficacité des managers correspond celle en matière de scientificité des historiens. La collaboration n'est rendue possible que par un phénomène constant de reformulation, savoir-faire exercé par les individus passeurs qui travaillent à la marge, à l'intérieur ou avec l'interface que constitue l'association. Elle vise à rendre acceptables ou compréhensibles les pratiques, discours et enjeux d'un monde social pour l'autre.

---

<sup>202</sup> Ce travail est souvent pris en charge par *La lettre de l'association pour l'histoire du groupe caisse d'épargne* qui rend compte des recherches menées et des publications récentes.



## Une logique instrumentale.

### L'organe du Groupe Caisse d'Epargne.

#### Travailler *pour* le Groupe.

Le fait que l'association pour l'histoire soit décrite par les différents discours institutionnels comme étant à l'entrecroisement de deux mondes m'a permis d'envisager en quoi cette institution pouvait faire figure d'interface. Cette vision permet de mettre en lumière un certain nombre de logiques de fonctionnement propres à l'objet, mais en laisse d'autres de côté.

En effet, si l'A.H.G.C.E. joue bien un rôle de médiation — par la mise en relation d'acteurs différents, par les phénomènes de transfert et de reformulation qu'elle organise —, il ne faut pas oublier que la relation de dépendance qui est à l'origine de la collaboration entre ces univers dessine une géographie du pouvoir qui prend la forme de rapports de force, qu'à un moment ou à un autre, l'un des groupes essaie de faire bouger, en infléchissant la politique et le pilotage de l'association dans la direction qui lui convient le plus.

Car, si dans l'ensemble des discours institutionnels qui expliquent le rôle de l'association, tout est fait pour donner à penser qu'elle correspond uniquement, par la coupure qu'elle instaure avec le G.C.E., à la figure séparée de l'institution de savoir et au rôle d'interface qui a été dessiné, à bien y regarder les choses sont plus complexes. Si ce lieu est *spécifique* en effet, est-il pour autant *distinct* ? Autrement dit, la coupure est-elle complète entre le G.C.E. et l'A.H.G.C.E. ?

Les processus de justification dont j'ai rendu compte, qui poussent les managers de l'A.H.G.C.E. à faire la démonstration constante de l'efficacité de celle-ci, l'injonction à justifier de productions, tous les phénomènes liés à la mise en scène d'une légitimité

à exister<sup>203</sup> s'adressent à l'environnement direct de l'association : aux partenaires, aux autres comités d'histoire, aux mondes de l'université et de la recherche. Mais c'est avant tout en direction du Groupe Caisse d'Epargne que la justification est orientée : c'est bien à lui que P.N. rend des comptes et c'est de l'avis des « dirigeants » du groupe bancaire qu'il se soucie avant tout. Ce sont bien eux qui constituent la référence ultime pour le pilotage de l'association.

P.N. — « C'est une excroissance du groupe mais c'est pas une entité autonome et elle est profondément intégrée et en clair le véritable patron c'est en dernier ressort Vincent Guyot<sup>204</sup>, quelle que soit la composition du conseil [d'administration] », confesse ainsi P.N.

Le rapport de force qui régit le conseil d'administration de l'association est une autre preuve de cet état de fait. Celui-ci regroupe — d'abord majoritairement<sup>205</sup> puis exclusivement<sup>206</sup> — des représentants du monde de l'entreprise au détriment des individus issus du monde académique.

P.N. — « Dans le conseil dans un premier temps il y avait des professeurs de fac et des dirigeants de Caisses d'épargne, et maintenant, on a exclu les enseignants ».

En troisième lieu, la composition des membres de l'association (personnel présent sur place et membres des conseils) parle aussi d'elle-même. J'ai montré comment la forme associative supposait une liberté plus grande par rapport aux institutions de tutelle. Mais que penser d'une telle liberté lorsque le secrétaire général de l'association est un salarié de la C.N.C.E et quand les membres du conseil occupent par ailleurs des postes à responsabilité (direction, secrétariat général, etc.) dans le réseau des caisses d'épargne ?

P.N. explique en outre qu'il a maintenu volontairement un flou dans les rapports qui régissent les relations entre C.N.C.E. et A.H.G.C.E. pour pouvoir bénéficier grâce à cette proximité de l'usage de certaines des infrastructures offertes par la C.N.C.E. :

P.N. — « Je ne suis pas salarié de l'association. En fin de compte il n'y a qu'Armelle qui est salariée à plein temps, Marc Audibert est secrétaire à mi-temps. Mais de fait quand a été créée l'association, ça a été vraiment sans problème, les accords Caisse d'épargne, ceux auxquels les personnels internes ont le droit, tous les avantages existants — qui sont normaux dans le groupe — ont été appliqués. Et à l'extrême limite ça ne m'aurait pas gêné d'avoir une structure associative pilotée uniquement par des

---

<sup>203</sup> Cf Chapitre 3, 3. « Trois modes de légitimation de l'association. »

<sup>204</sup> Président du directoire de la C.N.C.E.

<sup>205</sup> De 1995 à 2005. L'association s'appelle alors Association pour l'Histoire des Caisses d'Epargne (A.H.C.E.)

<sup>206</sup> Après 2005, l'association prend le nom d'Association pour l'Histoire du Groupe Caisse d'Epargne. Les statuts sont modifiés et excluent les universitaires du conseil d'administration. En 2006, lorsque j'ai interviewé Naville sur le thème de l'association, il était question de fonder un conseil scientifique.



gens de la caisse nationale. Ca aurait arrangé les choses. Donc en fin de compte il y a le mode de fonctionnement où il y a le secrétaire général, c'est moi, il y a le président, Louis Jolles, qui travaille aussi pour la caisse nationale. Il y a une secrétaire et Armelle qui est salariée et puis Marc Audibert. Il y a des prestataires qui travaillent pour nous. J'ai un budget conséquent au regard de l'activité. Et en même temps je suis salarié de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne et j'occupe ces fonctions en tant que secrétaire général.

Tactiquement, depuis très longtemps, depuis l'origine, il y a un flou. Les locaux, c'est caisse nationale, (...)uniquement les salariés et un certain nombre de choses [sont estampillés A.H.G.C.E.]. On est une petite équipe mais il arrive à Armelle dans la pratique de travailler sur des outils caisse nationale ».

Il est clair, dans de telles conditions, que la coupure ne peut être effective entre le G.C.E. et l'A.H.G.C.E. Le projet, bien au contraire, a toujours été de former une institution qui se place au service du Groupe, et qui soit capable de lui proposer ainsi qu'aux différentes entités qui le composent une offre de services (structuration des archives, formations, recherches) et de productions (livres d'histoire d'entreprise, plaquettes commémoratives, expositions, etc.), qui les satisfasse.

C'est bien à un organe auquel on a affaire : l'association fait partie d'un organisme, le Groupe Caisse d'Epargne et elle est cet instrument qui tient tout autant de l'instrument de musique, car l'association est la voix officielle du G.C.E. en matière d'histoire, que de l'instrument de travail, car dès lors qu'on saisit la relation qui l'unit au Groupe Caisse d'Epargne, on voit qu'elle est en charge d'une fonction particulière : l'organisation des questions liées à l'histoire et du partenariat avec le monde de la recherche. L'organe est actif, il prend en charge une fonction ou une activité, et, comme le rappelle la définition proprement juridique du terme, il est « l'institution chargée de faire fonctionner une catégorie de service »<sup>207</sup> ceux qui sont liés à l'histoire. Cette fonction instrumentale, P.N. la souligne en racontant qu'il s'occupait déjà du « chantier » ou du « dossier » histoire au moment où l'A.H.C.E. fût créée :

« C'est après [que j'ai commencé à m'occuper du dossier histoire] qu'on a créé l'association, en 1995, mais l'association n'est qu'un outil, qu'un instrument », précise-t-il.

L'organe travaille bien *pour* le G.C.E., c'est-à-dire tout autant *en direction* du groupe *qu'à la place* de ce dernier : il est cette vitrine présentable au regard extérieur dont le Groupe Caisse d'Epargne a su se doter. Pour montrer ce rôle spécifique, F.M. compare l'A.H.G.C.E. à un « laboratoire », ce qui est une manière de montrer que tout en fonctionnant sur le modèle scientifique, il s'en détache (c'est une « idée de

---

<sup>207</sup> Le Robert, édition électronique.

laboratoire » et non un laboratoire), comme l'atteste la comparaison et l'emploi de « presque » et de « quasiment » dans le discours qui va suivre :

F.M. — « [Un point important] me paraît être l'idée de laboratoire. On a un groupe de soixante mille personnes, le côté laboratoire, le côté recherche appliquée, pas déconnectée de la vie de l'entreprise...

On le voit avec la création du « groupe Valeurs »<sup>208</sup>, je crois que lorsque les responsables qui ont lancé ce groupe [de travail] ont fait appel à des membres de l'association, ils l'ont tout de suite eue à leur disposition, et je crois que l'association est faite pour ça. Il y avait un certain nombre de raisonnements qui avaient déjà été éprouvés, étayés, réfléchis et à un moment donné par exemple dans le « groupe Valeurs », quand on a demandé quelles sont les valeurs historiquement légitimes des Caisses d'épargne, le travail avait déjà été fait. On a produit un certain nombre de choses, de références, il y avait un fond, quelque chose de solide sur lequel l'entreprise avait pu s'appuyer, en termes quasiment de recherche.

La volonté qu'on a eue à travers cette association, et ça c'est peut être une marque de fabrique, cela tient à notre culture Caisse d'épargne : le sens du très long terme, le sens de la pédagogie, bon... Je ne suis pas en train de faire le panégyrique des Caisses d'épargne, toute entreprise a ses points forts, on a nos points faibles aussi, ou des valeurs sur lesquelles on est moins présents, mais là c'est manifestement des valeurs : le sérieux, le sens du long terme, l'aspect pédagogique et éducatif... Tout cela fait qu'on a fait fonctionner l'association dans cet esprit-là, c'est-à-dire que quand on parle de valeurs dans cette association, ça n'a jamais été vu comme une plaquette publicitaire sur papier glacé vite fait bien fait, on demande à un consultant en trois jours de nous sortir nos valeurs : aussitôt dit aussitôt publié, aussitôt oublié. On a la volonté de labourer un terrain, presque en termes de recherche ».

Aussi l'association fonctionne-t-elle un peu comme un prestataire de service qui anticiperait les besoins des différentes instances du G.C.E.. Le terme d'excroissance qualifie aussi bien sa place par rapport au G.C.E dans son ensemble que la possibilité, pour les différentes instances qui le composent de s'attacher momentanément ses services, sur tel ou tel type de partenariat.

F.M. — « L'association elle est au service aussi des dirigeants au niveau d'une Caisse d'épargne, quand un directeur inaugure une agence, il peut se faire donner une petite fiche sur l'histoire d'une agence, c'est pas de la recherche, ça, c'est plus une utilisation opérationnelle de l'histoire ».

Il faut également saisir toute la dimension politique à laquelle le terme « organe » réfère : cette capacité à organiser, à articuler, à mettre en relation, à définir des directions et à hiérarchiser des priorités, à tracer une ligne d'orientation pour le compte d'un gouvernement — le G.C.E. — ressortit bien, en premier lieu, à l'exercice du pouvoir.

---

<sup>208</sup> Groupe de travail formé par plusieurs managers ayant pour but de formaliser une réflexion sur le management par les valeurs pour le Groupe Caisse d'Épargne. A l'issue de cette réflexion, des valeurs communes à l'ensemble du G.C.E seront proclamées et diffusées. (Cf. Chapitre 5).

## La séparation entre l'intériorité et extériorité ou l'assujettissement des intérêts de l'A.H.G.C.E. à ceux du G.C.E.

Que le projet de l'association soit bien d'être au service du Groupe Caisse d'Epargne, rien ne le montre plus clairement que les propos de P.N.

La logique de justification que son discours instille s'appuie sur une rhétorique qui mobilise continuellement une opposition entre ce qui est présenté comme « extérieur » ou « externe » et ce qui est qualifié d'« intérieur » ou d'« interne ». Cette dichotomie permet d'établir une hiérarchisation et de définir un ordre de priorité pour les actions menées par l'A.H.G.C.E., les activités liées à l'intériorité primant sur celles liées à l'extériorité.

La frontière que trace cette limite ne correspond pas au sens strict au contours de l'association, selon lesquels l'intériorité renverrait à l'A.H.G.C.E. et l'extériorité ferait quant à elle référence à tout ce qui n'était pas l'association : monde de l'université et de la recherche, entreprises partenaires, concurrents et Groupe Caisse d'Epargne confondus.

« Extérieur » et « externe » renvoient en fait aussi bien aux autres comités d'histoire [a] qu'aux consultants avec lesquels P.N. peut être amené à travailler [b], même si c'est principalement au monde de l'université et de la recherche [c] que le terme réfère.

[a] « Lorsque j'ai créé l'association, je n'y connaissais pas grand chose. J'ai été voir mes homologues à l'extérieur ; je leur ai dit : « comment vous avez fait vos statuts ? »

[b] « [lors de cette séance précise,] on forme des seniors, donc j'y vais. Le consultant avec qui je travaille me dit : « — Ouais, mais... » — mon truc il passe donc il ne peut rien me dire —, mais indirectement, le gars de l'extérieur me dit : « — Tu les rassures trop ».

[c] Parmi les nombreux exemples :

« Le grand risque, c'est on fait des bouquins à l'extérieur [en direction de l'université] mais c'est pas crédible en interne ».

A propos du conseil d'administration de l'A.H.G.C.E. : « Dans ce bureau, on était à l'époque, je ne sais pas trop vous regarderez, sept, huit, il y avait des gens de l'intérieur et des gens de l'extérieur, qui étaient les professeurs ».

Quant à « interne » et « intérieur », ils font logiquement référence à ce qui se joue au sein de l'association [a], mais plus souvent encore à ce qui se passe dans le G.C.E. tout entier.

[a] « Gallimard on a été les voir et on a fait une opération en interne [dans les locaux de l'association. On a demandé aux éditions Gallimard :] « est ce qu'on peut écrire [nous-même] ? » »

[b] « Quelque part il fallait que j'assoie mon professionnalisme tant en interne dans le Groupe Caisse d'Epargne qu'en externe.

Ailleurs : « J'ai eu l'intuition que l'important, c'est pas la structure et la vie associative de l'association, mais que c'était comment je travaille à l'intérieur du Groupe Caisse d'Epargne principalement — et non pas envers l'extérieur — pour crédibiliser ma fonction.

En détaillant précisément ce qu'« interne » recouvre : « Je crois qu'une sorte de fil rouge de mon travail sur dix ans a été de mettre l'accent sur l'interne, les véritables clients étant en interne, les directeurs généraux, les patrons de la com', les collègues pour certains, et mon problème c'était surtout d'être reconnu par eux que par la communauté scientifique et les historiens. Sinon j'aurais mis le paquet, j'aurais mis cinquante professeurs [dans les instances de pilotage], avec des sous commissions... Ca on peut faire, ou dans tous les colloques à l'extérieur, je ne sais même pas si on a fait un ou deux colloques à l'extérieur ».

Il va sans dire qu'en réalité les deux univers sont perméables et que plusieurs individus peuvent très bien œuvrer de manière concomitante dans plusieurs mondes sociaux, comme l'exemple de F.M. l'a démontré. Mais le discours tenu par P.N. construit une représentation bien différente, qui renforce les clivages bien réels entre les deux mondes en présence, et instaure le monde de la recherche comme une forme assez radicale d'altérité — en le coupant, en le séparant — et l'attache au pôle discursif de l'extériorité, tandis qu'il replie l'identité de l'A.H.G.C.E. sur celle du G.C.E. et les attache au pôle discursif de l'intériorité. L'efficacité du discours tient à l'opposition entre ces deux termes et à la ligne de démarcation qu'il trace, qui renforce l'influence d'un monde social sur l'autre et qui fait passer en second lieu les intérêts qui ne sont pas ceux du G.C.E., ce qui permet à P.N. de piloter l'association dans le sens qui lui convient le mieux. A travers cette délimitation, c'est l'identité de l'A.H.G.C.E. et sa capacité à faire un travail sur l'histoire différent de celui des universitaires que le discours dessine.

Ainsi, si l'entrecroisement de mondes sociaux évoqués a bien lieu, il se réalise non pas à l'extérieur ou sur un terrain neutre, mais, parce que l'A.H.G.C.E. est un organe, une excroissance intégrée au G.C.E., à l'intérieur du monde de l'entreprise. L'A.H.G.C.E. permet ce branchement — rencontre et dérivation — de l'« extérieur » sur l'« intérieur ». Cette spécificité explique la difficulté qu'ont les historiens, représentants du monde social sur lequel l'entreprise vient se greffer, à mener leurs recherches dans un milieu non neutre, dont l'intérêt réside certes dans la production d'un savoir, mais pas uniquement et pas forcément selon les mêmes modalités et

avec les mêmes contraintes que celles qui pèsent sur la production du savoir historique. Le comportement de l'entreprise peut d'ailleurs aller à leur égard jusqu'à la franche antipathie, comme le rappelle Florence Descamps, qui parle de faire de l'histoire en « milieu hostile ». C'est bien parce que les comités d'histoire sont avant tout les représentants des entreprises dont ils émanent que les négociations qui permettent de mettre en œuvre les recherches sont pour les historiens délicates à mener. L'exemple précédemment utilisé par Descamps — « vous ne voulez pas que j'interviewe les syndicalistes, eh bien, je vais les interviewer » — est symptomatique du rapport de force et des divergences d'intérêts qui se nouent autour des projets d'ingénierie historique, et ceci, alors même qu'existe une volonté réelle de produire une « histoire » qui soit sérieuse et scientifique.

Les contradictions qui traversent l'A.H.G.C.E sont la conséquence de cette logique d'organe et de la position d'intermédiation que sont amenés à occuper les comités d'histoire : ils relèvent d'un régime de la double contrainte. L'A.H.G.C.E. doit en effet rendre possible une histoire « scientifique » et « sérieuse », ce sans quoi son activité perdrait toute crédibilité, sans pour autant contrevenir aux stratégies (opérationnelles, d'image, médiatiques) qui sont celles de son institution de tutelle. Ces deux impératifs peuvent entrer en contradiction au détriment, la plupart du temps, de la marge de manœuvre dévolue aux historiens, pour les raisons déjà mentionnées de hiérarchisation entre intériorité et extériorité.

### Un dispositif de production d'un certain savoir historique.

Dans sa volonté d'organiser les productions dites historiques qui concernent les Caisses d'épargne, l'association a su mobiliser un certain nombre de ressources qui sont liées à l'affirmation de son existence (textes juridiques, statuts de l'association, textes de loi de l'association de 1901, aménagements architecturaux, bureaux...) et à sa capacité à organiser une activité (contrats d'embauches, partenariats, conventions de stages). Elle a su construire des ressources en vue de produire ou de faire produire des savoirs « historiques » et a ainsi lancé une politique d'organisation d'archives historiques et de collections d'objets, a organisé des archives numériques, a conservé des procès verbaux de réunions, a constitué des archives orales et des témoignages. Elle dispose de médias pour diffuser ces savoirs (site internet de l'association, site intranet du G.C.E., *lettre de l'association*, *Cahiers pour l'histoire de*

*l'épargne*, éditions de l'épargne, expositions, affiches placées dans les universités, ...). Elle organise la diffusion des savoirs produits, dans le domaine du management (organisation de formations et de séminaires sur l'histoire d'entreprise). Elle a des pratiques liées à la production et à la circulation d'énoncés scientifiques (organisation de colloques, bourses de recherche, financements, partenariats avec les universités, droits d'auteurs, séminaires de recherche...). Ces éléments dessinent le contour d'un dispositif de production du savoir « historique », au sens où Michel Foucault parle de dispositif :

« Ce que j'essaie de repérer sous ce nom c'est, [...] un ensemble résolument hétérogène comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques ; bref, du dit aussi bien que du non-dit, voilà les éléments du dispositif. Le dispositif lui-même c'est le réseau qu'on établit entre ces éléments [...] par dispositif, j'entends une sorte — disons — de formation qui, à un moment donné, a eu pour fonction majeure de répondre à une urgence. Le dispositif a donc une fonction stratégique dominante... j'ai dit que le dispositif était de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une certaine manipulation de rapports de force, d'une intervention rationnelle et concertée dans ces rapports de force, soit pour les développer dans telle direction, soit pour les bloquer, ou pour les stabiliser, les utiliser. Le dispositif, donc, est toujours inscrit dans un jeu de pouvoir, mais toujours lié aussi à une ou à des bornes de savoir, qui en naissent, mais, tout autant, le conditionnent. C'est ça le dispositif : des stratégies de rapports de force supportant des types de savoir, et supportés par eux » (*Dits et écrits*, volume III, p. 299 sq., cité par Agamben 2007 : 9<sup>209</sup>).

Ce dispositif répond à plusieurs enjeux, qui relèvent tous d'une production assistée du savoir historique. Il organise, pour le compte du G.C.E., successivement la captation, l'agrégation, la transformation, puis la diffusion d'un certain type de savoir historique.

#### La captation.

L'association participe d'un dispositif de captation, car il s'agit de produire un savoir à l'intérieur de l'entreprise en instrumentalisant, en « captant » des productions déjà produites à l'extérieur, ou en faisant en sorte de faire produire de l'extérieur ce qui servira — entièrement ou partiellement — à l'intérieur de l'entreprise. La création de crédits de recherche ou de bourses de recherche, tout comme l'existence de lignes

---

<sup>209</sup> Ce concept, Giorgio Agamben le résume de la sorte :

« 1) il s'agit d'un ensemble hétérogène qui inclut virtuellement chaque chose, qu'elle soit discursive ou non : discours, institutions, édifices, lois, mesures de police, propositions philosophiques. Le dispositif pris en lui-même est le réseau qui s'établit entre ces éléments.

2) le dispositif a toujours une fonction stratégique concrète et s'inscrit toujours dans une relation de pouvoir.

3) comme tel, il résulte du croisement des relations de pouvoir et de savoir » (Agamben 2007 : 10-11).

budgétaires liées aux partenariats avec le monde de la recherche, le financement de colloques sont quelques uns des moyens qui permettent à l'association pour l'histoire de s'assurer de la collaboration durable des représentants du monde universitaire. Il s'agit de mobiliser, d'organiser et de rendre productif un transfert de savoir ou de compétences.

F.M. évoque deux exemples, qui peuvent illustrer ce que j'entends par « captation ».

En premier lieu, il est amené en 2002 à coordonner un numéro des *Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, revue publiée par l'association. Ceci revient en réalité à organiser la production d'articles sur une thématique particulière : la banque coopérative. Du point de vue des historiens académiques, il s'agit là de répondre à une « demande sociale ». Du point de vue de l'association, réaliser un tel numéro, c'est organiser la production puis la captation d'un savoir voulu par l'entreprise.

« F.M. — Vous avez vu d'ailleurs dans les *Cahiers*, on suscite des réactions de chercheurs, moi j'ai eu le plaisir de diriger le numéro deux sur la banque coopérative, j'ai eu la contribution de Gueslin<sup>210</sup>, de de Boissieu<sup>211</sup>, *etcetera, etcetera...* de gens qui sont soit des hommes d'action, soit des chercheurs, mais en tous cas de gens qui connaissent en profondeur la question. (...) J'avais contacté pas mal de chercheurs pour les faire réfléchir sur l'évolution des banques coopératives (...) [François Maret explique que Philippe Naville lui aussi entretient de nombreux contacts avec les chercheurs].

J.T. — Et en fait vous allez les chercher sur un point donné ?

F.M. — Oui, [par exemple pour] l'écriture d'un numéro. Quand vous faites un numéro spécial de la revue et que vous les contactez, ceux qui ne veulent rien faire ne font rien, mais ceux avec qui le contact est poursuivi et qui veulent écrire un article, en général, ça se passe bien ».

En second lieu, il évoque un partenariat avec l'ANVIE<sup>212</sup> autour de la question de l'identité de l'entreprise, qui a permis à l'association de « faire travailler un groupe d'une dizaine de chercheurs » pour la préparation d'un congrès des Caisses d'épargne :

« [P.N.], ça remonte à quelques années, au congrès des Caisses d'épargne en 92, il avait été organisé une table ronde sur les problèmes d'identité. En amont de ce congrès on avait noué un contact avec l'ANVIE, et on avait fait travailler un groupe d'une dizaine de chercheurs<sup>213</sup>, qui avaient publié des travaux qui avaient été valorisés

<sup>210</sup> Gueslin : 2000. André Gueslin est Professeur d'histoire économique à l'Université de Paris VII-Jussieu.

<sup>211</sup> Boissieu : 2000. Christian de Boissieu est Professeur à l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne.

<sup>212</sup> Association Nationale pour la Valorisation Interdisciplinaire de la recherche en sciences de l'homme et de la société auprès des Entreprises.

<sup>213</sup> La table ronde comporte, membres des Caisses d'épargne et chercheurs compris, une dizaine de participants. L'équipe de recherche pluridisciplinaire réunie par l'ANVIE est plus réduite : « Michèle Ruffat, chercheur en histoire économique, Gilles Declerq, linguiste spécialiste des problèmes de

lors de cette table ronde animée par Bernard Ramanantsoa, le patron d'H.E.C. au congrès de Bordeaux<sup>214</sup>. Ça a d'ailleurs été publié dans les *Cahiers de l'ANVIE* à l'occasion de l'université d'été qui a eu lieu à Cargèse en 1993<sup>215</sup>.

(...) A travers l'ANVIE, c'était bien parce que les chercheurs qui font partie du réseau de l'ANVIE sont prêts à jouer ce jeu-là, ils avaient chacun un corpus à travailler en relation avec les Caisses d'épargne ».

Ce qui est à l'œuvre avec ce genre de collaboration, ce sont deux processus symétriques : dans les deux cas, il s'agit pour l'entreprise d'organiser la production d'une réflexion de chercheurs sur un sujet qui la concerne, mais si la première opération donne lieu à une publication dans une revue qui appartient à l'entreprise, dans le deuxième cas, la publicisation se fait « en externe », au cours d'une table ronde et dans une revue chargée de la valorisation des partenariats entre entreprise et recherche pour le compte de l'ANVIE. Un même procédé permet donc de valoriser la recherche dans des espaces différents, internes ou externes à l'entreprise, selon la stratégie adoptée.

L'agrégation.

L'association est un dispositif d'agrégation, car un certain nombre de procédures liées à la propriété intellectuelle sont mises en œuvre en contrepartie de sa

---

l'argumentation, Saadi Lahlou et Valérie Beaudoin du CREDOC qui ont procédé à l'analyse lexicale des textes, et Hervé Laroche qui est chercheur et enseignant autour des problèmes de la stratégie » (*Lettre de l'ANVIE*, 1993 : 2).

<sup>214</sup> Congrès des Caisses d'Épargne.

<sup>215</sup> Il s'agit en fait de deux publications distinctes dans *La Lettre de l'ANVIE*.

En premier lieu, *La lettre de l'ANVIE*, n°6, juin 1993, dans son article « Histoire et culture d'entreprise : les Caisses d'épargne se penchent sur leurs valeurs » (pp. 1-4) retrace une table ronde qui explique en détail la démarche engagée.

« Ce travail, mené par une équipe pluridisciplinaire (histoire, linguistique, stratégie) avait pour objectif de mettre en évidence les valeurs qui ont forgé l'histoire de cette entreprise et qui la forgent encore aujourd'hui, leurs modalités d'influence, la dynamique induite par l'expression de ces valeurs. L'analyse s'est fondée sur un corpus large et diversifié : professions de foi des candidats au Conseil de surveillance, débats parlementaires à l'occasion des lois de réforme des Caisses d'épargne, journal des Caisses d'épargne (de 1907 à 1982), comptes-rendus des Congrès, projets d'entreprises, projets stratégiques, discours des dirigeants, etc... Elle fut menée en étroite collaboration entre les trois partenaires : les responsables du Cencep qui ont suivi l'opération et en ont été partie prenante de bout en bout, l'équipe des chercheurs, et l'ANVIE. A l'issue de ce travail, les responsables du Cencep ont souhaité dresser le bilan avec l'ensemble des acteurs. Il s'agissait également d'en envisager des prolongements possibles » (pp. 1-2).

L'article confirme par ailleurs que la recherche s'est bien articulée autour de la demande des Caisses d'épargne. « La formulation de la demande s'est ensuite précisée autour de la mise en évidence et l'analyse des valeurs qui ont constitué les Caisses d'épargne » (p.2), demande qui a défini non seulement l'objet de la recherche, mais aussi certains points de focalisation : « Un deuxième élément mérite d'être souligné : le souci des responsables du Cencep de travailler par rapport à une date charnière, celle du Congrès de Bordeaux. Ce choix a déterminé des contraintes de temps très strictes, mais finalement cela a permis de justifier un des aspects du rôle de l'ANVIE, qui est celui du respect des délais de restitution »

*La Lettre de l'ANVIE* n°8 (Janvier 1994), retrace quant à elle les conclusions du congrès de Cargèse, et rend compte de l'expérience menée avec les Caisses d'épargne. « Une stratégie de développement fondée sur une réflexion identitaire » pp. 5-6.



participation au financement de recherches relevant de l'ingénierie historique académique. Elles permettent au G.C.E. d'utiliser les productions établies par les chercheurs pour son propre compte. Ainsi, si l'entreprise offre aux étudiants et aux chercheurs la possibilité d'étudier ses archives, elle demande, en contrepartie, la possibilité d'utiliser ces productions à l'intérieur de l'entreprise :

« En contrepartie du versement du crédit recherche, l'étudiant lauréat autorise, pour la durée de protection du droit d'auteur, les établissements du Groupe Caisse d'Epargne à utiliser et reproduire à des fins internes le résultat des travaux ainsi réalisés. Toute utilisation différente des travaux fera l'objet d'un contrat séparé » (extrait du site web de l'A.H.G.C.E.).

La transformation et la diffusion.

On a vu comment un certain nombre d'individus œuvraient à la reformulation en termes acceptables par un monde social de ce qu'un autre monde avait pu dire : c'est là la transformation dont il est question. Quant à la diffusion, elle est concomitante, et il s'agit des différentes publications, des séances de formation, des logiques de publicisation et d'exposition de l'histoire déjà mentionnées.

Ce double processus est orienté par un principe : « l'histoire » doit être productive, c'est-à-dire, avoir une capacité à circuler, à être reprise et utilisée par d'autres, au sein du G.C.E.

C'est ce que P.N. souligne ici :

P.N. — « J'ai été attentif dès le départ à essayer de bien mettre mon travail dans la mission qui m'était donnée par l'entreprise. Telle que je la formulais dans ma tête, c'était : « tu fais un travail sur l'histoire d'entreprise qui n'a jamais été fait mais qui peut être utilisé par d'autres. Donc à la limite je leur fournissais au fur et à mesure des produits, des supports, des outils qui pouvaient être utilisés ou ne pas être utilisés ».

Cette potentielle productivité des œuvres « historiques » de l'association fait que les relations avec les services de communication sont bonnes, car elle amène à ces métiers du fond et du « contenu ».

P.N. — « J'ai les palpeurs qui sont les dircoms<sup>216</sup>, je fais en sorte que mes productions aient un impact positif envers eux. Ca n'empêche pas que je fasse un ouvrage sur le XIXème siècle. Mais c'est vraiment le public clé pour moi. On leur demande pas de tout lire, mais ma philosophie ça a été de dire : « quelle contribution je peux apporter dans mon champ au Groupe et donc à différentes fonctions ? » Ca a été dès le départ de ne pas apparaître comme le « ringard » ou l'historien de service qui va plancher, c'est : « quelle contribution positive j'apporte pour être utilisé au service de la marque ? ».

Lorsqu'il donne un exemple d'outils appropriables par d'autres services, c'est vers le

---

<sup>216</sup> « Dircom » pour « directeur de la communication ».

« découvertes gallimard » qu'il se tourne.

P.N. — « Il a été extrêmement bien vécu. Ils [les « dircoms »] m'ont tous dit : c'est une super idée. Ils m'ont aidé. A partir du moment où je construisais des outils à leur service, qui servaient à tout le monde, ils ont joué le jeu. Ca fait partie d'une stratégie que j'ai : je travaille au service du Groupe, je suis pas une boîte d'historien ».

La séparation claire des tâches et des rôles garantit à P.N. d'avoir le champ libre, en matière d'histoire.

« J'ai eu de la chance. Personne n'a cherché à me phagocyter depuis douze ans. J'ai bien eu un jour un dircom' qui m'a dit : « moi je vais t'apprendre ce que c'est que l'histoire, j'ai fait une licence d'histoire dans ma jeunesse ». Mais je pense qu'ils ont été toujours professionnels et à parité, parce que je ne suis pas allé dans leur domaine et ils ont l'intelligence de ne jamais interférer sur mon champ. Ca n'a jamais été simple, mais c'est plutôt des relations saines et équilibrées. J'ai réussi à faire respecter le travail de l'association, à me mettre sur un champ complémentaire, à écouter ce qu'ils disent, quand ils disent : « attention avec votre site, vous ne respectez pas la ligne graphique, j'obéis. » Je respecte les règles du jeu qui sont édictées ».

## Rapports de force.

La catégorisation entre ce qui ressortit à l'« intérieur » et à l'« extérieur », tout comme le débat sur la définition de l'activité historique, attestent l'existence de rapports de force au sein de l'A.H.G.C.E. entre historiens et managers. Ces discussions sont importantes, car elles visent à définir les orientations de l'association et conditionnent la topographie de ce qui est faisable et pensable à partir de ce lieu.

« On a réussi à régler le problème de l'histoire ».

Témoigne par exemple de cet état de fait le très vif débat qui a opposé les historiens aux managers lorsqu'il s'est agi d'« ouvrir » l'association à d'autres disciplines universitaires que l'histoire. La révision des statuts de 2005 inscrit de manière plus claire le « Groupe Caisse d'Épargne » dans le titre de l'association, lui donnant une mission et un territoire d'investigation plus vastes que ce que l'Association pour l'Histoire des Caisses d'Épargne laissait présager. D'après P.N., il s'agit de faire évoluer l'objet de l'association conformément aux besoins d'un « grand groupe ».

P.N. — « L'objectif [entre 2000 et 2005] était de sortir d'une mission purement historique limitée à des monographies sur le XIX siècle, pour m'ouvrir vers les autres sciences (...) ça n'a pas été simple à gérer, avec des professeurs et même paradoxalement en interne avec des collaborateurs parfois. (...) Je pense que maintenant [2006] il faudrait s'orienter beaucoup moins sur l'histoire des Caisses d'épargne que développer me semble-t-il tout une activité de recherche au sens large

pour le nouveau Groupe Caisse d'Épargne. Plus que l'histoire, ça peut être des sciences de gestion, ça peut être du droit, ça peut être de l'anthropologie, ça doit plutôt s'axer sur l'axe recherche sur le Groupe Caisse d'Épargne. Le Groupe Caisse d'Épargne, c'est la banque, c'est l'argent, c'est l'épargne, c'est les comportements, c'est le management. Et là dans une logique aussi d'accompagnement des changements et de positionnement du groupe à un autre niveau que ce qu'était la caisse d'épargne classique ».

Selon P.N. en effet, le travail sur l'histoire a été assez approfondi et l'association a su faire preuve de sa capacité à mettre en place suffisamment de productions dans ce domaine. Il est temps désormais de montrer aux dirigeants du groupe qu'elle peut produire dans d'autres domaines, qu'elle peut servir de branchement sur d'autres mondes académiques que celui de l'histoire. Se mêlent à la définition scientifique des politiques de recherche des critères de justification de l'activité, qui n'ont pas grand chose à voir avec les questions que les représentants du monde de la recherche pourraient soulever ou avec les domaines d'exploration qu'ils pourraient trouver bon d'approfondir<sup>217</sup>. « L'histoire », dans cette perspective, apparaît comme une tâche planifiée comme une autre, un « problème » qu'il s'agissait de régler, une « mission » qui est désormais accomplie. Les Caisses d'épargne, objets d'histoire, ne sont donc pas vues, comme par le prisme de l'histoire académique, comme un objet susceptible d'être réinterrogé aussi longtemps que de nouvelles problématiques, angles d'approches ou archives sont découverts.

P.N. — Je pense qu'on a réussi à « régler » le problème de l'histoire en faisant pas mal de monographies, sur les fondateurs, sur... plein de choses, des biographies. On a rempli notre mission d'origine et donc il faut l'élargir. Point trop n'en faut. (...)

« [Ma position était de dire :] Au départ l'histoire c'était nécessaire mais maintenant on prend toutes les disciplines des sciences humaines.(...) on ne survivra que si on donne des études de gestion, des études comme les vôtres au Celsa, des études sur le marketing olfactif, etc. ».

La question de la « survie » de l'association, c'est-à-dire celle de sa pérennité est à prendre au sérieux. Une fois légitimée, c'est en renouvelant l'intérêt des dirigeants et en faisant preuve de sa capacité à « innover » que P.N. peut espérer conserver l'A.H.G.C.E.

---

<sup>217</sup> En précisant ce point, je ne souhaite pas opposer de manière manichéenne l'A.H.G.C.E. aux laboratoires de recherche universitaires. Ces dernières sont en effet de plus en plus soumises aux mêmes logiques de justification face à leurs institutions de tutelle, qu'il s'agisse des Universités, des grands établissements de recherche, ou du ministère de la recherche. La justification de productions, leur évaluation et la prise en compte de la valorisation de la recherche sont des logiques qui sont comparables à ce que décrit Naville.

« Sciences Po, Celsa, connais pas ».

On ne peut pas nier les conséquences qu'une telle évolution a sur les marges de manœuvre des historiens, qui, relégués à l'extérieur du conseil d'administration, voient l'arrivée d'autres universitaires et d'autres types de recherches comme une menace capable d'ébranler le rapport de force qu'ils avaient réussi à instaurer, d'instituer d'autres lignes de pouvoir et de saper les logiques de collaboration qu'ils défendaient aussi bien que les partenariats qu'ils avaient su jusque là engager. Ils tentent dès lors par tous les moyens de défendre le rapport de force durement institué.

P.N. — « Certains professeurs insistaient de façon un peu intégriste sur la discipline. [Ils disaient] « On est une association pour l'histoire mais on ne finance pas des études de gestion ou de marketing olfactif, etc. (...) Nous ne sommes pas compétents. Je me suis « affronté » à des profs qui disaient : « les écoles de commerce, Sciences Po, Celsa, connais pas ». C'est plutôt sur le fond que du favoritisme envers telle ou telle coterie ».

Cette thèse, si elle prend pour objet l'histoire, ne fait pas *de* l'histoire, et peut de ce fait être considérée comme représentative de cette ouverture à de nouveaux questionnements. Elle situe bien malgré moi ce travail dans ce rapport de force et explique en partie l'intérêt des managers pour cette enquête, enthousiasme dont j'étais, à l'époque de la postulation, bien loin de me douter :

P.N. — « Tout le monde était unanime sur votre sujet. C'est passionnant et le dossier de candidature pour votre bourse était très bien monté donc il n'y avait pas de souci [pour l'attribution d'une bourse] ».

Instrumentalisations réciproques.

A travers ce partenariat, chaque monde social va en fait instrumentaliser le monde social qui lui fait face, selon la logique de « captation » mise en évidence précédemment. Quelques uns des moyens de pression dont disposait l'A.H.G.C.E. sur les professeurs d'université ont déjà été décrits. Le plus important d'entre eux est le changement des statuts et l'éviction des professeurs du conseil d'administration de l'association. On pourrait également citer l'attribution de bourses, la sélection de telle ou telle université, laboratoire ou personne comme partenaire d'un projet, les contrats de recherche ou la rédaction de la préface d'un livre proposé à tel ou tel professeur, les participations aux colloques, les publications possibles, l'organisation conjointe de journées d'études, autant de moyens d'exercer un pouvoir sur les représentants du monde de la recherche.

Si cette logique de captation est mise en œuvre par les managers, elle l'est également par le monde de l'université, qui se sert de l'entreprise de manière tout à fait comparable. C'est ce mouvement symétrique qui fait que la logique de l'intérêt réciproque<sup>218</sup> fonctionne. Chacun se sert des ressources offertes par l'autre monde social, en tire bénéfice dans son propre univers. Chacun propose en échange au monde qui lui est étranger une offre de services et de compétences qui lui sont propres.

Mais de quels moyens disposent les représentants du monde universitaire pour faire pression sur cet « organe » qui ne leur appartient pas en propre et qui émane d'un autre monde social ? Il s'agit principalement de moyens de séduction, dirigés en direction de P.N., mais, de manière plus significative encore, en direction des dirigeants des Caisses d'épargne, de l'association ou du groupe. Ces opérations de séduction constituent alors une tentative de court-circuitage de la hiérarchie à laquelle P.N. est soumis. Ces démarches, P.N. les ressent comme des « phagocytages », qui comportent le risque de voir le pilotage de l'association lui échapper.

P.N. — « Il y avait un autre élément maintenant qui me revient et qui à mon avis est intéressant, les relations qu'il peut y avoir entre des professeurs d'université et des dirigeants. Et on m'avait dit : « méfie toi des fascinations réciproques assez complexes entre soit un dirigeant et un professeur d'université soit entre un professeur et le dirigeant d'entreprise ». C'est assez complexe, entre celui qui pense, celui qui fait, l'homme d'action.

Mes collègues des autres comités m'avaient dit : « Attention, « tu vas te faire doubler ». Le professeur de fac va consciemment ou inconsciemment utiliser son pouvoir, son statut et sa symbolique pour utiliser l'entreprise comme une « vache à lait » tout en lui disant que c'est surtout pas pour ça qu'il est là. Et puis ton budget « va être pompé » parce qu'il va te demander des financements, [pour des] étudiants ou [pour] des recherches, etc. et toi tu n'arriveras pas à bien faire fonctionner ton assoce parce qu'il y aura une relation de complicité qui pourra se nouer à ce niveau là ». Et sincèrement je l'ai vérifié... Pas chez moi, il y a un moment c'était limite, je pense qu'on l'a évité parce qu'on m'avait averti et que j'avais des patrons qui ne se sont pas laissé abuser, non plus, et j'étais très attentif à cela.

Si j'ai une leçon à donner à des gens qui ont un projet comme le mien à gérer, quelle que soit la discipline, il faut être très attentif à cela. Et ça s'est vérifié, je travaille avec des entreprises étrangères, des Allemands notamment, et mêmes causes mêmes effets, mon collègue en Allemagne, une grosse partie de son budget il ne le gère pas, il a un budget de 100, il y a 40 qui étaient sur des programmes pluriannuels engagés par des *Herr Professor*, il n'avait plus de marge...».

Dans cette perspective, les individus qui alternent entre plusieurs monde sociaux,

---

<sup>218</sup> Dégagée en Chapitre 4, 2.1. « L'interstice propice à la conjonction des intérêts ».

ceux qui ont déjà fait carrière à l'Université, ceux qui sont insérés dans le monde académique peuvent, plus que d'autres, être séduits par les discours des universitaires. C'est particulièrement d'eux que Philippe Naville se méfie, tout en reconnaissant leur intérêt pour l'A.H.G.C.E. :

P.N. — « Mon premier président était à la fois un dirigeant et un universitaire, c'était son milieu : il était professeur dans un IEP régional, avait un doctorat, et était très lié à des professeurs dans sa région, qui heureusement étaient très très bien. Par contre il était très fasciné par cela, il voulait se positionner vis-à-vis des professeurs et quand j'ai commencé mon travail, on avait mis des professeurs [dans les réunions], et il demandait toujours aux collègues : « qu'en pensez-vous cher Professeur ? » Comme le professeur était bien, ça passait bien. Il aurait pu dire : « je suis pas d'accord », ou « refais ta copie », ou du moins exploiter la situation, ce qu'il n'a jamais fait. Mais disons qu'il faut être attentif à cela, tout simplement parce qu'un dirigeant d'entreprise n'est pas un prof ».

En outre, les universitaires jouent volontiers sur la « dette » que les managers ont contractée par rapport à l'université, monde qui a formé un certain nombre d'entre eux et pour qui ils conserveraient une forme d'affection ou de respect :

P.N. — « Et puis je dirais qu'en apprenant mon travail sur le tas, je trouvais que j'avais les capacités de coordonner ça, j'avais pas besoin [d'universitaires]... on est tous faits de la même façon... l'université d'abord on y est passé, donc ils nous ont donné les diplômes, donc il y a toujours une sorte de reconnaissance aux pères, entre guillemets, l'université à toujours une image quand même suffisante, du moins du monde extérieur. On dit Monsieur le Professeur. Donc j'ai appris à mes dépens suite à de petits accrocs à faire attention ».

« Les universitaires, dès que t'en mets plus de deux, tu t'en sors pas ».

Au sein de l'association, et en particulier au cœur des instances de pilotage, les universitaires essaient — de manière stratégique ou parce que cela constitue leur mode de fonctionnement habituel — de faire prévaloir les logiques qui sont propres au fonctionnement de leur monde social. P.N. cite un certain nombre de domaines dans lesquels les représentants du monde académique vont, en plus de leur concours, faire jouer des logiques relationnelles concernant avant tout le monde de la recherche, prenant un peu au dépourvu le secrétaire de l'association, qui, dès lors, éprouve quelques difficultés à piloter les réunions.

Ainsi, la hiérarchie, l'idéologie et les logiques relationnelles liées aux disciplines et sous-disciplines scientifiques, aux positionnements théoriques et aux manières, parfois opposées, de construire les objets de recherche font leur entrée au sein de l'A.H.G.C.E., non sans fracas. Les universitaires se servent de tels arguments pour

encourager ou réfuter telle candidature, pour attribuer ou refuser une bourse ou un crédit de recherche. Tout se passe comme si les professeurs reproduisaient l'ordre symbolique interne à l'université à l'intérieur du conseil d'administration, qui, on l'a vu, est produit par P.N. comme un lieu appartenant au G.C.E. :

P.N. — « Le conseil d'administration était composé... Vous le verrez dans les statuts (...) mais en fin de compte c'était de petites usines à gaz tout cela. Ça mêlait à la fois des professeurs de fac... j'ai appris à connaître ce monde, non pas comme enseigné et étudiant mais comme membre de conseil, c'est extrêmement délicat et complexe à gérer. Ils sont tous dans des disciplines, dans des logiques verticales, on ne peut pas dire qu'il y ait une grande amitié entre tous ces gens, les « chers amis »... J'insiste parce qu'on avait attiré mon attention sur ce fait, je ne pensais pas que c'était si fort, très honnêtement, je m'en suis aperçu assez vite, de par des relations informelles, mais en écoutant les gens, je me suis dit : « où je suis ? » C'est-à-dire, il y avait des veto ou des « oui », des chapelles, des excommunications, tout ça, soit élégamment quand on était en réunion, soit de façon très claire dans des face à face. Et j'ai bien entendu là ce qu'on m'avait donné comme conseils : « fais attention avec les universitaires : dès que t'en mets plus de deux, tu t'en sors pas » ».

Le sort réservé à l'attribution des bourses de recherche est particulièrement intéressant. Dans son discours, P.N. se présente comme le garant d'une certaine intégrité (dans la répartition géographique ou disciplinaire des allocations), qui lui sert à montrer que l'association remplit bien son rôle auprès de l'ensemble du réseau des caisses et du G.C.E. (logique de légitimation). Certains universitaires utilisent la bourse comme un moyen d'arbitrage de querelles : la bourse ne garantirait alors plus la qualité du travail d'un étudiant, mais celui du directeur de recherche.

Les questions de rétribution symbolique ou financière liées à une collaboration avec l'entreprise pour les étudiants comme pour les professeurs prennent, compte tenu des logiques relationnelles propres aux universitaires, une grande importance dans la manière dont l'association est gérée :

P.N. — « Au début ils faisaient partie du bureau ou du conseil, tout simplement parce que dans toutes les autres associations que j'avais vues à l'époque, c'était comme ça. (...) Alors si j'ai bien compris, je ne suis pas universitaire, ça leur permettait d'avoir de la reconnaissance par ailleurs, dans leur monde. Il ne faut pas le nier, on est tous fait de la même façon, ils ont des problèmes de statuts, d'image et autres, et d'avoir un pied dans l'entreprise, même s'ils n'aiment pas toujours les entreprises... ça leur permettait d'avoir des travaux pour leurs étudiants, des bourses et autres, c'est aussi comme ça que ça fonctionne ».

Mais de toutes les situations, ce sont les périodes de succession qui mettent le plus en exergue ces questions de concurrence relationnelle, de logiques réticulaires au sein du monde universitaire et finalement de filiations théoriques. Le départ à la retraite de la première génération de professeurs membres du conseil de

l'association pose en effet ces problèmes avec une acuité particulière :

P.N. — « Il y a eu une sorte de période magique, j'ai eu de la chance d'avoir les bonnes personnes au bon endroit. Ca arrive. Ca a très bien fonctionné. [Mais] bon j'avais bien senti les amitiés ou inimitiés, mais c'est comme dans une famille ou ailleurs. Mais quand certains partaient à la retraite ou voulaient partir à la retraite et faire des choix, j'ai compris qu'on voulait me placer leurs « poulains ». J'ai rien contre le « poulain » en soi, mais ce poulain ne me plaisait pas, pas à titre personnel car humainement c'est une personne très sympa ».

« Une sorte de contre-pouvoir (...) qui me bloquait ».

Il semble bien qu'avec ce renouvellement, les relations entre professeurs et managers deviennent plus difficiles à gérer, moins cordiales, et qu'à un moment même, le rapport de force se soit inversé au détriment des managers, ce qui fait dire à P.N. que « petit à petit une sorte de contre-pouvoir » s'était installé qu'il « se voyait mal continuer à gérer ». L'association devenait la chose des historiens, « un outil au service de l'université et non plus un outil au service de l'entreprise ». Cette transformation, P.N. la lit dans plusieurs situations, qu'il considère comme autant d'indices d'une nécessité croissante à agir :

P.N. — « Et puis avec le départ de [un des professeurs], qui était remarquable, on est rentré dans des eaux un peu plus complexes. Certains professeurs ne se rendaient pas compte de l'impact de leurs propos sur les collaborateurs de l'entreprise. Dans les entreprises, il y a des problèmes similaires. Mais derrière il y avait quand même des problèmes d'excommunications tacites ou pas tacites et puis comme c'est un monde où il n'y a pas d'évaluation paradoxalement, c'était : « je vous le dis à vous, c'est un nul, mais ne le dites pas à l'extérieur parce que c'est un ami ». Des comme ça j'en ai entendu vraiment beaucoup.

(...) Ce sont des exemples ramassés, mais ça me bloquait et on s'est dit avec le temps : « est-ce qu'on ne met pas dehors entre guillemets les universitaires du conseil et du bureau ? Est-ce qu'on va pas plus au devant d'ennuis avec des enseignants partout ? » On pouvait très bien imaginer un dérapage, [Il y avait] un prof qui voyait un grand patron institutionnellement, donc, j'imagine qu'on pouvait avoir des dérapages.

J.T. — Quel genre de dérapage ?

P.N. — Des abus de pouvoir d'une école sur une autre, ou un universitaire qui va voir un président de ou je sais pas quoi, qui « copine » et qui prend un poids. Ca peut arriver vous savez les dirigeants et le monde politique sont très sensibles aux intellectuels. Je voulais l'éviter parce que je crois qu'en terme de bonne gestion, chacun a sa place. J'avais peur du prof donneur de leçons qui nous impose son point de vue, son école et puis moi après j'étais « coincé ». Je suis quand même garant d'un pluralisme, vu le mode de financement, entre les différentes régions avec toutes les universités et autres ».

Cette description bien peu enviable du monde universitaire est à resituer, avec précaution, dans le rapport de force qui a été instauré.



Le discours de P.N ne resitue pas les paroles rapportées dans un contexte précis, aussi ne sait-on rien, à l'écouter, de ce qui était en jeu dans les situations liées aux conversations rapportées.

Mais ce que le discours de P.N permet d'établir, c'est une radicalisation du rapport de force, une opposition de plus en plus affirmée, dans la représentation<sup>219</sup> que P.N donne des relations entre les deux mondes.

« J'avais la bombe atomique ».

Cette dégradation des relations amène les membres de l'A.H.C.E. à modifier les statuts de l'association pour casser le « contre-pouvoir » constitué par les universitaires et reprendre seul la main sur le pilotage de l'instance.

P.N. — « En 2004-2005 on a mis du temps avec Louis Jolles à faire évoluer les statuts et on a « sorti » tous les universitaires du bureau et du conseil et on leur a proposé un comité scientifique plus axé sur les bourses etcetera. Il n'existe pas encore ce comité. Il a fallu faire sortir les professeurs. J'ai été surpris parce qu'ils n'y a pas eu de réaction. Parce que de toute façon le pouvoir du prof, il est surtout sur les acquisitions de bourses. On avait verrouillé le système et puis j'avais « la bombe atomique ».

J.T. — La bombe atomique ?

P.N. — On ne verse plus les subventions. Ca les bloque. Sur le budget de l'association, on garde certaines subventions annuelles ».

Retracer tous ces rapports de force a permis d'établir la complexité du pilotage de l'A.H.C.E., qui, tout en étant au service du G.C.E doit composer avec le monde universitaire dont elle sollicite les services. L'A.H.C.E. noue à tour de rôle des alliances avec tel ou tel professeur, telle ou telle université, telle ou telle Caisse d'épargne autour de projets.

La dernière transformation qui voit sortir les professeurs d'université du conseil d'administration et qui prévoit la création d'un comité scientifique est une promesse d'un meilleur équilibre dans la répartition des pouvoirs, si l'on en croit Florence Descamps :

« La réussite du pilotage scientifique d'un comité passe par l'existence de trois pôles équilibrés, bien différenciés, aux missions distinctes, respectueux des compétences des uns et des autres : au pôle institutionnel, l'expression de la demande institutionnelle ou sociale et des interrogations du temps présent, la volonté de dialoguer avec les experts du passé, la définition générale des missions et l'octroi des moyens ; au pôle scientifique, la définition et le choix des programmes historiques et des instruments de travail *ad hoc*, l'évaluation des actions menées et leur validation

<sup>219</sup> C'est bien lui qui agence pour l'interview une série de souvenirs, qui les sélectionne et les donne à entendre.

scientifique ; au secrétariat permanent la responsabilité opérationnelle et organisationnelle de la conduite des programmes, que l'on pourrait désigner sous le terme « ingénierie historique » » (Descamps 1998 : 501-502).

Cette répartition des pouvoirs pose principalement la question de leur indépendance : qu'est-ce qui peut garantir, puisqu'on a vu que l'A.H.C.E. souhaitait orienter la politique générale de recherche, que le comité scientifique puisse bien être garant, comme y invite Descamps, de la définition des programmes ? Le « dossier histoire » rempli, la venue, et la priorité affichée à l'encouragement de recherches dans d'autres disciplines scientifiques que l'histoire, n'y a-t-il pas, dès lors, pour la recherche « historique » un risque d'assèchement ou de marginalisation ?

—

A travers l'évocation des rapports qui lient le monde universitaire au monde de l'entreprise et que l'A.H.G.C.E. orchestre, c'est la double fonction d'interface et d'organe de cette instance qui a été mise en lumière. C'est à un dispositif d'élaboration d'un certain type de savoir historique que nous avons affaire, dont l'enjeu est d'organiser la production, par le monde universitaire, d'un savoir scientifique sur l'histoire de l'entreprise, par un processus de captation, d'agrégation, de transformation et de diffusion. Cet enjeu implique la construction d'une définition de l'activité — et donc de l'histoire — qui soit à même de se démarquer de celle des historiens académiques, ce qui vérifie l'hypothèse des définitions différentielles posée à la fin du chapitre 2. Cette production engage des rapports de force entre monde de l'entreprise et monde universitaire. Compte tenu de sa double situation d'interface et d'organe, les questions débattues au sein de l'A.H.G.C.E peuvent concerner tout à la fois le monde la recherche, qui y trouve un objet d'étude, et celui de l'entreprise. Ceci explique les relations de pouvoir complexes qui président à son fonctionnement, chacun des protagonistes répondant aux logiques propres au monde dont il est issu.

Il s'agit ensuite pour le comité d'histoire de répondre à l'exigence de productivité qui s'impose dans le cadre de l'entreprise en faisant en sorte que l'histoire puisse « servir », c'est-à-dire qu'elle circule, soit appropriée et utile aux autres services de l'entreprise. Ce sont en conséquence les modalités d'utilisation des productions

historiques qui seront analysées dans la seconde partie de ce doctorat.

—

L'introduction de ce doctorat posait la question des rapports au pouvoir qu'impliquait l'exercice de l'histoire en entreprise.

Ce qu'a permis de montrer cette première partie, ce sont deux types de logiques de pouvoir.

La première a trait aux logiques sociales des rapports de force qui président à la mise en place d'une histoire *en* entreprise. Les procédés (historiques, juridiques, sociétaux) de création et de légitimation des institutions que sont les comités d'histoire, la délimitation d'un territoire d'action qui leur soit propre, l'organisation (matérielle, légale, financière) des conditions de production d'une histoire en entreprise, participent d'un dispositif qui encadre les rapports entre le monde académique et le monde de l'entreprise, dans l'activité commune de production de l'histoire.

Le pouvoir procède de la capacité à occuper un territoire, à organiser une production, à faire valoir ses intérêts. Il se concrétise sous forme de rapports de force dans lesquels les acteurs sont inscrits.

La seconde logique de pouvoir concerne les modalités de production et de circulation des savoirs. Le comité d'histoire est ainsi l'organe qui permet à l'entreprise de faire produire, de l'extérieur, certains des savoirs qu'elle saura mobiliser et faire valoir à l'intérieur de l'institution à laquelle il appartient. Le pouvoir se fait capacité à organiser, orchestrer et à faire circuler les savoirs qui ont été produits.

Il s'articule sur un processus de reformulation qui vise à « transférer », comme un acteur l'indique, les savoirs d'un univers à l'autre. Ce faisant, les managers organisent les conditions qui président à rendre l'histoire « productive », efficace, et utile dans un univers donné.



# Deuxième partie.

## « Histoires » et pratiques managériales du passé.



Voici le banquier du 21<sup>e</sup> siècle.

LA CAISSE D'ÉPARGNE. UNE GRANDE IDÉE  
DEPUIS 1818 QUI ÉVOLUE ENCORE AUJOURD'HUI.

En créant en 1818 la première Caisse d'Épargne, Benjamin Delors avait une ambition novatrice : permettre à chacun de se constituer un capital pour bâtir une société plus saine, au bénéfice de tous. Tout lui restant fidèle à cette vision, la Caisse d'Épargne s'est constamment adaptée aux exigences de son temps. Elle est ainsi devenue l'un des tout premiers intervenants du monde bancaire français et un acteur majeur du développement économique et social, forte, à ce jour, de la confiance de plus de 25 millions de Français. À l'aube du 21<sup>e</sup> siècle, la Caisse d'Épargne innove, adopte un statut coopératif pour mieux servir ses clients et affirmer sa contribution au développement durable des régions.



**CAISSE D'ÉPARGNE**

Illustration : publicité pour la Caisse d'épargne (1999).

C'est donc à la fois dans la filiation du mouvement des années 80, dans le processus de légitimation face au G.C.E., et dans les rapports de complémentarité et de force qui s'instaurent avec le monde de l'université que l'A.H.G.C.E. peut venir à l'existence. Mais si le décret donne naissance à cette association, il ne suffit pas à faire de « l'histoire », et c'est sur les réalisations concrètes, le résultat des différentes opérations historiques menées, les « productions » de l'association qu'il convient désormais de se pencher.

Pour les collaborateurs du groupe bancaire, qu'ils soient managers ou employés, le travail qui consiste à fréquenter le passé apparaît bien souvent comme exotique car éloigné, en somme, de leurs préoccupations quotidiennes. Aussi, qu'il s'agisse d'expositions temporaires, de plaquettes commémoratives, de livres dits d'histoire, de cahiers de recherche ou de séances de formation racontant l'histoire de l'entreprise, qu'il soit question de présenter un travail sur les valeurs d'entreprise, un exposé sur l'identité du groupe bancaire ou un bref historique d'un établissement précis, c'est avant tout la marque de l'institution créatrice de ces discours et productions, l'A.H.G.C.E., qui est reconnue par les collaborateurs. « Ah oui, c'est le travail de l'association ! » me suis-je ainsi souvent entendu répondre, lorsque j'évoquais avec des collaborateurs les productions dites « historiques ». Le travail de légitimation de Philippe Naville a porté ses fruits. Sur les questions qui concernent l'histoire, et plus généralement le passé, le comité d'histoire est identifié comme un acteur de premier ordre. Dès lors, il n'est bien souvent pas utile au personnel de l'entreprise de qualifier précisément les travaux entrepris et de savoir s'ils ressortissent plutôt à un travail d'histoire ou à la tradition, au patrimoine ou à la mémoire. Ces débats qui les intéressent peu sont éclipsés par la forme que prend la médiation des éléments évoquant le passé. Là où son traitement, du moment qu'il est « sérieux », importe peu, c'est la forme qui va compter : aller voir une exposition n'engage en effet pas le même genre d'activité que lire un « beau livre » d'histoire, feuilleter une revue

scientifique ou participer à l'élaboration de valeurs d'entreprise.

Ce mode de reconnaissance d'un énonciateur expert sur les questions liées à « l'histoire » justifiait d'analyser toutes ses productions en tant qu'elles étaient perçues comme de « l'histoire », sans porter sur elles de regard normatif. Pour désigner l'ensemble de ces productions sans les stigmatiser, j'avais ainsi choisi de signaler par des guillemets (« histoire ») ces formes entremêlées. Ce découpage se justifiait d'un point de vue méthodologique. Néanmoins, il semble bien qu'il faille, au moment de restituer l'enquête, pour pouvoir distinguer entre ces différentes productions, réintroduire certaines des précisions issues des travaux des historiens et des sciences sociales en général.

On distinguera ainsi autant que possible les « pratiques du passé » des « usages politiques de l'histoire » ou « usages politiques du passé ».

Par « pratiques du passé », seront désignés d'autres modes de connaissance et de représentation du passé que ce qu'entendent par histoire les historiens universitaires. Selon la définition qu'en donne Bertrand Müller, qui les compare à ce qu'est l'histoire académique<sup>220</sup>, ces pratiques recouvrent d'autres formes de mise en récit, comme la mémoire, la tradition, les coutumes ou le patrimoine. C'est en particulier à la question de pratique spécifique du passé que représente la tradition que sera consacré le chapitre 5.

Par « usages politiques de l'histoire », ou « usages politiques du passé », il s'agira de focaliser l'attention sur la dimension politique inhérente aux pratiques managériales de l'histoire et du passé. Comme l'explique Giovanni Levi : « l'histoire a toujours produit des visions du monde qui comportaient, indissociablement, un élément politique dont l'usage, conscient ou inconscient, était de toute façon inévitable » (Levi 2001 : 26). Je tenterai ainsi d'étudier la manière dont les managers mobilisent « les ressources cognitives, argumentatives, symboliques du passé » (Hartog et Revel 2001 : 13).

Ainsi, on étudiera le travail managérial de la tradition à travers l'analyse de la mise en place d'un projet de management par les valeurs (chapitre 5). L'analyse portera

---

<sup>220</sup> « Il nous faut admettre que l'histoire n'a peut-être plus le monopole de la connaissance et de la représentation du passé : il est d'autres mises en récit comme la mémoire, mais aussi en particulier la tradition, ou encore les coutumes, le patrimoine. Ces *pratiques du passé* sont aussi des écritures qui sont aujourd'hui largement contaminées par le discours savant porté par des institutions et des groupes spécifiques, et à cet égard mériterait non seulement un traitement phénoménologique mais aussi « épistémologique » » (Müller 2005 : 34, je souligne).

ensuite sur l'articulation entre « identité » et « changement », deux termes que les managers ne cessent de convoquer et dont il s'agira de comprendre le fonctionnement réciproque (chapitre 6). Pour finir, la possibilité d'une gestion managériale des représentations temporelles sera interrogée (chapitre 7).



# Le « management par les valeurs » : vers un travail managérial de la tradition.

« Notre tradition est la tradition qui met sans cesse en question sa propre validité ».

« Notre tradition est la tradition qui ne se satisfait pas de la tradition ».  
Eric Weil<sup>221</sup>.

« Tantôt le passé collectif, élaboré en une tradition, en une coutume, devient la source de la légitimation. Il est une réserve d'images, de symboles, de modèles d'action ; il permet d'employer une histoire idéalisée, construite et reconstruite selon les nécessités, au service du pouvoir présent. Ce dernier gère, et assure ses privilèges, par la mise en scène d'un héritage ».  
Georges Balandier<sup>222</sup>.

L'étude des pratiques managériales du passé s'ouvre sur l'analyse du déroulement d'un projet d'entreprise. Celui-ci consiste en la formulation de « valeurs » pour le groupe bancaire, c'est-à-dire de mots clés dont les managers souhaitent qu'ils expriment à la fois l'essence de l'entreprise, la motivation des salariés, qu'ils soient des références pour l'action et pour le positionnement de l'entreprise face à la clientèle, qu'ils soient appropriés par les individus et collectivement portés.

C'est grâce à l'étude d'une archive<sup>223</sup> que le déroulement précis du projet a pu être reconstitué et que j'ai pu poser l'hypothèse qu'à travers la mise en place d'une forme de management par les valeurs, était en jeu une pratique du passé spécifique, qui prenait la forme d'un travail de la tradition.

---

<sup>221</sup> Eric Weil, cité par Gérard Lenclud « la tradition n'est plus ce qu'elle était », in *Terrain* n° 9, 1987 p. 40.

<sup>222</sup> Georges Balandier *Le pouvoir sur scènes*. Paris : Balland, 1980, p.17.

<sup>223</sup> On trouvera des documents extraits de cette archive dans l'annexe 3, 9.

« Archive » est à entendre au sens d'un document créé dans le cadre de ce groupe de travail et conservé pour pouvoir s'y reporter plus tard.

A proprement parler, il s'agit d'une « archive courante » ou « archive active », c'est-à-dire d'un ensemble de documents qui peuvent encore être nécessaires à ceux qui les ont produits, comme lorsqu'en 2006, le projet est formulé de trouver les moyens de concrétiser les valeurs de 2002 en « engagements phares, réalistes et visibles ».

L'analyse repose sur une description très précise de l'archive. Celle-ci vise tout d'abord à reconstituer le déroulement du projet. Elle permet également de faire surgir un certain nombre de difficultés, qui concernent la définition des valeurs. Elle interroge ensuite la pertinence de l'hypothèse du travail managérial de la tradition. Elle questionne enfin la portée réelle du travail effectué par les managers. Le travail s'articule sur une double exigence de description de cette archive et de mise en perspective de la pratique managériale. Il permettra de montrer en quoi l'adoption de valeurs relève d'une pratique spécifique du passé. Cette analyse constituera un premier pas vers l'étude de la gestion du changement et de l'identité d'entreprise (chapitre 6).

Lorsque je débute mon enquête de terrain, il circule dans l'entreprise ce qu'il est convenu d'appeler la « Charte des Valeurs » des Caisses d'épargne. Celle-ci prend la forme d'une plaquette<sup>224</sup>, intitulée « les valeurs de la Caisse d'épargne », de format A5, dont la couleur rouge et blanche semblable au logo du G.C.E. indique très ostensiblement la provenance. Sa diffusion à très grande échelle atteste l'importance que le groupe bancaire entend donner à ce document. Au mois de mai 2004, il en aura ainsi été distribué cinquante mille exemplaires, principalement aux collaborateurs de l'organisation et aux sociétaires des Caisses d'épargne.

La plaquette s'ouvre sur un texte des dirigeants de la C.N.C.E. et de la F.N.C.E.. On y précise que les valeurs promulguées par le Groupe « font la différence ».

« Nous sommes les seuls à pouvoir nous prévaloir de ces valeurs. Nous les avons voulues différentes, crédibles et mobilisatrices. Elles sont notre âme et nos repères. Là réside la clé de notre différence au sein du secteur bancaire européen », précise ainsi la plaquette.

En ouvrant la double page sur laquelle cette introduction est imprimée, le lecteur découvre les quatre valeurs qu'il s'agit de présenter : « l'ambition », « l'ouverture », « la confiance » et « l'engagement ». Dans le volet gauche du document, en amont de la révélation des valeurs, on réaffirme le lien entre ces dernières et la stratégie d'entreprise<sup>225</sup>. Ce point cherche à légitimer aux yeux du lecteur ces notions en les inscrivant dans le cadre de pensée et d'orientation que constitue la stratégie du

---

<sup>224</sup> Une version sous forme de document numérique est également diffusée et téléchargeable sur les différents sites web et l'intranet du G.C.E.

<sup>225</sup> Le document égraine ainsi les axes stratégiques déterminés par le G.C.E. : « être la banque de référence pour les particuliers », « s'affirmer comme la banque du développement local et régional », « se déployer sur de nouveaux territoires ».

G.C.E. A l'opposé, le volet droit du document atteste non plus l'inscription des valeurs dans une politique ou un cadre général mais leur appropriation souhaitée par le lecteur du document, car c'est bien à lui, en tant que collaborateur ou que sociétaire, que l'on fixe la mission de « porter » ces valeurs « avec fierté et détermination ». Il s'agit de les incarner et de dire le lien nécessaire entre les valeurs et l'action, pour laquelle elles sont décrites comme étant à la fois « des repères », un « moteur » et « le cadre des comportements et des relations entre acteurs ».

A la lecture des valeurs affichées, on peut questionner la portée de la promesse faite par les dirigeants. Si la « crédibilité » et la force de mobilisation de ces valeurs restent à établir, on est en droit de s'interroger dès cette première lecture sur leur « différence » supposée, pourtant triplement mise en avant par les dirigeants du G.C.E. En quoi « l'ambition », « l'ouverture », « la confiance » et « l'engagement » font-elles du G.C.E. une entreprise « différente » ? N'y a-t-il pas une contradiction entre la relative banalité des valeurs affichées et la promesse de différenciation formulée<sup>226</sup> ?

C'est en faisant la généalogie du projet qui a mené à la construction des valeurs que nous allons comprendre d'où provient cette contradiction.

---

<sup>226</sup> Les valeurs mises en avant par le G.C.E. le sont également par d'autres entreprises. Par exemple, BNP Paribas parle aussi d'« engagement » et d'« ambition », Danone évoque l'« ouverture », le groupe Dassault l'« engagement » lui aussi (source : document de travail F.N.C.E., 2003).



## Principes et attentes du « projet Valeurs ».

L'enjeu sera tout d'abord de reconstituer à partir de l'analyse d'une archive dont on verra qu'elle n'est pas exempte d'équivoques, le déroulement d'un projet d'entreprise qui vise à doter le G.C.E. de « valeurs ». On interrogera ensuite ce que les managers entendent par là.

### Quelles conditions pour le projet ?

Un projet de grande ampleur.

Du 28 février 2001 au 2 juillet 2002, une dizaine de managers et de dirigeants du G.C.E. se réunissent de manière régulière<sup>227</sup> afin de mettre en œuvre un projet d'entreprise sur la « question des valeurs » de l'organisation.

Le groupe de travail dont on convient qu'il prendra l'appellation de « groupe Valeurs » comprend des membres du conseil du directoire de la C.N.C.E.<sup>228</sup>, des représentants de la F.N.C.E.<sup>229</sup> et des représentants des Caisses d'épargne dites « locales »<sup>230</sup>. Y contribuent également des présidents de C.O.S. et des personnes qui, s'intéressant à l'histoire de l'entreprise, disposent d'une expertise reconnue sur les questions débattues par le groupe de projet. P.N. comme F.M. en font donc légitimement partie et interviennent très fréquemment pour apporter des éclairages théoriques au projet, qui traitent de la nature des Caisses d'épargne, de l'identité et de l'histoire de l'organisation.

---

<sup>227</sup> La périodicité des réunions est d'une réunion tous les trois ou quatre semaines les premiers mois du projet. Le rythme s'intensifie par la suite avec une réunion tous les mois ou toutes les deux semaines.

<sup>228</sup> Par exemple le directeur général de la C.N.C.E. ainsi qu'un membre du directoire, en charge à l'époque du projet étudié de la politique de ressources humaines, de la communication et du sociétariat.

<sup>229</sup> Notamment son directeur.

<sup>230</sup> Par exemple, le président du directoire d'une caisse locale.

Une telle équipe de « top managers » prouve que le projet est soutenu en haut lieu : la décision de lancer la réflexion a en effet été prise par Vincent Guyot<sup>231</sup> et Michèle Roux<sup>232</sup>. La mise en place d'un double pilotage entre C.N.C.E. et F.N.C.E fait de ce projet un enjeu symbolique et stratégique, car c'est la première fois depuis la création de ces instances par la loi de 1999 qu'elles s'engagent dans la gestion conjointe d'un projet. Il s'agit donc pour les managers présents aussi bien d'opérer un travail sur les valeurs d'entreprise que de faire la preuve de l'efficacité et de la pertinence des nouvelles structures : on attend d'eux de montrer qu'il est possible de travailler main dans la main sur ce projet de grande ampleur.

La démarche est planifiée sur seize mois. Ceci l'inscrit dans une temporalité longue pour un contexte d'entreprise. L'ampleur de la tâche et les multiples processus de validation, de formalisation et de mise à l'épreuve des analyses menées par les managers, aussi bien par une série de cabinets d'études en marketing que par des représentants du « corps social » des Caisses d'épargne, imposent néanmoins un rythme assez soutenu pour la phase de réflexion. Se laisser ce temps semble être cependant assez exceptionnel pour que l'un des prestataires de service (Publicis) le souligne lors d'une présentation.

Cette spécificité, tout comme l'impératif de présenter les valeurs au congrès des Caisses d'épargne explique pourquoi une gestion précise du temps apparaît aux managers comme une nécessité absolue. Le choix de découper le projet en trois phases bien délimitées de « production, consultation/appropriation et validation » constitue ainsi un « garde fou important afin d'éviter tout débordement et/ou enlèvement d'une réflexion, inhabituelle dans le monde de l'entreprise, touchant à l'imaginaire et à l'inconscient collectif d'une organisation » (P.N.).

### La gestion managériale du calendrier.

De fait, l'étude de l'archive<sup>233</sup> constituée à l'issue du projet montre combien le respect du calendrier est un *leitmotiv* que scandent les réunions des managers. Outre les multiples références que font les procès-verbaux à l'impératif d'être prêt « à temps » pour le congrès des Caisses d'épargne au cours duquel les valeurs doivent être communiquées, le calendrier est décliné sous deux formes graphiques qui

---

<sup>231</sup> Président du directoire de la C.N.C.E.

<sup>232</sup> Présidente de la F.N.C.E.

<sup>233</sup> On trouvera quelques extraits de cette archive en annexe 3, 9. « Le projet Valeurs ».

subdivisent en autant de micro-étapes cette grande étendue de temps<sup>234</sup>. La vaste plage temporelle dont on disposait au commencement du projet est ainsi transformée par l'impératif de planification symptomatique de la gestion managériale du temps en un *planning* temporel qui, à force de micro segmentations, prend la forme de flux tendus.

Ces flux concernent bien l'organisation d'une réflexion collective. Ils n'en sont pas moins en tout point comparables à ceux produits par la méthode de gestion du même nom qui « a pour objectif de générer un processus de production extrêmement rapide avec un minimum de coûts et qui nécessite, pour ce faire, de coordonner très étroitement les flux de production afin de ne laisser aucun temps mort dans les déroulements, aucun « mou » » (Aubert 2003 : 79).

Si le phénomène se donne ici à lire à propos de l'exemple particulier du calendrier de projet, la raison managériale l'étend à toutes les formes de gestion du temps, du calendrier annuel au *planning* hebdomadaire, du temps imparti à une réunion à celui de la prise de parole d'un individu. Le succès auprès des managers de la présentation *powerpoint* — que l'archive du « groupe Valeurs » illustre à son échelle — repose en particulier sur cette capacité à organiser le temps de parole d'un individu en autant de « moments » que la présentation *powerpoint* comporte de diapositives. La possibilité de chronométrer la durée d'affichage de celles-ci témoigne bien du fait que ce mode de présentation des données est avant tout une machine à réduire l'incertitude liée aux grandes plages temporelles. Les segmenter en une succession de petits moments réduit d'autant plus l'indétermination que ce processus est combiné à celui de l'inscription sur chaque diapositive de mnémotechniques graphiques (images, textes, schémas...) supposées servir d'amers pour le discours à prononcer.

La forme du *powerpoint* pose un problème de fond. Il est particulièrement significatif d'observer que ce qui est censé constituer une réflexion *sur* la durée (des valeurs, de l'histoire, de l'identité d'entreprise) et qui doit s'inscrire *dans* une durée (temporalité longue, toutes proportions gardées, du projet, temps long de la réflexion) est replié par la pratique managériale sur un ici et maintenant symptomatique du séquençage lié à la gestion de projet et à son inscription dans le *planning* de chacun des participants. Cette difficulté n'est pas ignorée des managers du « groupe Valeurs », ils la soulignent même dès la première réunion. Ils notent en effet que « la question

---

<sup>234</sup> Cf. Annexe 3, 9. « Le projet Valeurs ».

du rythme des travaux reste à clarifier. S'il y a objectivement besoin d'un temps d'appropriation sur ce sujet conceptuel, il y a simultanément l'exigence d'avancer très rapidement « pour ne pas arriver après la bataille » — trop tard pour la journée Dirigeant du 23 Mars et la Charte du Management — et être prêt pour l'Université d'Entreprise et la Charte de l'Elu ».

### Reconstituer la démarche managériale.

Je concentrerai mon analyse sur les intentions et les réalisations des managers — il s'agit de révéler ce qui est significatif d'une démarche, et non de mesurer son efficacité — et serai particulièrement attentif au travail de production des valeurs tel qu'il se donne à lire d'une part dans l'archive étudiée<sup>235</sup> [abrégée par la suite en A.G.V. pour Archive du Groupe Valeurs] et d'autre part dans la retranscription d'une présentation de cette démarche effectuée par P.N. et F.M. lors du VIIIème colloque européen d'histoire des Caisses d'Epargne<sup>236</sup> [abrégé par la suite C.H. pour colloque histoire<sup>237</sup>]. Les deux documents sont complémentaires, l'un permettant de saisir comment s'est déroulé le projet, l'autre, reconstruction *a posteriori* par deux des participants, donnant à lire de manière plus claire la démarche.

Avant d'aller plus loin dans l'analyse, il convient de dire quelques mots de cette archive, dont la nature influence la reconstitution qu'il est possible de faire du projet. A sa lecture, le chercheur se heurte à un certain nombre de contradictions. L'archive se caractérise en effet par un certain flottement sémantique, dès lors qu'on touche aux catégories liées à l'identité, aux valeurs ou à la culture. Rendre compte de l'ensemble est de ce fait souvent difficile si l'on tente de donner un sens très spécifique et constant aux termes utilisés par les managers, ou si l'on cherche à distinguer et à classer ce qui est débattu à l'aide de notions très finement définies. D'une réunion à l'autre, la terminologie peut par exemple varier. Les managers eux-

<sup>235</sup> Cette archive, constituée par l'A.H.G.C.E. propose un certain point de vue sur les choses. Grâce à son expérience professionnelle de secrétaire des instances exécutives, P.N. maîtrise les enjeux liés à la conservation de documents.

L'archive est constituée des procès verbaux des réunions et des documents *powerpoint* qui ont servi aux managers ou aux prestataires de service pour présenter leurs avancées. Des documents plus officiels attestent en fin d'archive de l'adoption définitive de valeurs (Compte rendu du conseil de surveillance). Pour une liste exhaustive des documents contenus dans l'archive, se reporter à la bibliographie.

<sup>236</sup> J'ai pu assister à ce colloque, organisé les 13 et 14 mai 2004 par le G.C.E. La retranscription est issue de la dixième livraison des *Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, consacrée à ce colloque.

Cf. Annexe 3, 7. « Un colloque international sur l'identité des caisses d'épargne européennes ».

<sup>237</sup> Dans les abréviations futures, le nom du document analysé précède, lorsqu'il est déterminable, l'énonciateur du discours. Exemple : A.G.V., P.N. signifie que le texte cité est attribué à Philippe Naville, et issu de l'Archive du Groupe Valeur.



mêmes en ont conscience et c'est pour eux un des écueils à éviter que de confondre les différentes réalités décrites sous des termes voisins. Aussi se fixent-ils pour objectif de « trouver les mots justes. Etre précis et clair dans la définition des concepts ; éviter, dès le départ, tout risque de confusion sur un champ où subsiste un flottement du sens des mots : valeur, éthique, déontologie, identité » (A.G.V.).

La nature particulière des documents qui constituent l'archive joue un rôle dans les difficultés d'objectivation rencontrées. Ils se divisent en deux catégories. La première, qui est aussi la plus représentée, est constituée par les procès-verbaux de discussions orales qui ont nourri la démarche collective. Ces textes ne présentent pas le même degré de cohérence que des discours conçus pour être communiqués et l'on peut expliquer par leur statut d'archives certaines des incohérences rencontrées. La seconde catégorie est constituée par des présentations *powerpoint* et d'autres documents de communication qui, s'ils ont vocation à circuler et font preuve d'un degré d'élaboration plus abouti, n'en témoignent pas moins d'une démarche en cours, d'une élaboration en train de se faire, d'une réflexion en acte. Il s'agit de « rapports d'étape », de propositions visant à susciter la discussion et non pas du résultat définitif d'un travail<sup>238</sup>.

Pour finir, il convient de souligner que l'existence de tels flottements est assez caractéristique de la littérature managériale dans son ensemble. La finalité de cette littérature qui se réclame de la « philosophie d'entreprise » est moins, à proprement parler, l'élaboration d'une pensée parfaitement maîtrisée qu'une « réflexion » tendue vers l'impératif d'efficacité et de productivité<sup>239</sup> propre à la raison managériale. A cet égard, il est tout à fait significatif de constater que le terme de « réflexion », qui reflète pourtant exactement le processus d'élaboration des valeurs, est bien souvent gommé et remplacé par celui de « production ». La métaphore de la « machine » et de la « construction » (à la manière d'un bâtiment ou d'un édifice architectural) est présente partout : ainsi la première phase du projet est celle de la « production », cette phase doit être « alimentée » par un « matériau de base » — des textes, des débats, des études et travaux déjà achevés, en particulier les travaux produits par les historiens académiques — pour définir un « socle » de valeurs. Cette vision est bien

---

<sup>238</sup> Le résultat définitif est la charte valeur présentée en début de chapitre.

<sup>239</sup> C'est la même règle qui prévaut pour les entreprises de conseil en marketing et en image auquel le G.C.E. a fait appel lors de cette étude. Pourtant, autant que l'archive permette d'en juger, elles sont parfois moins précises dans leurs reformulations que le travail effectué par les managers du G.C.E. Le schéma directeur de la méthodologie du consultant est pour l'une d'entre elle plaqué de manière assez artificielle sur le travail effectué par les managers du G.C.E sans vraiment chercher à s'adapter ni avoir fait, semble-t-il, une lecture très attentive de ce qui a été dit.

en cohérence avec celle à laquelle le chercheur a lui-même été confronté, qui l'acculait lui aussi à participer à cette logique de production<sup>240</sup>.

Dans de telles conditions, puisqu'il s'agit ici de restituer et d'analyser la démarche managériale, il semble qu'il vaut mieux en souligner certaines aspérités plutôt que d'essayer de redonner à l'ensemble une cohérence et un lustre dont l'archive étudiée ne témoigne pas toujours.

## Pourquoi gérer les valeurs d'entreprise ?

Pour justifier de l'apparition d'une gestion des valeurs, les managers donnent des arguments en tout point semblables à ceux qui justifiaient de se pencher sur l'histoire de l'entreprise. Selon eux en effet, si auparavant, « les entreprises possédaient, cultivaient et s'appuyaient ou non sur des valeurs « naturelles » et immuables, traditionnelles, sans trop se poser de questions, » (A.G.V., P.N.) c'est bien la découverte que les organisations sont mortelles qui va les pousser à interroger leurs valeurs. Ces valeurs « existent, s'imposent à toutes les étapes de la vie de l'entreprise ». Aussi « la question n'est[-elle] pas de savoir s'il faut des valeurs » mais de trouver comment « les gérer ». Le « management par les valeurs » apparaît comme un impératif lié à la prise de conscience que la réussite d'une entreprise ne passe pas uniquement par la gestion de facteurs relevant de rationalité économique ou financière pure. Aussi en est-il des valeurs comme de l'histoire, leur prise en compte s'enracine dans la croyance en l'influence de la culture et de l'identité sur l'efficacité globale de l'entreprise. « Valeurs » et « histoire » rejoignent ainsi les « paramètres » que les managers prennent en considération pour une gestion efficace de l'entreprise.

### Une vision systémique de l'entreprise.

« Quand tout va bien, explique P.N., la question des valeurs de l'entreprise ne se pose pas ». Elles ont alors un caractère « évident, normal, » de l'ordre du « stable, [du] linéaire, [du] constant » (A.G.V., P.N.). Mais lorsque le contexte économique impose à l'entreprise de s'adapter aux changements, il faut faire passer les valeurs du cadre de l'évidence à celui de leur gestion. Dans le cas des Caisses d'épargne,

<sup>240</sup> Cf. Annexe 2, 1.2.2. « Quand l'entreprise impose la restitution. Les leçons d'un ratage ».

les « changements » identifiés par les managers qui sont à l'origine de la démarche menée, font référence aux bouleversements vécus par l'entreprise depuis sa transformation en établissement de crédit (loi de 1983) et depuis les remaniements instaurés par la loi de 1999<sup>241</sup>. Ces phénomènes ont en effet, sinon rendu caduc, du moins accentué de manière critique le risque de « hiatus entre des valeurs qui (...) n'avaient jamais été revisitées, qui étaient beaucoup évoquées dans le groupe parce que le groupe a une forte identité, mais pouvaient être utilisées de manière un peu aléatoire et qui pouvaient se transformer aussi en risque de blocage » (C.H., F.M.).

Cette possibilité est d'autant plus présente à l'esprit des managers qu'ils évoquent les contre-exemples d'organisations qui, n'ayant pas su gérer leurs toutes dernières transformations, en ont été réduites à déposer le bilan. Ainsi, selon F.M., si des entreprises comme Manufrance ont disparu, c'est parce qu'ayant été incapables de faire tenir ensemble trois « niveaux de réalité », elles sont « allées jusqu'au collapsus, jusqu'à la déchirure entre les différents niveaux de réalité » (C.H., F.M.).

Ces « niveaux de réalité » font référence à la modélisation que le directeur des affaires économiques de la Caisse d'épargne des Alpes utilise pour étayer sa démonstration. Il existerait ainsi trois niveaux qui, selon lui, ne sont pas orientés vers des principes de hiérarchisation, mais d'interaction. Le niveau de « concrétisation » est celui « des choses très concrètes, des techniques, des produits, des processus et procédures » (C.H., F.M.). Ce niveau décrit de manière matérielle l'activité quotidienne des collaborateurs. Le niveau dit d'« incarnation » comprend les éléments « tout aussi tangibles mais beaucoup moins visibles que sont les métiers, stratégies, les organisations sociales » propres à l'entreprise. Un dernier niveau est constitué par ce que F.M. appelle « l'inspiration », qui regroupe les éléments les plus spirituels, ceux que F.M. dit être « incarnés par le deuxième niveau » : la vocation, la culture, les valeurs et la vision. « C'est quelque chose qui donne du souffle, qui donne la chance à la durée », conclut F.M. On retrouve, distribué selon des logiques différentes, ce que la plaquette présentant la « Charte des Valeurs » avait cherché à faire en les reliant à la stratégie et à l'action.

---

<sup>241</sup> Cf. Annexe 1, 3 « Loi de 1999 ».

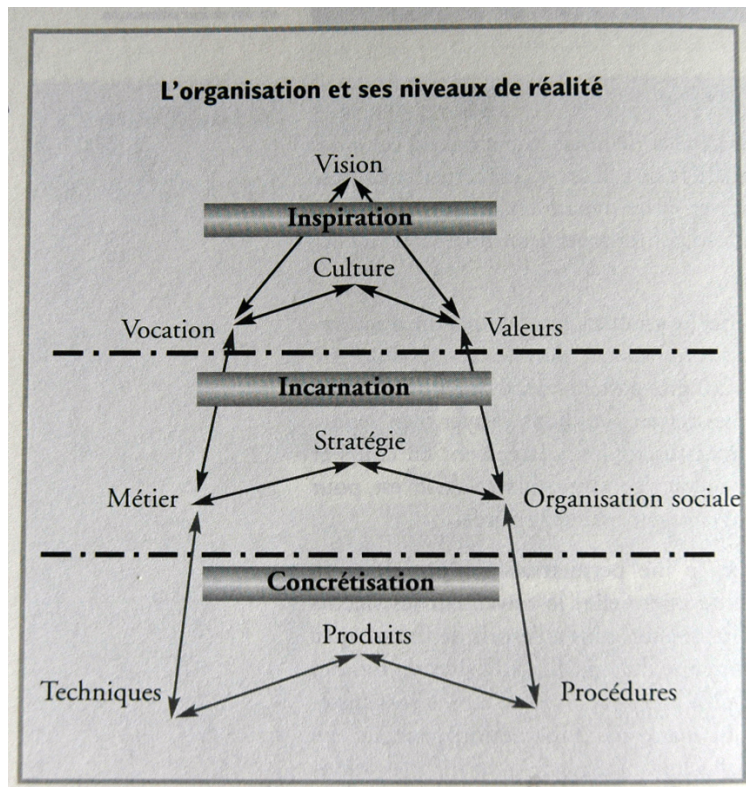


Illustration : les trois niveaux de réalité de l'organisation (source : C.H., F.M.).

Une représentation graphique ambiguë.

Je fonderai mon analyse sur ce discours, qui donne un cadre général de compréhension à la démarche entreprise. J'admettrai par principe, puisque c'est le sens de la démonstration de F.M., que ce modèle est interactionniste et non hiérarchisé. Si je parle de principe, c'est parce qu'il existe entre le discours tenu et la représentation graphique qui en est donnée une contradiction, représentative de celles qui jalonnent le « projet Valeurs ». L'utilisation du terme « niveau » rendait déjà mal compte à mon sens de la non-hiérarchisation. C'est aussi le cas de la représentation graphique qui en est donnée. Par sa forme pyramidale, par la large base et la pointe qui, placée en haut du schéma, s'apparente à un sommet, par les divisions horizontales qui séparent nettement les niveaux, elle connote plus la hiérarchisation que l'interaction. Dans son ensemble, la représentation rappelle plus les schémas qui, comme la pyramide de Maslow, hiérarchisent des éléments (les « besoins » chez Maslow) que ceux qui représentent l'interaction. Enfin et surtout, si les doubles flèches connotent bien l'interaction, cette dernière n'est pas générale mais s'établit seulement entre certains termes du schéma. Or, on saisit mal pourquoi on pourrait avoir une forme d'interaction directe entre « Métier » et « Vocation », mais

pas, par exemple, entre « Métier » et « Culture », entre « Procédure » et « Métier » ou entre « Culture » et « Vision ». C'est particulièrement étonnant en ce qui concerne le couple « Stratégie » et « Valeurs », dans la mesure où, tout au long de leur démarche, comme l'atteste l'archive et comme nous le verrons, les managers ne cessent de postuler un lien très fort entre ces deux derniers termes, lien pourtant absent du schéma. Il y a donc, sur ce dernier point une discordance visible entre la représentation graphique donnée et le discours tenu sur les valeurs. Ce que la représentation figure, c'est finalement un ordonnancement des contextes de lecture de l'activité organisationnelle (ce qui l'oriente, ce qui la motive), du plus matériel au plus spirituel.

Cette représentation fournit un bon exemple des contradictions que l'on trouve dans l'archive. Si l'on s'en tient, toutefois, aux intentions du projet, l'intérêt du modèle interactionniste réside selon les managers dans sa capacité à montrer qu'il faut gérer la congruence entre les différents « niveaux de réalité » présentés, qui sont tous liés les uns aux autres.

En vertu de cette vision interactionniste, tout changement d'un élément agit sur les autres. La réorientation stratégique entamée par le G.C.E. entraînerait donc la nécessité de faire retour sur les valeurs en les faisant passer du « cadre de l'évidence » à celui de leur gestion. Selon les managers, sans ce mouvement d'adaptation visant à organiser le changement, on pourrait en effet voir persister « des comportements et valeurs, qui, pour la seule raison qu'ils faisaient les succès d'hier, n'ont pas été remis en question », ce qui serait « néfaste et dangereux » pour l'entreprise d'aujourd'hui. Puisque c'est l'élément stratégique qui a été modifié, alors les transformations des autres membres du schéma doivent être pilotées « en fonction de la vision et du mouvement stratégique envisagé » (A.G.V., P.N.).

Cette manière d'envisager le système de valeurs est habituelle en sciences de gestion, comme en témoigne l'approche des théoriciens de cette discipline.

« Dans le management du changement, si la vocation a été modifiée, il est nécessaire d'agir sur la charte des valeurs, en fonction des modifications de l'environnement externe (sociologique et économique). Ainsi, puisque la vocation a un contenu et une exposition différents, le système des valeurs devra être redéfini et reformalisé » (Lebailly et Simon 2004 : 206).

## La gestion envisagée par le « groupe Valeurs ».

Il semble cependant que faire évoluer les valeurs ne soit pas une tâche facile : la gestion de ces « concepts souvent ambigus » qui touchent « à l'immatériel, à l'affectif et à l'imaginaire organisationnel » s'avère d'autant plus difficile que leur « maniement [est] délicat » (A.G.V.).

### Un travail inhabituel pour les managers.

Le premier procès-verbal de l'archive étudiée insiste sur l'originalité de cette démarche dans l'histoire du G.C.E. C'est en effet « la première fois depuis la fondation des Caisses d'épargne » qu'un tel projet d'explication — et de remise à plat — de l'identité de l'entreprise » est engagé. Il s'agit pour les managers de faire « un travail en profondeur »<sup>242</sup> qui permette la fabrication d'un discours cohérent<sup>243</sup> sur l'identité de l'entreprise. Ce discours est appelé « doctrine » par les intéressés, et leur ambition est de faire en sorte qu'elle soit « dense, lisible, concise » et qu'elle affirme « la vision, la vocation et les valeurs voulues par les Dirigeants en harmonie avec la culture Groupe » (A.G.V.).

Dans cette première phase du projet, les valeurs sont donc considérées comme un des outils possibles de médiation d'un corps de doctrine plus vaste qu'il s'agit de définir ou de fixer. Le système de valeurs, en tant qu'il exprime cette doctrine, qui correspondrait à « l'identité de l'entreprise », doit « former un système cohérent », « coller à notre temps », avoir « un souci de vérité », précisent les managers. Si la référence à la vérité est assumée dans le discours, c'est que, pour élaborer cette doctrine, les managers vont chercher à mettre en lumière les dimensions les plus caractéristiques de l'entreprise. C'est dans l'idée qu'il faut exprimer la véritable « identité » des Caisses d'épargne et ne pas hésiter dans la démarche à évoquer les points forts comme les « facteurs de blocage », « sans tabou ni évitement », que le rapport à la vérité est noué.

Que ce travail soit, comme le soulignent les managers, délicat et difficile à mettre en

---

<sup>242</sup> Par exemple : « aborder la problématique le plus en amont possible », « approfondir la problématique en termes de contenu » (A.G.V.).

Cette profondeur du travail cherche à éviter le risque d'une démarche superficielle qui « déplace[rait] et aggrave[rait] les problèmes ».

<sup>243</sup> « démêler l'écheveau embrouillé » de l'identité de l'entreprise, « rester crédible avec un souci constant de cohérence, en conservant le sens du réel » (A.G.V.).

place, il convient, comme ils le font, de l'expliquer par le caractère exceptionnel de la démarche entreprise. Ce caractère procède de la remise en question de la logique de fonctionnement de l'institution<sup>244</sup> que constitue l'organisation.

Comme l'explique Mary Douglas, le fonctionnement des institutions vise à la naturalisation de conventions, ce qui permet aux membres de l'institution de s'en remettre, pour la plupart des décisions du quotidien, non plus à leur jugement, leur réflexion ou à une prise de décision, mais à l'institution en elle-même, qui aura prévu un certain nombre de réponses conventionnelles aux questions que les individus sont susceptibles de se poser. Cette prise en charge institutionnelle évite ainsi la confrontation trop fréquente à des choix. Ainsi les institutions « encodent de l'information » et, par cet encodage « l'expérience du passé est intégrée aux règles de l'institution de façon à guider les prévisions pour le futur ». Pour cette raison, si « au départ elles ont un fonctionnement empirique et normatif », les institutions « finissent par stocker toute l'information nécessaire. Quand tout est institutionnalisé, ni l'histoire ni les autres moyens de stockage ne sont plus nécessaires : « c'est l'institution qui dit tout » » (Douglas 2004 : 82).

On comprend dès lors pourquoi le « chantier valeurs » qui prétend, pour la première fois depuis la création de l'entreprise, effectuer une opération de « remise à plat » de son identité, est doublement délicat. Ce qu'il remet en cause, c'est d'une part l'institutionnalisation des pratiques et des modes de pensée « habituels » de l'entreprise et de ses acteurs. Pour reformuler les valeurs, les managers ne peuvent plus s'en remettre à l'institution, qui au lieu de « tout dire » ne dit plus rien de la tâche à accomplir. Il leur faut innover, sortir des logiques routinières imposées à chacun d'entre eux par le métier ou l'habitude.

Surtout, la finalité d'un tel projet consiste en l'élaboration d'éléments — les valeurs d'entreprise — qui auront précisément pour mission d'orienter l'institutionnalisation future dans une direction précise, de guider l'action des collaborateurs et de prendre le relais des logiques jusque là naturalisées par l'institution. Les valeurs que les managers souhaitent mettre en place devront en effet être « des préférences collectives qui s'imposent au groupe », et « des références pour l'action, qui permettent de se repérer dans l'univers organisationnel » (A.G.V.). Ce fonctionnement à double détente et cette remise en question profonde des routines de l'entreprise expliquent les difficultés que les managers rencontrent dans la mise

---

<sup>244</sup> C'est-à-dire un « groupement social légitimé » (Douglas 2004 : 81).

en place du projet.

## Qu'est-ce qu'une « valeur » d'entreprise ?

Si on comprend mieux ce qui est attendu du projet, force est de constater que l'emploi que font les managers du terme « valeur » n'est pas exempt de contradictions. Les usages managériaux fédèrent sous ce terme des définitions extrêmement variées qui parfois se télescopent et dessinent des clivages. J'ai recensé pour en donner la preuve les acceptions rencontrées dans le premier procès-verbal<sup>245</sup> de l'archive en fonction de ce à quoi le terme « valeur » faisait référence.

On trouve un premier clivage entre les valeurs en tant que choses héritées collectivement (A) et choses produites ou proclamées (B), capables d'être modifiées ou d'évoluer par la gestion des managers (B'). Un second clivage confronte les valeurs anciennes (et donc, d'après le texte, héritées = A), actuelles (C) et « de demain » (D). L'acception (E) emploie le terme pour désigner une réalité sociale et désigne des valeurs dans d'autres domaines qu'en entreprise. L'acception (F) explique que l'idée ou le concept de valeur est une réalité encore trop floue, qu'il faudrait définir. (G) donne un éclairage théorique en tissant un lien entre la notion de « valeur » et les « cités » ou les « mondes » « domestiques » et « civiques » définis par Boltanski et Thevenot dans *De la justification. Les économies de la grandeur* (1991). Sur la nature précise de ce lien, l'archive reste néanmoins muette. Avec (H), on insiste sur la capacité des valeurs à mobiliser de manière collective les acteurs.

(A) « Le groupe a déjà beaucoup changé (...) mettant au défi le système de valeurs // « L'accélération a creusé les changements et les écarts avec les « valeurs traditionnelles » » // La Caisse d'épargne, du fait de son histoire singulière, ne peut pas se limiter à des valeurs et/ou fondations « alibis ».

(B) « Réflexion sur les valeurs, élaboration d'une doctrine » // « Affirmation de nos valeurs au congrès » // « Charte de l'écu élaborée à partir d'un système de valeur actualisé » // « Nécessité de faire partager le corps de valeurs » // Le pilotage (gestion) des valeurs par les Dirigeants dans le cadre d'une gestion long terme revêt une double utilité // La doctrine affirmera (...) les valeurs // Nommer, exprimer, revendiquer nos valeurs // Ecrire un corps de valeurs // Quelles valeurs abandonner, renforcer, faire évoluer, introduire ?

(B') « Les valeurs, a l'instar – et en harmonie – avec le Groupe Caisse d'Epargne doivent être en mouvement et en évolution » // « L'évolution et l'adaptation des valeurs

---

<sup>245</sup> Le choix de ce premier procès verbal s'explique car ce document pose les objectifs du projet, permet de saisir ce qu'on attend de la démarche et ce qu'est « la question des valeurs » pour les managers..



reposent (...) sur la gestion ».

(C) « Pourquoi une entreprise a-t-elle besoin de valeurs aujourd'hui ? »

(D) « Quelles valeurs pour les Caisses d'épargne demain ? »

(E) « Ces décalages se combinent avec l'évolution de la société et de ses valeurs ».

(F) « Un flottement du sens des mots : valeurs, éthique (...) ».

(G) « Le projet stratégique est resté trop silencieux sur les valeurs domestiques et civiques ».

(H) « Les valeurs collectives fortes et en phase avec les évolutions à venir sont la clé du succès » // « Les valeurs doivent faire sens pour tous les acteurs » // « Adhésion à des valeurs partagées, fédératrices et mobilisatrices ».

D'autres phrases conjuguent à l'évidence dans leur emploi du terme plusieurs acceptions, sans qu'il soit toujours possible de savoir quel sens est privilégié.

(C et A) « Quelles sont les valeurs sur lesquelles s'appuient les Caisses d'épargne aujourd'hui (historiquement, idéologiquement ?) »

(A ou B) « Evolution des valeurs de la Caisse d'épargne ». (évoluent-elles seules ou doit-on les faire évoluer, on ne sait pas).

(A, B, C et D tout à la fois) « Ceci a des conséquences sur la formulation des valeurs, ébranlées par l'ampleur des mutations et n'exerçant plus une régulation suffisante et doivent être remaniées et recomposées ».

Une telle profusion a de quoi déstabiliser le lecteur et l'interpelle d'autant plus que les managers se donnent pour objectif de bien distinguer entre les termes utilisés lors du projet. Or ces « valeurs », qui sont l'élément central du projet, recouvrent toutes sortes de significations sans que cette polysémie paraisse problématique aux managers.

### Une vision classique des valeurs d'entreprise.

Ce paradoxe s'explique en particulier par l'origine académique des managers, formés<sup>246</sup> pour la plupart aux sciences de gestion. Si on interroge ces dernières, on constate en effet qu'une telle accumulation d'acceptions est en tout point conforme aux définitions qu'elles donnent des « valeurs d'entreprise ».

Je vais restituer quelques-uns des éléments de compréhension du fonctionnement attendu, par les gestionnaires, des valeurs d'entreprise. Cela fait longtemps en effet que les théoriciens du management et des sciences de gestion insistent sur le rôle

---

<sup>246</sup> Qu'il s'agisse de formations universitaires ou de formations à « l'université d'entreprise », ce sont les sciences de gestion qui composent le socle d'apprentissage de la plupart des managers.

positif qu'une telle réflexion peut jouer dans la quête de performance et la prétention des managers à pouvoir « gérer », « construire », « orienter » ou « manager » une culture d'entreprise. Pour ne donner qu'un exemple de cet état de fait, Peters et Waterman, dès 1983, insistent déjà sur l'importance de ce rôle :

« Si l'on nous demandait un conseil d'ordre général en matière de management, inspiré de notre enquête sur les meilleures entreprises, nous serions tentés de répondre : « définissez votre propre système de valeurs. Déterminez *ce que défend* votre entreprise et ce qui donne le plus de fierté à chacun. Projetez-vous dix ou vingt ans en avant : quel serait rétrospectivement l'objet de votre satisfaction la plus grande ? » (Peters et Waterman 1983 : 278. Les termes en italiques dont mis en évidence par les auteurs, ceux soulignés le sont par moi-même)<sup>247</sup>.

On voit bien avec cet extrait comment le travail effectué par les Caisses d'épargne s'inscrit dans le cadre classique du maniement des valeurs. Selon Peters et Waterman comme pour les managers du groupe de projet étudié, les valeurs ont vocation à durer (projection dans le futur) et à refléter ce qui fait la « fierté » et la « satisfaction » de tous les salariés. Elles doivent donc, tout en exprimant la politique de l'entreprise et sa spécificité (« propre, « ce que défend »), refléter ce qui motive les salariés (« fierté », « satisfaction »). Ceci donne une vision bien lisse et unilatérale de la motivation au travail, mais montre également la prétention du management à exprimer à travers ces « valeurs » aussi bien l'axe stratégique du pilotage de l'entreprise que quelque chose de l'ordre de l'intime ou du psychologique des salariés qui y travaillent. On verra qu'il n'en va pas autrement au sein du G.C.E.

Quant à la nécessité, pour les managers et les dirigeants, de porter ces valeurs de manière exemplaire, elle s'explique selon les chantres du management, par la progression des incertitudes et des complexités à l'intérieur même de l'entreprise. Georges Nizard met ainsi très tôt, dès 1980, l'accent sur la nécessité pour l'entreprise de rendre visible et de définir de manière claire et cohérente « une culture de l'organisation : [l'entreprise] se doit de publier sa charte, de se doter d'une identité ». Ainsi, le manager joue un rôle primordial dans cette clarification qui vise à donner les orientations majeures de l'entreprise. Pour mobiliser l'énergie et l'initiative

---

<sup>247</sup> Ailleurs « Voici ma profonde conviction : afin de survivre et de réussir, une entreprise, quelle qu'elle soit, doit d'abord posséder un ensemble de valeurs saines sur lequel elle fonde toutes ses politiques et ses actions. Ensuite, elle doit veiller au respect fidèle de ces croyances. Et enfin, je crois que si une entreprise veut faire face au défi que représente la constante évolution du monde, elle doit être préparée à tout modifier en elle, tout sauf ses croyances. En d'autres termes, la philosophie fondamentale, l'esprit et le dynamisme d'une entreprise jouent un rôle beaucoup plus important que les ressources technologiques ou économiques, la structure d'organisation, l'innovation, et le calendrier de ses actions. Tous ces éléments ont une grande part dans la réussite. Mais ils sont à mon avis, dépassés par la force de l'adhésion du personnel aux principes de base de l'entreprise et par la fidélité avec laquelle chacun les applique » (Peters et Waterman 1983 : 279).

de tous, il « doit afficher ses objectifs, ses valeurs, expliquer ses comportements. La direction ne peut plus jouer sur le silence ou sur le clair-obscur si elle veut assurer la cohésion et le consensus de son personnel » (Nizard 1980 : 17). L'exemplarité managériale est ainsi revendiquée et les valeurs affichées par les managers participent de cette construction. Mais cette dernière remarque montre que les valeurs évoquées par Nizard sont personnelles et non pas collectives comme celles que l'on entend forger au sein du G.C.E.

Qu'advient-il de ces valeurs lorsque l'individu exemplaire quitte l'entreprise ou bien lorsqu'il commet une erreur ? Un pas de plus est franchi avec la prise de conscience qu'un management durable ne peut se fonder sur les valeurs personnelles d'un manager particulier mais sur celles de l'entreprise entendue comme collectivité. C'est ce qu'explique Richard Barrett :

« Toutes les organisations sont orientées par les valeurs. Le problème est de savoir si ces valeurs sont conscientes, partagées et vécues ou bien si elles demeurent inconscientes et ne font l'objet d'aucun débat. Lorsque les valeurs ne sont pas définies, la culture de l'organisation est soumise aux caprices de la personnalité du leader. Lorsque le leader change, les valeurs changent en conséquence, en particulier si le nouveau leader vient de l'extérieur. Si le leader a une personnalité qui s'intéresse aux niveaux inférieurs de conscience, l'organisation fonctionnera selon l'intérêt personnel si au contraire il s'intéresse aux niveaux supérieurs de conscience, alors l'organisation fonctionnera pour le bien commun. Les organisations visionnaires ne sont pas seulement conscientes de leurs valeurs, elles les utilisent consciemment pour guider leurs prises de décision et construire une culture d'entreprise cohésive. Elles établissent un équilibre dynamique entre les besoins de survie et de croissance de l'organisation, les besoins de réalisation personnelle des salariés et les besoins de la communauté locale et de la société pour un développement économique, sociale et environnemental durable » (Barrett 2003 : 81-82).

Dans une telle configuration, les valeurs, considérées d'emblée comme collectives, sont portées une nouvelle fois par les managers. Ceux-ci sont désormais conçus comme les « relais », au niveau de l'unité dont ils sont responsables, de la politique générale et de l'orientation stratégique de l'entreprise. C'est le rôle de « courroie de transmission » qu'on attribue de manière traditionnelle au management. Leur « exemplarité » est dans cette perspective tout aussi importante mais elle a changé de nature : elle ne réside plus dans l'affirmation de principes personnels, mais dans la capacité des gestionnaires à jouer un rôle de médiation entre les idéaux collectifs que sont les valeurs, et leurs équipes.

Une dernière définition, dont il faut souligner qu'elle repose sur les mêmes notions que celles utilisées par le « groupe Valeurs » (« vocation », « vision », « valeur »),

décrit les valeurs d'entreprise comme des instruments générés par les managers ayant vocation à influencer sur ce que pensent les salariés.

« Les valeurs sont bien ces unités de signification identifiées et explicites qui définissent synthétiquement le positionnement original d'une entreprise ou d'un groupe humain ayant un projet social et/ou économique. Elles expriment, dans des termes spécifiques, la « vocation » qui fait l'interface entre l'infrastructure et l'identité.

Pour que la spécificité de leur définition soit garantie, les valeurs sont rédigées dans des termes et des tournures grammaticales normalisées et immuables. (...) La somme des valeurs constitue une charte à l'usage des publics internes et externes. A l'interne, elle est destinée à constituer une croyance commune dans la légitimité du projet d'entreprise. Elle génère de l'adhésion aux actions à entreprendre et constitue une référence qui permet de pondérer choix et actions légitimes ou illégitimes. C'est un credo. A l'externe, elle contribue à constituer la réputation du groupe ou de l'entreprise. elle justifie le bien-fondé de la confiance qu'on lui a accordée. C'est une garantie et un engagement » (Lebailly et Simon 2004 : 205-206, je souligne).

Avec cette dernière définition, la vision médiatrice précédente (formulation par le management, des croyances et convictions d'un groupe social) n'est plus de mise. Il s'agit désormais d'une vision prescriptive (des managers vers les groupes destinataires), qui tend à imposer des formes de légitimité, d'adhésion et de confiance. Cette évolution traduit la conviction selon laquelle le manager ne peut plus se contenter d'être une « simple » courroie de transmission, mais doit s'impliquer de plus en plus, dans la réalisation des projets d'entreprise.

« Le rôle du manager ne consiste plus seulement à maintenir l'organisation et la diriger mais à accompagner le changement, voire le susciter, il ne peut plus se positionner comme un acteur restant à l'extérieur d'un processus inévitable de mutation industrielle et environnementale, subissant et appliquant les nouvelles mesures sans traduction ni explication à ses équipes » (Imbert 2007 : 66).

Chez les managers du « groupe Valeurs », les définitions qui viennent d'être présentées sont cumulatives, ce qui n'est pas sans poser de contradictions, entre une définition individuelle et une définition collective des valeurs, entre une définition qui exprime la perspective du corps social et une définition prescriptive<sup>248</sup>.

Mais si l'on comprend mieux avec cet éclairage les enjeux sous-jacents à l'affirmation de valeurs d'entreprise, ce que les textes des sciences de gestion évoquent peu, c'est la manière concrète dont ces valeurs peuvent être élaborées. La plupart des textes s'en tiennent à dire, avec une visée normative très présente, ce que les valeurs doivent être. A l'exception de quelques méthodes d'audit des valeurs (Baret 2003) ou plus généralement de la culture d'entreprise (Thévenet 1986), les textes

---

<sup>248</sup> Ceci n'est pas sans poser de problèmes lors de la détermination de ces items, qui doivent s'adapter à tous, comme nous le verrons. Cf. ce même chapitre, 3.2. « Une formulation appauvrie de la tradition ».

taient les modalités pratiques de mise en œuvre d'un projet d'identification et de formulation de valeurs d'entreprise.

C'est dans cette mesure que l'archive étudiée est particulièrement précieuse : l'étude du travail précis opéré par les managers du « groupe Valeurs » va permettre de dresser des hypothèses adaptées sur ce que recouvre ce travail spécifique. C'est grâce à son étude en particulier qu'a pu être vérifiée l'hypothèse que ce qui était en jeu avec le management par les valeurs était, dans le cas du Groupe Caisse d'Épargne, un travail de la tradition.



## De la construction de la tradition...

### Une interrogation sur la durée.

Opérant un travail sur « l'identité », la « démarche valeur » a pour ambition de s'inscrire dans une « vision longue », dans « la durée ». Les managers n'hésitent pas à dire qu'elle est « un enjeu décisif pour les vingt ans à venir ». Elle suppose selon eux pour identifier les éléments les plus saillants de l'identité de l'entreprise un retour « aux écrits fondateurs » des Caisses d'épargne. C'est dans cette mesure en particulier qu'elle a part liée avec « l'histoire », entendue comme succession d'événements du passé, mais aussi comme savoir. C'est en effet en prenant appui sur le savoir historique constitué par certains collaborateurs (F.M.) encouragé, capté et agrégé<sup>249</sup> par l'A.H.G.C.E. que le travail sur l'identité de l'entreprise va être engagé.

On voit bien que l'ambition est, à travers cette démarche, de se situer à l'articulation de formes de références au passé et de projections dans le futur. Si le « groupe Valeurs » entend mettre en place un corps de doctrine qui dise « la vérité » de l'identité de l'entreprise par la médiation des notions clés que sont les valeurs, c'est parce que la production du savoir historique organisée par le comité d'histoire peut être mobilisée. Ainsi s'explique la référence à la « vérité ».

A travers ce projet, c'est bien d'une interrogation sur la durée qu'il s'agit. Combien de temps « dure » une valeur ? Les valeurs « traditionnelles » durent-elles toujours aujourd'hui, sont-elles amenées à durer encore demain ? Quelles valeurs y ajouter, qui puissent durer assez longtemps ? Ce sont bien de telles questions qui constituent l'épine dorsale du projet, comme le confirme cette interrogation livrée par l'archive : « [les valeurs] sont-elles éternelles ? » (A.G.V.)

---

<sup>249</sup> Cf. Chapitre 4. 3.1.3. « Un dispositif de production d'un certain savoir historique ».

Pour autant, il ne s'agit pas de mobiliser des valeurs qui soient entièrement fidèles à celles du passé, ni d'en inventer qui s'en détachent complètement. Il s'agit de jeter un regard rétrospectif vers le passé de l'entreprise pour saisir l'héritage qu'il a pu laisser, tout en se projetant vers le futur et en se demandant quelles valeurs afficher pour faciliter au maximum l'acceptation, par les différents collaborateurs, du devenir du G.C.E. La démarche prévoit ensuite de discuter au cas par cas de leur capacité à être utilisées au présent, c'est-à-dire à évoluer et à s'adapter aux conditions actuelles et, — dans la mesure d'une possibilité d'anticipation — futures, de l'entreprise. Cette adaptation pourra s'accompagner de l'adjonction de nouvelles valeurs.

« L'enjeu, explique P.N., est d'anticiper et de repérer les nouvelles valeurs porteuses pour l'entreprise. Le but est d'identifier celles qu'il faut abandonner, celles qu'il faut actualiser et moderniser, celles qu'il faut communiquer différemment, celles qu'il faut introduire dans le socle pour qu'il s'enrichisse de « valeurs montantes » » (A.G.V., P.N.).

Le processus de conception des valeurs se nourrit des discussions du groupe de managers. Certains des points de vue défendus sont richement documentés. C'est le cas de l'intervention de F.M., qui, à travers une réflexion sur la spécificité des Caisses d'épargne, va être chargé d'évoquer ce qu'il nomme « identité historique » et d'en tirer des conclusions sur la formulation possible des valeurs. L'analyse de F.M. constitue ainsi un élément central de la réflexion managériale. Elle permet également de rendre lisible la pratique spécifique du passé qu'ont mise en œuvre les managers pour redéfinir les valeurs.

## Une spécificité historique dans la gestion de l'identité.

Fidèle à la thèse qu'il a soutenue sur l'histoire des Caisses d'épargne<sup>250</sup>, F.M. défend au sein du groupe de travail une vision bien spécifique de l'identité de l'entreprise. Selon lui, la particularité des Caisses d'épargne provient d'une « identité historique » focalisée sur l'éthique. Cette caractéristique originelle représente selon lui une opportunité judicieuse de démarcation dans un paysage bancaire actuel marqué par une relative uniformité. Elle constitue en effet un « capital historique » exploitable aujourd'hui.

---

<sup>250</sup> Cf. Chapitre 4, 2.2.4. « Transférer les savoirs : « il faut être là et tenir les deux bouts de la chaîne » ».



A partir de cette thèse, il organise une (re)lecture de travaux historiques<sup>251</sup>, scientifiques<sup>252</sup> et managériaux<sup>253</sup>, en vue de faire émerger de l'analyse du passé de l'organisation et de l'étude de son histoire des caractéristiques dites « identitaires » clairement déterminées.

Je restituerai de manière précise son interrogation, intitulée « existe-t-il une spécificité « Caisse d'épargne » dans la gestion des valeurs ? »<sup>254</sup> Ce véritable plaidoyer pour la prise en compte de la dimension historique dans la constitution des valeurs d'entreprise se subdivise en deux parties distinctes. La première s'intitule « un « capital valeurs » historiquement spécifique » et la deuxième « que faire de nos valeurs ? »

### La métaphore de l'empreinte.

François Maret commence son argumentation en établissant un lien très fort entre identité de l'entreprise et origine de l'entreprise. Il s'appuie pour ce faire sur une citation<sup>255</sup> selon laquelle « toute interrogation sur l'identité est une interrogation sur l'origine ». C'est l'autorité qu'il tire de cette pratique citationnelle qui lui permet de justifier sa démarche et d'affirmer que, dans le cas des Caisses d'épargne, l'origine constitue « un poinçon » qui a laissé une empreinte « extrêmement forte sur l'identité de l'entreprise ». Cette idée d'empreinte et de poinçon rappelle la vision platonicienne de la mémoire. Platon, dans le *Théétète* compare en effet la mémoire des individus à un bloc de cire qui garde les impressions des sensations et des pensées.

« Quand nous plaçons ce bloc de cire sous les sensations et sous les pensées, nous imprimons sur lui ce que nous voulons nous rappeler, qu'il s'agisse de choses que nous

---

<sup>251</sup> L'ensemble du texte reproduit dans l'archive présente une forme d'intertexte généralisé avec ses propres travaux, qui alimentent la réflexion présentée.

<sup>252</sup> F.M. fait par exemple référence à Marx et à Lacan à propos de l'argent. « L'agent est en effet matière à forte charge symbolique. Elle est, dans la société marchande et monétarisée, « l'équivalent général abstrait » (Marx) ou le « signifiant le plus annihilant qui soit de toute signification » (Lacan). »

<sup>253</sup> F.M. convoque par exemple Henry Mintzberg, qui à l'en croire « affirme que le discours sur l'éthique n'a plus aucun sens dans le cadre du système actuel de plus en plus polarisé sur la valeur pour l'actionnaire, allant jusqu'à énoncer, au dire de confidences faites par des banquiers canadiens et non sur une base théorique qu'un tel système empêche même de « traiter les clients comme des êtres humains » » (A.G.V., F.M.).

Il cite aussi des acteurs qui, dans le champs managérial lié aux Caisses d'épargne, font référence et ont figure d'autorité. C'est le cas, par exemple, de Horst Köhler, qui a occupé la fonction de président des Caisses d'épargne allemandes et qui, d'après Maret, affirme en 1996 « au congrès mondial de Tokyo : « le concept des Caisses d'épargne est centré directement sur le bien commun et vise essentiellement le renforcement des forces personnelles des communautés locales et régionales » (A.G.V., F.M.).

<sup>254</sup> Cf. Annexe 3, 9. « Le plaidoyer de François Maret ».

<sup>255</sup> Attribuée à « A. Cotta ».

avons vues, entendues ou que nous avons reçues dans l'esprit. Et ce qui a été imprimé, nous nous le rappelons et nous le savons, aussi longtemps que l'image est là ; tandis que ce qui est effacé ou ce qui s'est trouvé dans l'incapacité d'être imprimé, nous l'avons oublié, c'est-à-dire que nous ne le savons pas » (*Théétète*, 191d).

Mais si cette idée se comprend en ce qui concerne la mémoire individuelle, l'évocation d'une empreinte originelle n'est pas sans poser de problèmes concernant la transmission d'une « identité » qui ne concerne plus un individu isolé, mais une institution composée par de nombreux individus. Les modalités concrètes de la transmission ne sont pas explicitées par le texte de F.M. et la métaphore de l'empreinte apparaît problématique dans la mesure où, qu'il s'agisse du poinçon chez F.M. ou de la cire chez Platon, elle fait de la mémoire une disposition passive. Cette contradiction est nourrie par l'usage d'autres métaphores, telle l'évocation de l'origine de l'entreprise comme d'un code génétique qui la déterminerait ou l'isotopie de l'« inscription »<sup>256</sup> originelle indélébile qui, se conjuguant à l'idée d'« inspiration »<sup>257</sup>, affirme un peu plus encore le caractère immuable de certains traits identitaires. A chaque fois, les opérateurs concrets de la transmission de tels traits sont évacués du plaidoyer.

Toutes paradoxales que soient ces références, elles n'en remplissent pas moins un rôle stratégique dans le discours du manager. Elles permettent en effet de démontrer que la gestion identitaire que souhaite mettre en place le G.C.E. à travers le « projet Valeurs » ne peut pas tout : si un travail sur les valeurs est possible, certains domaines demeurent toujours marqués par l'origine de l'entreprise. Dire cela, c'est affirmer que la gestion des valeurs ne peut pas prendre la forme d'une création pure, mais bien — l'origine étant extérieure à l'entreprise mais continuant pourtant toujours à la déterminer — que toute énonciation de l'identité actuelle de l'entreprise ne saurait être qu'une re-formulation.

### Ce qui procède de l'estampille d'origine.

François Maret va ensuite développer sa pensée en expliquant comment certaines caractéristiques identitaires propres aux Caisses d'épargne procèdent de cette empreinte originelle. Selon le manager en effet, de par l'origine philanthropique de

---

<sup>256</sup> « Les visées originelles de cette création ont inscrit des caractéristiques spécifiques dans la façon d'exister des Caisses d'épargne : leur savoir-penser, leur savoir-être et leur savoir-faire. » (A.G.V., F.M.)

<sup>257</sup> « Remarquons que la cohérence de cette inspiration — et son succès historique — plaident pour considérer différemment les valeurs qui l'animent de celles de nombres d'entreprises qui peuvent afficher également des intentions humanistes » (A.G.V., F.M.).

l'entreprise, de par la vision<sup>258</sup>, la vocation<sup>259</sup> et les valeurs qui forment un système cohérent et constituent leur « doctrine historique », les Caisses d'épargne disposent d'une dimension éthique et humaniste qui n'est pas une contrainte ni une condition d'exercice de leur activité mais bien un outil au service d'une conception morale de l'argent. Cette conception vise à atteindre « le bien des individus » et « le bien commun ».

Deux types de valeurs sont nées de ce dessein d'origine, d'après le manager.

« Une première couche de valeurs, explique F.M., est directement issue de la relation d'empathie — peu banale dans le champ économique — qui s'est historiquement construite entre les Caisses d'épargne et leur « clientèle » (terme anachronique jusque dans les années 60 du XXème siècle) » (A.G.V., F.M.).

Ainsi, la « confiance », la « sécurité », la « proximité », « l'ouverture à tous », « l'écoute » procèderaient de la nature de la relation entre caisses et déposants.

Une « deuxième catégorie de valeurs est issue de l'ambition de bien commun ».

« Les caisses, explique F.M., sont créditées ici du sens de l'intérêt général, de l'implication dans le tissu local et régional, de la sensibilité aux grandes causes... Il en a beaucoup été question lors du débat parlementaire ayant précédé la loi de 1999 » (A.G.V., F.M.).

Le moyen pour parvenir à ce bien commun, c'est-à-dire l'argent, n'est pas indifférent, car il distingue les Caisses d'épargne de la plupart des entreprises philanthropiques de l'époque. Selon F.M. en effet, « le fait que les Caisses d'épargne prétendent concourir au bien individuel et commun à travers ce moyen si spécifique n'a pu et ne peut que renforcer leur responsabilité sociale et donc leur propre spécificité » (A.G.V., F.M.).

C'est en distinguant ces caractéristiques que le manager met au jour l'identité historique des Caisses d'épargne pour montrer qu'il « découle » de celle-ci des valeurs spécifiques. Ces dernières entraînent la nécessité actuelle de mettre en place une gestion tout aussi spécifique de ce « capital historique ».

Le plaidoyer de F.M. laisse ainsi penser qu'un héritage identitaire s'est transmis, que

---

<sup>258</sup> Il s'agit du fait que « l'argent peut devenir un facteur de progrès humain et social en contribuant à la formation d'hommes et de femmes indépendants et adaptés, facteur d'équilibre familial et social » (A.G.V., F.M.).

<sup>259</sup> La « vocation » selon F.M. est le but « que les créateurs assignent aux caisses (...) de permettre l'apport des moyens permettant le bon usage de l'argent, ainsi visé » (A.G.V., F.M.).

Selon Maret, mais c'est un point de vue particulier sur la question, les valeurs des Caisses d'épargne découlent de la vision et de la vocation et sont liées à ce double projet de bien individuel et de bien social.

quelque chose a su parcourir les décennies qui séparent les commencements de l'institution de l'entreprise contemporaine, pour faire subsister au présent certains des éléments de l'identité d'origine. La métaphore de l'empreinte ou l'utilisation de tournures passives et impersonnelles permettent au discours de laisser planer la possibilité d'une transmission automatique, sans intervention de quiconque, immédiate. Ces procédés autorisent le maintien de l'indétermination quant à l'instance qui opère la transmission. Dans l'exemple qui suit, on est ainsi bien en peine de dire qui va, très concrètement, se charger de générer les « deux types de valeurs » mentionnés.

« Ce double objectif est historiquement tenu : le bien des hommes et le bien commun va générer deux types de valeurs » (A.G.V., F.M.).

Or, si l'on s'intéresse à ce que recouvre la transmission, il faut toujours, selon Jean Davallon, distinguer entre deux processus. Soit l'on fait référence à la transmission « d'un patrimoine déjà constitué. (...) La transmission vise alors effectivement une continuité dans le temps entre générations ; continuité physique (conservation) et continuité de statut (continuité symbolique d'objet de patrimoine) » (Davallon 2000a : 10). Soit on s'intéresse au moment où le patrimoine est reconnu comme patrimoine, et l'on constate que « lorsque des objets acquièrent ce statut, il l'est à partir du présent. (...) La question n'est plus dès lors de savoir comment est assurée la continuité pour éviter une rupture, mais comment elle est construite à partir d'une rupture » (Davallon 2000a : *idem*).

Le discours de F.M. est traversé par une assimilation constante des deux acceptions du processus de transmission. Il y a en effet une contradiction entre ce que le discours affirme — la transmission d'un patrimoine déjà constitué — et ce que le manager et le « groupe Valeurs » cherchent à réaliser : une opération de transmission produite du présent à travers l'identification d'une communauté de valeurs dans le passé.

## Le travail managérial de la tradition.

### Un processus de rétro-projection.

Pour démontrer la stabilité de la thèse qu'il avance, F.M. répète trois opérations à

chaque fois qu'il veut faire valoir la pertinence d'un trait identitaire dégagé.

Une première opération, que j'appellerai *d'identification*, consiste à repérer les caractéristiques qui dans le projet de fondation des Caisses d'épargne présentent des opportunités d'affirmer la spécificité de l'entreprise. Parmi les caractéristiques identifiées se trouvent ainsi la « vision », la « vocation », la « doctrine originale » et surtout les « valeurs ».

Une deuxième opération consiste à prouver la pertinence de cette sélection en évoquant des arguments qui dans les domaines du management, de l'histoire ou de la science, arriment les éléments identifiés à une autorité symbolique. Cette opération de *légitimation* vise à autoriser la parole de F.M., à en établir la recevabilité.

Une troisième opération correspond à la recherche d'occurrences historiques qui puissent donner à penser que les caractéristiques isolées par l'opération d'identification se retrouvent à différents moments de l'histoire des Caisses d'épargne. En présentant ces occurrences, cette dernière opération entend fonder la permanence et la stabilité des caractéristiques originelles identifiées par la première opération. Elle construit une continuité, que F.M. appelle « la cohérence historique ».

Ainsi, pour construire la « cohérence historique » de la relation « d'empathie », relation que F.M. définissait comme « première couche de valeurs », le manager en appelle à un exemple daté des années 1980. Il utilise l'existence historique de la signature publicitaire de « l'ami financier » pour affirmer que la valeur d'empathie s'est maintenue dans le temps. De manière comparable, ce sera la notion « d'intérêt général » inscrite dans la loi de 1999 qui sera convoquée et mise en relation avec la catégorie originelle de « bien commun » valorisée à la création de l'entreprise pour démontrer la permanence de la valeur d'origine.

Ce procédé ne se limite pas aux « valeurs ». Il est appliqué à d'autres caractéristiques identitaires. Lorsque F.M. cherche à montrer que les Caisses d'épargne ont assuré tout au long de leur évolution la cohérence entre « les trois dimensions basiques de toute entreprise que sont : la finalité, le système de propriété et la sphère d'activité »<sup>260</sup>, c'est encore un exemple historique qui est mobilisé en la définition de l'institution donnée par un dictionnaire de 1853 :

---

<sup>260</sup> On voit dans ce système la préfiguration des trois niveaux de réalité dont il parlera quelques mois plus tard et dont j'ai déjà parlé.

« On a l'expression explicite de cette cohérence historique entre la finalité, le mode de propriété et l'exercice du métier – termes actuels, mais dont le sens transparait facilement dans le vocabulaire du XIXème – dans la définition que donne des Caisses d'épargne, 35 ans après leur apparition, le Dictionnaire de l'économie politique de Coquelin et Guillaumin de 1853 : « *inspirées* par la plus pure philanthropie, réalisées avec entraînement et générosité par les hommes les plus respectables, *administrées* avec désintéressement et une rare habileté, soutenues dans leur action bienfaisante par l'unanimité de l'opinion publique, aidées par le concours infatigable d'une *foule de propagateurs intelligents* et grâce à l'appui toujours fidèle d'une publicité puissante, les Caisses d'épargne ont magnifiquement rempli leur mission, telle du moins que l'avait conçue la pensée inspiratrice, pensée exclusivement charitable et morale »... » (A.G.V., F.M. ; les termes en italiques sont mis en évidence par F.M., ceux soulignés le sont par moi-même).

A travers le comparatisme historique que bâtissent ces opérations, c'est à la *mise en évidence d'une filiation* que nous assistons.

Le discours affirme ainsi à plusieurs reprises que le mouvement de transmission se joue chronologiquement, c'est-à-dire qu'il met en jeu une action du passé sur le présent. Cette conception se donne à lire plus particulièrement dans l'usage de termes tels que « découler », « être issu », tout comme le déroulement général de la démonstration, établissent la filiation mentionnée.

Ces formulations tentent de masquer les trois opérations de production qui viennent d'être mises en lumière. Il semble en effet qu'il ne peut exister de filiation qui soit donnée *ex nihilo*. Toute filiation est reconstruction *a posteriori* et celle que F.M. échafaude ne fait pas exception. C'est lui qui, par les opérations et les procédés rhétoriques que j'ai montrés, va s'attacher très méticuleusement à construire une généalogie.

Si le contenu du discours de F.M. reconstruit une continuité historique en supposant que quelque chose, constitué dans le passé a été transmis, il n'en va pas de même des opérations constitutives de l'élaboration de ce discours, qui montrent au contraire comment la transmission procède d'une reconstruction au présent.

Des indices de cette reconstruction *a posteriori* émaillent pourtant le plaidoyer et sont même décrits comme des « anachronismes » par le manager lui-même. Ainsi, l'utilisation du terme « clientèle » pour désigner une réalité antérieure à 1960 montre bien que le véritable enjeu n'est pas, comme le discours de François Maret vise à l'établir, de chercher les manifestations de notions passées dans le présent, mais bien d'aller rechercher, à partir des catégories du présent, des correspondances dans le passé. De manière similaire, lorsque F.M. évoque l'apport de la référence au

dictionnaire de 1853 par des « termes actuels, mais dont le sens transparait dans le vocabulaire du XIXème siècle », on peut lire ce même mouvement du présent vers le passé.

L'analyse de la deuxième partie du texte de F.M., qui ne cherche plus à donner à voir un « capital » historique, mais interroge ce qu'il est possible d'en « faire », va le montrer encore plus précisément. Le manager y affirme en effet très clairement deux points.

Le premier concerne la cohérence entre la gestion des valeurs et les choix globaux de l'entreprise. Il insiste sur le fait que les valeurs choisies devront s'incarner dans la forme institutionnelle de l'entreprise, dans les modalités d'exercice du métier et du management. F.M. plaide ensuite à titre personnel pour une réaffirmation des valeurs d'origine, car elles lui paraissent « plus actuel[les] que jamais ». Selon lui en effet, « la société vit un bouleversement d'une ampleur équivalente à celui de la période de révolution industrielle, puisque nous basculons dans le monde post-industriel ». Aussi, « affirmer que les Caisses d'épargne militent toujours, dans ce contexte, pour mettre l'argent au service des hommes et non de la « finance pure » correspond à une attente sociale » (A.G.V., F.M.).

Mais c'est surtout — et ceci constitue le second point — dans la manière qu'il a d'affirmer la liberté de choix des Caisses d'épargne dans la gestion de ses valeurs qu'il rend très clairement lisible dans quelle direction la filiation se fait.

« L'exercice de cette liberté ne saurait se faire à partir de rien pour une entreprise bicentenaire : c'est bien une liberté en situation. Cependant, le choix des possibles existe et, en entreprise, la capacité d'inflexion est toujours réelle, sur la durée. C'est en cela que je conviens que nous ne sommes pas éthiques par essence, que le demeurer ou pas est l'objet d'un choix libre de politique générale d'entreprise : l'important aujourd'hui n'est donc pas uniquement de savoir ce que l'histoire a fait de nous mais, plus que jamais sans doute, ce que nous allons faire de ce que l'histoire a fait de nous » (A.G.V., F.M., je souligne).

Le passage souligné énonce plus explicitement ce que l'analyse que j'ai menée jusqu'à présent dévoilait. A travers ce mouvement de filiation, l'enjeu n'est pas tant de montrer ce qui dans le passé agit sur le présent, mais bien, à partir des enjeux identifiés au présent, de faire retour sur le passé pour légitimer l'action présente. Ce qui est à l'œuvre avec le management par les valeurs, c'est bien la construction d'une *filiation inversée*, de quelque chose qui tient moins de l'ordre de la survivance ou de la perpétuation que de la *rétro-projection*. « Loin que les pères engendrent les fils, les pères naissent des fils. Ce n'est pas le passé qui produit le présent, mais le

présent qui façonne le passé » (Lenclud 1987).

### Le « groupe Valeurs » : un travail de la tradition.

Dès lors, on assiste bien dans les travaux menés par le « groupe Valeurs » à la mise en place d'une *tradition*.

« Le sens commun voit dans la tradition, comme l'explique Jean Pouillon, « une permanence du passé dans le présent, une préformation du second par le premier, préformation dont l'efficacité tient au caractère inconscient. En même temps, on affirme que cette inconscience peut se dissiper » (Pouillon 1975 : 159).

Et c'est bien cette tradition-là qu'évoque la première partie du plaidoyer de F.M. : on y voit les traits originels identifiés (valeurs, vision, vocation) être transmis du passé vers le présent. Le discours montre leur permanence et leur perpétuation au cours de l'histoire et ce jusque dans l'actualité la plus contemporaine<sup>261</sup>, sans que soient pour autant précisés les moyens ou les modalités concrètes de cette transmission historique. Le caractère inconscient évoqué par Pouillon est bien l'élément qui posait problème dans les différentes métaphores de l'empreinte et de l'inscription relevées précédemment. C'est lui aussi qui se donnait à lire dans les tournures passives ou impersonnelles repérées.

Pourtant, toute l'entreprise de F.M. vise à rendre compte de cette opération de transmission de la tradition et cherche, dans une certaine mesure, à dissiper cette dimension inconsciente, en identifiant les éléments transmis. Mais on voit bien que la première partie du discours, dans sa fidélité au sens commun en vient presque à nier ce pour quoi le discours est produit, c'est-à-dire l'affirmation de la possibilité de retravailler cette tradition.

Cette contradiction met à l'épreuve la conception commune qui fait de la tradition une action du passé vers le présent. On voit bien, avec l'analyse de ce discours, que cette définition n'est pas tenable car elle entraîne un certain nombre d'incohérences.

---

<sup>261</sup> Maret prend bien soin d'ailleurs de préciser que sa caractérisation historique porte jusqu'à aujourd'hui. « Historiquement, c'est-à-dire jusqu'à aujourd'hui, il existe incontestablement, selon nous, une spécificité dans la gestion de ses valeurs par la Caisse d'épargne (...) » (A.G.V.).

Un exemple de cette actualité peut être l'évocation par Maret d'un discours de Lionel Jospin, alors Premier ministre, qui évoque un groupe « enraciné dans la conscience collective des Français » (*idem*). Recherche faite, la phrase exacte inscrit un peu plus encore le groupe dans l'histoire de la France, puisqu'il l'enracine non seulement dans la conscience collective, mais également dans l'idée de Nation : « En même temps, ce groupe, enraciné dans la Nation et la conscience collective des Français, porté par sa mission au service des besoins collectifs, a su contribuer au maintien de l'emploi et au bon financement de l'économie. » (Lettre du Premier ministre Lionel Jospin au Député Raymond Douyère, 5 novembre 1997. N° 1484/97/SG).



Dans de telles circonstances, il faut, comme le fait Jean Pouillon, s'appuyer sur une définition de la tradition qui prenne en compte sa dimension de rétro-projection.

« On ne s'en sortira qu'en remettant en cause cette définition de la tradition comme action du passé sur le présent, et celle de son étude comme recherche d'une causalité que la chronologie exprimerait. En réalité ce qu'il y a d'inconscient dans une tradition, c'est qu'elle est précisément l'œuvre du présent qui se cherche une caution dans le passé, caution qui semble plus « bourgeoise »<sup>262</sup> d'être conçue sur un modèle causal et non sur celui d'une reconstruction » explique Pouillon.

Selon cette acception, la tradition est donc un « « point de vue » que les hommes du présent développent sur ce qui les a précédés, une interprétation du passé conduite en fonction de critères rigoureusement contemporains » (Lenclud 1987). Et c'est précisément cette reconstruction sous forme de rétro-projection qu'opère F.M. dans la deuxième partie de son texte, et que, de manière plus générale, le « groupe Valeurs » se donne pour objectif. Ce qui est à l'œuvre, c'est bien d'identifier, à partir d'un présent donné, ce qui dans le passé mérite d'être continué et actualisé.

« Comme [dans nos sociétés à écriture] nous conservons tout, il nous faut trier et chez nous aussi la tradition est une « rétroprojection » : nous choisissons ce par quoi nous nous déclarons déterminés, nous nous présentons comme les continuateurs de ceux dont nous avons fait nos prédécesseurs. (...) Par conséquent, pour définir une tradition, il faut aller du présent vers le passé et non l'inverse, la comprendre non comme une *vis a tergo* dont nous subirions les effets, mais comme un point de vue que nous prenons aujourd'hui sur ce qui nous a précédé. Je ne veux absolument pas dire par là que se reconnaître dans une tradition, ce soit l'inventer. Il faut que le passé persiste pour que nous puissions y prendre notre bien, et nous ne pouvons pas en faire n'importe quoi ; mais le passé n'impose que les limites à l'intérieur desquelles nos interprétations dépendent seulement de notre présent. Et ces interprétations ne sont pas forcément anachroniques ; il ne s'agit pas de plaquer le présent dans le passé, mais de trouver dans celui-ci l'esquisse de solutions que nous croyons justes aujourd'hui, non parce qu'elles ont été pensées hier, mais parce que nous les pensons maintenant. En somme, prendre conscience d'une tradition, c'est trouver dans le passé un héritage, mais n'accepter ce dernier que sous bénéfice d'un inventaire dont les critères sont les nôtres » (Pouillon 1973 : 159, 160).

Cette définition de la tradition qualifie bien le travail entrepris par F.M. et rejoint sa conception de la situation, lorsqu'il explique que l'important est de savoir ce que le « groupe Valeurs » va faire de ce que l'histoire a fait de l'entreprise.

Ceci peut aider à comprendre, dès lors, que l'utilisation managériale du terme « actualisation » sous-tend un mouvement de rétro-projection (et non de « simple filiation ») dont il s'agit.

Si, au sujet du projet, on mentionne au sein du groupe bancaire un « travail

---

<sup>262</sup> Terme que l'on pourrait remplacer aujourd'hui par « recevable », le texte de Pouillon étant quelque peu daté et marqué.

historique » et si ce travail est porté, en particulier, par l'A.H.G.C.E., s'il ressortit donc aux pratiques du passé étudiées dans ce doctorat, il n'est pas de l'histoire au sens de la discipline historique mais un travail de la tradition, pratique du passé distincte de l'histoire.

Une première différence réside dans le caractère non narratif des valeurs d'entreprise. Si leur élaboration s'appuie, comme le plaidoyer le suppose, sur une analyse qui porte sur l'histoire de l'entreprise, actualiser des valeurs n'est pas faire de l'histoire. Les valeurs ne « racontent » pas l'histoire à proprement parler, mais tentent d'exprimer l'identité de l'entreprise et, ce faisant, un certain rapport de l'entreprise à son passé. Plus fondamentalement encore, ce qui varie entre histoire et tradition, c'est le rapport à la vérité. Une histoire dont on pourrait prouver qu'elle ne reflète pas la vérité du passé ne serait plus de l'histoire. Une tradition prise en défaut n'en resterait pas moins une tradition.

« Sa force ne se mesure pas à l'aune de l'exactitude dans l'exercice de la reconstitution historique. Elle dit « vrai » même quand elle dit faux puisqu'il s'agit moins pour elle de correspondre à des faits réels, de refléter ce qui fut que d'énoncer des propositions tenues, en somme par avance, pour consensuellement vraies. Sa vérité n'est pas, pour reprendre une distinction classique, du type correspondance (*adaequatio*) mais du type cohérence. Il en est, d'une certaine manière, de la tradition comme du témoignage : une rhétorique de ce qui est *censé* avoir été » (Lenclud 1987).

Et c'est là un point essentiel pour qui veut comprendre l'exigence de cohérence que les managers affichent dans leur projet de reconstruire les valeurs : cohérence du nouveau corps de valeurs qui doit plus avoir à faire avec la manière dont les acteurs se représentent le passé des Caisses d'épargne que de son histoire véritable — même si l'exigence de vérité est bel et bien présente et affichée elle aussi. Cohérence avec la manière dont les collaborateurs se représentent leur entreprise actuelle. Cohérence, enfin, des différents éléments du système de valeur entre eux. C'est qu'en définitive à travers ce projet, ce qui importe, c'est sans doute moins la transmission d'un authentique héritage que l'instauration d'un rapport spécifique au passé et au présent<sup>263</sup>.

---

<sup>263</sup> Les historiens Eric Hobsbawm et Terence Ranger montrent même que « des « traditions » qui semblent anciennes ou se proclament comme telles ont souvent une origine très récente et sont parfois inventées ». Ils forgent ainsi la notion de « tradition inventée », qui inclut des traditions instituées de manière très « officielle » comme de manière plus « indistincte ».

« Les « traditions inventées » désignent un ensemble de pratiques de nature rituelle et symbolique qui sont normalement gouvernées par des règles ouvertement ou tacitement acceptées et cherchent à inculquer certaines valeurs et normes de comportement par la répétition, ce qui implique automatiquement une continuité avec le passé » (Hobsbawm et Ranger 2006 : 12).

## « Actualiser » les valeurs d'origine.

### Au cœur du dialogue entre présent et passé.

Une fois ces principes posés, la phase dite d'actualisation peut débuter. Par ce terme, les managers désignent la volonté qui les anime de « repréciser la vocation des Caisses d'épargne », « près de 200 ans après l'émergence du concept fondateur » et de « parachever [ainsi] la métamorphose par un cadre de référence ». Ce travail de clarification consiste en la formulation de manière actuelle des éléments historiques repérés lors de la phase précédente.

« L'idée clé sous-tendant le processus est celle de re-création. Il s'agit, en puisant dans la singularité de notre capital historique, de reformuler la finalité et de proposer une profonde adaptation culturelle », explique l'archive.

En ce sens, l'actualisation fait partie intégrante du travail de la tradition repéré ici car elle représente la manière dont, du présent, les managers vont se saisir des éléments identifiés dans leur lecture du passé pour les reformuler. A travers « l'actualisation », c'est le dialogue entre le présent et le passé qui est en organisé.

« Le passé n'interroge que pour autant qu'il est questionné ; la tradition est donc une réponse, trouvée dans le passé, à une question formulée du présent. Elle procède d'un échange entre « passé interprété » et « présent interprétant » (Paul Ricœur). Pour le dire en d'autres termes, c'est l'interprétation (ou l'herméneutique) qui est « traditionnante ». Le ressaisissement du passé, par une lecture nécessairement discriminatoire (*lectio, selectio*), et non le passé lui-même, institue la tradition » (Lenclud 1994 : 33).

Pour s'assurer de ne pas perdre « l'identité d'origine », les managers préconisent « l'élaboration d'un substrat robuste » qui « doit permettre, dans la phase de sélection des valeurs, de conserver des fondamentaux solides ». La nécessité de garder un lien fort avec le passé est réaffirmée : « être moderne, c'est bien sûr inventer, innover, mais c'est aussi se saisir astucieusement de son passé » (A.G.V.).

### Une question de classification.

Ces principes établis, comment s'y prennent concrètement les managers pour mettre en œuvre cette « actualisation » ?

L'enjeu, explique l'archive, est de produire par le processus d'actualisation un ensemble de valeurs « actualisées ordonnancées ». Cet ordonnancement passe par

un travail de classification dont le document qui suit rend compte.

➤ **VALEURS :**

Bases historiques	Valeurs	Valeurs voisines	Lien avec les tendances actuelles
Philanthropie	<b>Empathie</b>	Confiance Proximité psychoaffective	Retour vers l'humain
Croyance en la perfectibilité de l'Homme.	<b>Pédagogie</b>	Ecoute Accompagnement	Besoin de comprendre de s'approprier
Progressisme des Lumières	<b>Ouverture à tous</b>	Accueil Respect	Non discrimination. Souci du maintien du lien social et lutte contre les exclusions
Vision de «vaste politique »	<b>Engagement local et social</b>	Intérêt général Développement durable	Retour du besoin de régulation intelligente Essor de la décentralisation

illustration : classification managériale. (source : A.G.V, F.M.).

Il paraît important, pour étudier ce tableau, de distinguer entre la classification opérée et la forme graphique utilisée pour la présenter (le tableau). Il y a certes, au fondement du principe de tableau l'idée d'une mise en ordre des choses présentées. Jack Goody démontre ainsi que cette forme graphique organisait la simplification et l'opposition des éléments qu'elle mettait en ordre (1979 : 108-139). Ainsi, le tableau présenté par les managers permet de distinguer les termes qu'il représente<sup>264</sup> les uns par rapport aux autres. Il s'offre comme un dispositif qui permet de distribuer spatialement les termes, et donc de préciser et d'éprouver les formulations des valeurs qu'il s'agit d'établir. C'est bien dans sa capacité à distinguer et à séparer (par opposition et comparaison des termes les uns par rapport aux autres), que l'efficacité du dispositif graphique réside.

Mais toute utilisation d'un tableau, si elle suppose une organisation spatiale, une mise en ordre d'éléments, ne se double pas nécessairement d'une classification,

<sup>264</sup> Dans le cas qui nous préoccupe, l'enjeu est plus de distinguer les différents termes rangés en ligne. Entre les différents termes d'une colonne, les significations sont éloignées, alors qu'en ce qui concerne les lignes, elles sont proches, rendant plus difficile le problème de la distinction entre les termes. La forme graphique du tableau offre la possibilité de distinguer entre ces significations proches et de trouver, entre elles, le terme qui est le plus adapté à telle ou telle valeur.

comme c'est le cas du tableau étudié, qui ordonne les termes en fonction de plusieurs catégories.

C'est au fonctionnement de telles classifications que s'intéresse Mary Douglas, qui en montre le caractère arbitraire. Dans sa volonté de saisir l'utilité sociale des classifications, elle distingue la classification populaire de la classification scientifique.

« [Les classifications populaires] supportent de nombreuses subdivisions classificatoires et correspondent en dernière instance à des jugements d'ordre moral et politique. Une culture peut bien « fonctionner » sans une classification scientifique sérieuse. Mais le sens dans lequel elle est dite « fonctionner » est à la fois politique, économique, social et écologique. Pour l'ensemble des besoins pratiques, la classification populaire construit en effet un monde assez constamment intelligible et assez prévisible pour pouvoir y vivre. Ses buts sont complètement différents de ceux d'une classification scientifique. Cette dernière exprime des théories spécialisées qui possèdent elles aussi leurs idées fondatrices et qui sont également fondées en nature. Une communauté scientifique n'est capable de résister à l'emprise des analogies fondatrices de la société extérieure que dans la mesure où elle en est isolée » (Douglas 2004 : 93).

La classification opérée par les managers se situe à un niveau intermédiaire entre une classification populaire — qui répond à des besoins pratiques et permet de construire un monde assez prévisible pour pouvoir y vivre — et la classification scientifique — qui vise à produire une connaissance fiable. Comme la classification populaire, elle facilite l'action. L'enjeu est, pour les managers, de formuler les valeurs. Les ordonner en fonction de catégorie est un moyen pratique de distinguer entre plusieurs termes aux significations proches, et de réfléchir à ceux qu'ils pourraient ou non utiliser. Elle vise à faciliter l'action, à motiver la prise de décision, à rendre le choix des valeurs possible. Comme la classification scientifique, elle est sous-tendue par une démonstration<sup>265</sup> et repose sur une volonté de produire une connaissance fiable. Mais cette fiabilité se juge en dernière instance non en fonction de critères de vérité, mais d'efficacité.

Ce qu'offre la classification en définitive, c'est la possibilité de construire des relations de similitude. Or, si l'on en croit Mary Douglas, « construire des rapports de similitude est une activité intellectuelle essentielle généralement négligée » (Douglas 2004 : 95). La représentation graphique du tableau qui organise les termes dans une forme graphique particulièrement « habituelle » à l'univers managérial va en quelque sorte naturaliser la classification. Le tableau facilite ainsi la justification des choix opérés.

---

<sup>265</sup> J'ai montré précédemment comment Maret utilisait en particulier des savoirs issus de l'histoire mais aussi des sciences économiques ou de la psychanalyse pour affirmer son point de vue.

En les présentant sous une forme déjà connue, il leur donne un effet de cohérence qui résulte moins de la classification choisie que de la forme graphique retenue.

Dans le cadre de cette classification managériale précise, les relations de similitude sont organisées selon les deux formes graphiques que sont la ligne et la colonne. Chacune de ces formes rend les termes qui la composent comparables selon des logiques distinctes.

La première logique consiste à donner un rapport de similitude entre les termes présentés dans les colonnes. On suppose ainsi qu'ils relèvent de catégories comparables, indiquées en haut de chaque colonne. La première catégorie, appelée « bases historiques » fait référence aux éléments identifiés par F.M. dans le passé de l'entreprise. La catégorie « valeur » correspond aux valeurs proposées au présent, résultats de la procédure d'actualisation qui est tentée ici. La catégorie « valeurs voisines » propose une alternative au terme retenu dans « valeurs ». En offrant des termes aux significations proches<sup>266</sup>, elle précise également le sens des termes inscrits dans la catégorie « valeurs ». La dernière catégorie « lien avec les tendances actuelles », correspond à des éléments présents dans la société qui entretiennent un rapport de concordance avec les valeurs proposées.

La seconde logique suit, quant à elle, une perspective temporelle. Elle tisse un rapport de similitude entre les différents éléments qui composent les lignes du tableau en vertu d'une analogie qui est de l'ordre du devenir<sup>267</sup>. L'objectif est de proposer à partir de l'identification d'un terme ancien (« bases historiques »), un devenir actuel de ce terme, noté en gras (« valeur » proposée après le processus d'actualisation). En tant que proposition, ce devenir actuel n'est pas fixé et d'autres propositions possibles sont formulées dans la catégorie « termes connexes ». La pertinence de la proposition de valeur actualisée se lit aussi dans la congruence entre la valeur inscrite et des termes de la dernière colonne, donnés pour représentatifs de la société contemporaine – « lien avec les tendances actuelles ».

Ce que permet ainsi ce tableau, c'est tout à la fois de rendre compte d'une démarche et de justifier de résultats. Chaque terme étant solidaire de ceux qui lui sont adjacents dans une ligne ou dans une colonne, la cohérence que produit la forme graphique justifie le choix définitif des valeurs.

---

<sup>266</sup> Par exemple, bien que distinctes, « écoute » et « accompagnement » connotent « pédagogie » et précisent ce qu'on entend par là.

<sup>267</sup> Si l'on lit le tableau de gauche à droite. Une lecture à rebours aurait pour effet de construire des rapports de similitude fondés sur une démarche généalogique.

Cette classification répond donc à l'objectif d'identité et de tradition que se sont assignés les managers en mettant en relation des catégories issues du présent et d'autres, issues du passé afin de tisser une continuité rétrospective entre ces catégories. Les valeurs, figurées en gras, apparaissent comme une forme de médiation entre le passé de l'entreprise et le présent de la société, par le biais de l'affirmation de principes pour le présent de l'entreprise.

En résumé, les colonnes seraient les « classes » de la classification, et les lignes, lues de gauche à droite seraient filiations. Si elles se présentent dans le sens de lecture classique comme des éléments qui, venant du passé, se sont transformés, on sait, avec l'étude du projet valeur, que l'opération d'actualisation relève elle aussi de la filiation inversée. Dans tous les cas, ce mode de représentation graphique justifie du choix managérial en donnant une fausse impression de naturalisation. En créant une solidarité entre les différents termes du tableau, la forme graphique qu'est le tableau opère des effets de justification : la cohérence graphique est censée renvoyer à celle, arbitraire, de la justification.

#### Le résultat de l'actualisation : cinq propositions de valeurs pour le G.C.E.

Aux quatre valeurs proposées par le tableau, les managers ajoutent à l'issue de leurs discussions le « désintéressement ». Ainsi, un premier corpus de cinq valeurs est dégagé par le procédé d'actualisation. Il s'agit de « l'empathie », de « la pédagogie », de « l'ouverture à tous », du « désintéressement » et de « l'engagement local et sociétal ». Mais le travail engagé par les managers ne se limite pas à l'actualisation. Si c'est bien en premier lieu un travail de la tradition qui permet d'établir le corpus de valeurs, ce sont des logiques toutes différentes qui vont présider à leur formulation définitive.





## ... à son appauvrissement en lieu commun.

### Une succession de mises à l'épreuve et de reformulations.

S'il suffisait de proclamer les cinq valeurs issues de l'actualisation pour les adopter, la démarche serait simple. Mais le processus est d'autant plus délicat qu'il se veut « démocratique », c'est-à-dire, dans l'idée des managers, soumis à discussion par ce que l'*A.V.G.* nomme les « instances »<sup>268</sup> du Groupe. Le « groupe Valeurs » doit de ce fait anticiper les critiques qu'il serait possible de faire aux valeurs actualisées. Ainsi, deux séries de mesures visent à éviter les contestations. Il s'agit :

- du passage des valeurs « au crible » de toute une série de questionnements, qui vise à anticiper sur leurs usages en situation ;
- de la validation, la discussion et la correction par différents interlocuteurs, de la pertinence des valeurs proposées.

#### Passer les valeurs « au crible ».

Chacune des valeurs retenue est, selon l'expression des managers, « passée au crible », c'est-à-dire soumise à une série d'interrogations qui permet de décider s'il faut ou non conserver la valeur examinée.

Une première série de questions vise à imaginer dans quelle mesure les valeurs peuvent s'adapter au quotidien des salariés ou à celui des sociétaires. Il s'agit de considérer comment elles peuvent, de manière effective et concrète, guider leurs actions. Une deuxième série d'interrogations opère de manière similaire en prenant

---

<sup>268</sup> Le terme désigne en fait plusieurs populations, des dirigeants aux sociétaires, des salariés aux clients.

comme point de repère la stratégie voulue par le comité de pilotage du G.C.E. Il s'agit cette fois de relever les synergies possibles entre les valeurs actualisées et le plan stratégique. Une troisième série concerne la capacité des valeurs à distinguer l'organisation dont elles émanent des autres entreprises du même champ économique. C'est l'enjeu de « différenciation » maintes fois souligné par les managers. Une dernière salve interroge la cohérence et la crédibilité des valeurs en passe d'être promulguées. Cet enjeu de crédibilité est formulé de manière générale. Il touche tout aussi bien à l'image de l'organisation particulière que constitue le G.C.E qu'au secteur bancaire dans son ensemble ou au capitalisme actuel. Il s'agit ainsi de voir comment les valeurs permettent à l'entreprise de s'insérer dans cet enchâssement de contextes. Il constitue ainsi le contrepoint de la différenciation. La différence souhaitée n'est que relative : il s'agit d'être différent tout en restant conforme au cadre général dessiné par l'activité du monde bancaire.

A partir de cette série d'interrogations, les managers dressent pour chaque valeur une liste de critères discriminants qui leur permet de conserver ou d'écarter telle ou telle valeur. A l'issue de ce premier processus de mise à l'épreuve, deux valeurs seront élimées. Des cinq valeurs actualisées, seules l'« empathie », l'« engagement local et sociétal », et l'« ouverture à tous » seront finalement retenues.

Pour mieux cerner les interrogations des managers, il convient de donner une rapide description du fonctionnement du « crible » managérial, pour chacune des valeurs qui y a été soumise.

L'« empathie » est jugée « très différenciante, crédible », représentative de la « Caisse d'épargne *touch* » et de « l'identité remarquable » de l'entreprise, de sa « force morale ». Elle est « en cohérence » avec la relation de proximité avec le client. Les managers apprécient qu'avec cette valeur l'intérêt du client « rejoigne » celui de l'entreprise. Le choix de cette valeur impose néanmoins un comportement commercial rigoureux ainsi qu'une modification de certaines pratiques de ventes « forcées ». Il faut enfin, estiment les managers, en travailler la formulation définitive<sup>269</sup>.

La deuxième valeur retenue est « l'ouverture à tous », jugée « indiscutable<sup>270</sup> et porteuse ». Sa disparition « risquerait, selon les managers, de remettre en question

---

<sup>269</sup> C'est ce qui les poussera à la reformuler sous la forme d'« empathie active ».

<sup>270</sup> Formulation paradoxale dans la mesure où tout l'enjeu du projet est d'en discuter précisément la portée.

l'existence même de l'institution ». Son maintien ne doit cependant pas signifier un « service indifférencié », d'où la volonté affirmée « d'individualiser la relation clientèle » et de faire en sorte que l'entreprise soit « populaire dans le bon sens du terme », c'est-à-dire celui de la recherche du maximum de clients potentiels. Plusieurs dérives possibles sont aussi soulignées : celle d'une « logique politique de l'ordre de l'ayant droit » d'une part, celle d'autre part d'un « détournement d'image » qui assimilerait l'entreprise à un service public. Il y a en effet « un risque de confusion des genres pour les Caisses d'épargne issues d'un croisement entre une générosité libérale et une tolérance étatique ». Les managers veulent éviter de donner l'image d'une « banque des pauvres qui récupère le rebut » ou d'encourager « l'assistanat, opposé à la philosophie des Caisses d'épargne ».

« L'engagement local et sociétal » est la dernière valeur retenue. Les managers la considèrent comme une « notion nodale » du « positionnement institutionnel » de l'entreprise. Elle « découle naturellement<sup>271</sup> de la philosophie originelle » de l'entreprise et réaffirme le lien de l'institution avec « le bien commun ». Elle est très « fortement différenciante », « facteur d'adhésion et d'identification positive ». Elle se situe enfin « en phase avec les tendances actuelles », le « besoin de nouvelles régulations », la régionalisation. Elle « intègre l'intérêt général et le développement durable ». Au nombre des dérives, les managers notent l'éventualité de pressions d'élus locaux pour obtenir des financements, l'assistanat qu'elles pourraient engendrer et l'augmentation possible du coût des missions d'intérêt général.

Si la « pédagogie » a été rejetée, c'est parce que la formulation leur paraît dépassée et que « le client ne veut plus d'une relation asymétrique dominant/dominé (maître-élève), [mais] réclame l'information et l'immédiateté ». Quant au « désintéressement », c'est son « absence de crédibilité qui mène à son rejet ». Qui penserait en effet qu'une entreprise dans le marché puisse être désintéressée ? Le risque en choisissant une telle valeur serait d'éveiller la suspicion.

Il apparaît à la lecture de ces critiques et des risques dégagés par l'anticipation de l'usage des valeurs que la démarche initiée par la volonté de travailler une tradition a pour fonctions essentielles :

---

<sup>271</sup> On a montré que rien, dans ce domaine ne « découle naturellement » mais que tout était (re)construit par les managers. Cette idée de quelque chose de naturel doit dès lors s'expliquer par l'habitude que les managers ont de l'entreprise et de son positionnement institutionnel. Le G.C.E. a choisi (il s'agit bien d'un choix et non d'une nature) d'affirmer par la loi de 1999 son engagement au sein de la société par le biais des missions d'intérêt général.

- le réalisme économique des valeurs affichées.
- la capacité qu'ont ces valeurs à être adaptables à plusieurs contextes, à plusieurs destinataires (clients, sociétaires, collaborateurs, etc.), c'est-à-dire de leur dimension collective.
- la cohérence de ces items avec les attentes des clients et du marché.
- l'avantage concurrentiel résultant de l'adoption des valeurs.

Ce passage au crible revient ainsi à croiser les significations potentielles des valeurs retenues avec ces différents objectifs et à imaginer les risques qui pourraient en résulter pour mieux les prévenir.

### Organiser la discussion institutionnelle des valeurs.

A la suite de la sélection par les managers de ces trois valeurs, le projet entre dans une nouvelle période appelée ici « phase de consultation/appropriation/validation par le Groupe »<sup>272</sup>, nommée là « phase d'appropriation/consultation/objectivation », ou bien encore désignée comme trois « temps forts successifs » : « vérification-objectivation/consultation-appropriation/validation ». Il s'agit en somme d'organiser une discussion avec différentes instances, à l'issue de laquelle les valeurs du G.C.E. seront définitivement fixées.

L'ensemble de la démarche effectuée par le « groupe Valeurs » est d'abord exposé, pour « validation » aux membres du directoire, ainsi qu'aux présidents de C.O.S.<sup>273</sup>. Plusieurs articles sont diffusés dans des publications internes<sup>274</sup>. Le dialogue est

<sup>272</sup> Cf. calendriers, Annexe 3, 9. « Les trois étapes du projet », « L'exigence du calendrier », « un calendrier plus précis pour la fin du projet ».

<sup>273</sup> Cf. Annexe 1, 2. Glossaire : « C.O.S. »

<sup>274</sup> Notamment dans *Culture Groupe, Epargne et Finance et Fédération infos* (lettre d'information de la F.N.C.E.), dont le neuvième numéro explique la démarche et les valeurs retenues.

« Pour la première fois depuis sa création, le Groupe Caisse d'Epargne a décidé de lancer une vaste réflexion sur ses valeurs. Une démarche originale menée dans un esprit d'ouverture.

Guidé par une volonté permanente d'écoute des collaborateurs, des sociétaires et des clients, ce travail est le résultat d'une large consultation avec les Conseils d'Orientation et de Surveillance (COS) et les Directoires des Caisses d'épargne. Dans un univers bancaire en pleine mutation et après la formidable transformation vécue par les Caisses d'épargne depuis une vingtaine d'années, cette démarche était plus que nécessaire. Il s'agissait de répondre aux interrogations de l'ensemble des acteurs du réseau en leur donnant des repères, tout en continuant de porter un projet stratégique ambitieux et préparant l'entreprise aux évolutions futures. Dans ce contexte, le projet « valeurs » s'est donc efforcé de marier en permanence philosophie d'entreprise et pragmatisme. (...)

Au-delà des mots, sa finalité est tout entière tournée vers l'action, qui régit le quotidien des collaborateurs, des sociétaires, des clients et de l'entreprise. Réaliste et ambitieux, ce travail s'est appuyé sur l'exceptionnelle image des Caisses d'épargne, et n'est rien d'autre que la traduction de valeurs inscrites au plus profond du capital identitaire des « Ecureuils ». Sans idée d'ordre ou d'échelle,

ensuite entamé avec des « experts » de chez TBWA et Publicis. Le travail des consultants consiste à proposer des pistes d'amélioration du travail déjà effectué. Leurs conclusions amènent les membres du « groupe Valeurs » à se demander s'il ne conviendrait pas d'ajouter une nouvelle valeur aux trois sélectionnées<sup>275</sup> et de leur adjoindre un « étendard »<sup>276</sup>.

Cette première phase de discussion se solde par la présentation le 8 février 2002<sup>277</sup>, de cinq valeurs reformulées. Celles-ci tiennent compte de la discussion et des recommandations des consultants. Elles sont présentées comme « les racines et les ailes » du G.C.E.

Nous connaissons déjà les trois valeurs « racines » qui font référence à l'identité historique de l'entreprise. Il s'agit des valeurs actualisées, qui figurent la durée et sont constituées par le travail de la tradition mis en lumière précédemment. Ces racines sont, selon l'expression des managers, le « ciment intemporel des Caisses d'épargne ». Il s'agit de « l'empathie active »<sup>278</sup>, « l'ouverture à tous » et « l'engagement local et sociétal ».

Pour autant, comme les managers l'ont déjà souligné, les valeurs doivent se garder de n'être que le reflet du passé. C'est pour cette raison qu'ils vont en particulier insister, à cette nouvelle étape du projet, sur l'avantage concurrentiel qu'elles peuvent offrir, sur la qualité de la relation au client qu'elles favorisent et sur le levier de développement qu'elles représentent.

Pour ces raisons, les valeurs promulguées incluront également des valeurs neuves, c'est-à-dire non issues du processus d'actualisation et qui sont le reflet des transformations que traverse l'entreprise. Ce sont les « ailes », qui sont des « valeurs motrices, porteuses de modernité », qui « mettent en mouvement, jouent sur la performance et renvoient à un « vouloir » et non à un « devoir », à « un futur et non à

---

les valeurs retenues fonctionnent comme un corps indivisible qui se veut simultanément crédible, différenciant et mobilisateur. Forte d'une double dimension économique et humaine, cette charte « valeurs » s'inscrit bien dans le rôle qu'entendent jouer les Caisses d'Epargne en matière de responsabilité sociale des entreprises » (*Fédération infos*, n°9, décembre 2002, pp. 4-5).

<sup>275</sup> Les documents parlent de quatre valeurs retenues. En effet, il semble qu'à cette étape du projet la « pédagogie » ait réintégré le corpus de valeurs soumises à sélection. Par la suite, elle disparaît à nouveau de l'étude.

<sup>276</sup> Il s'agit d'une phrase qui doit guider les acteurs dans leur compréhension des valeurs. « Le groupe est favorable à fédérer les valeurs autour d'un concept (étendard) qui rendra unique l'entreprise face à ses défis futurs. Un premier travail qui a permis d'approfondir deux formulations (« réunir ensemble », « passionnées par la réussite ») doit être poursuivi en phase de test. »

<sup>277</sup> Cf. Annexe 3, 9. « une seconde formulation ».

<sup>278</sup> On note une légère reformulation de cette première valeur de façon à éviter les écueils relevés lors de son « passage au crible ».

un passé ». Elles doivent permettre d'affirmer le dynamisme de l'entreprise, de figurer un groupe bancaire qui avance, une organisation « en mouvement ». Ont été choisies pour représenter cette idée « l'innovation » et « l'ambition ». Ces deux termes mettent en scène la politique de changement voulue par les dirigeants.

Le processus de discussion ne s'arrête cependant pas à cette première reformulation. Les managers souhaitent désormais vérifier la pertinence des « racines » et des « ailes » en évaluant leur possibilité d'adaptation auprès de différents publics. C'est la dimension « collective » des valeurs qui est testée à travers cette nouvelle enquête. Confiées à IPSOS, les valeurs proposées seront d'une part soumises aux collaborateurs, de l'autre aux clients et sociétaires. A la suite de ces tests, des ajustements sont proposés et la décision est prise de reformuler à nouveau les valeurs.

Elles seront finalement au nombre de quatre et prendront chacune la forme d'un unique mot, cette formulation ayant été jugée plus « polysémique ». L'« empathie active » devient ainsi la « confiance » ; l'« ouverture à tous » devient l'« ouverture », « l'engagement local et sociétal » l'« engagement ». Une quatrième valeur, une « aile »<sup>279</sup>, doit néanmoins être ajoutée. Si l'on insiste sur la volonté de l'inscrire dans une filiation avec le passé — « [elle doit être] moteur de la croissance en renouant avec une valeur à l'origine des Caisses d'épargne, pour en faire une banque unique » — il est clair néanmoins que dans ce cas précis, le passé est plus un prétexte et que la formulation choisie n'en tient pas réellement compte. On hésite entre la « conquête », l'« ambition » et l'« audace ». Suite à une nouvelle série de discussions avec les membres des COS et des Caisses d'épargne locales grâce à un « cahier d'échanges », c'est l'« ambition » qui sera sélectionnée.

La communication de cette dernière reformulation au conseil de surveillance du groupe bancaire clôt le projet. Les quatre valeurs retenues — « ambition », « ouverture », « confiance » et « engagement » — sont officiellement promulguées en septembre 2002 lors du congrès des Caisses d'épargne comme le souhaitait le calendrier général du projet. Ce sont bien elles qui seront communiquées par la charte de valeurs du groupe présentée en début de chapitre.

---

<sup>279</sup> Les managers ont choisi de ne garder qu'une « aile » et pas deux comme il avait été précédemment décidé.

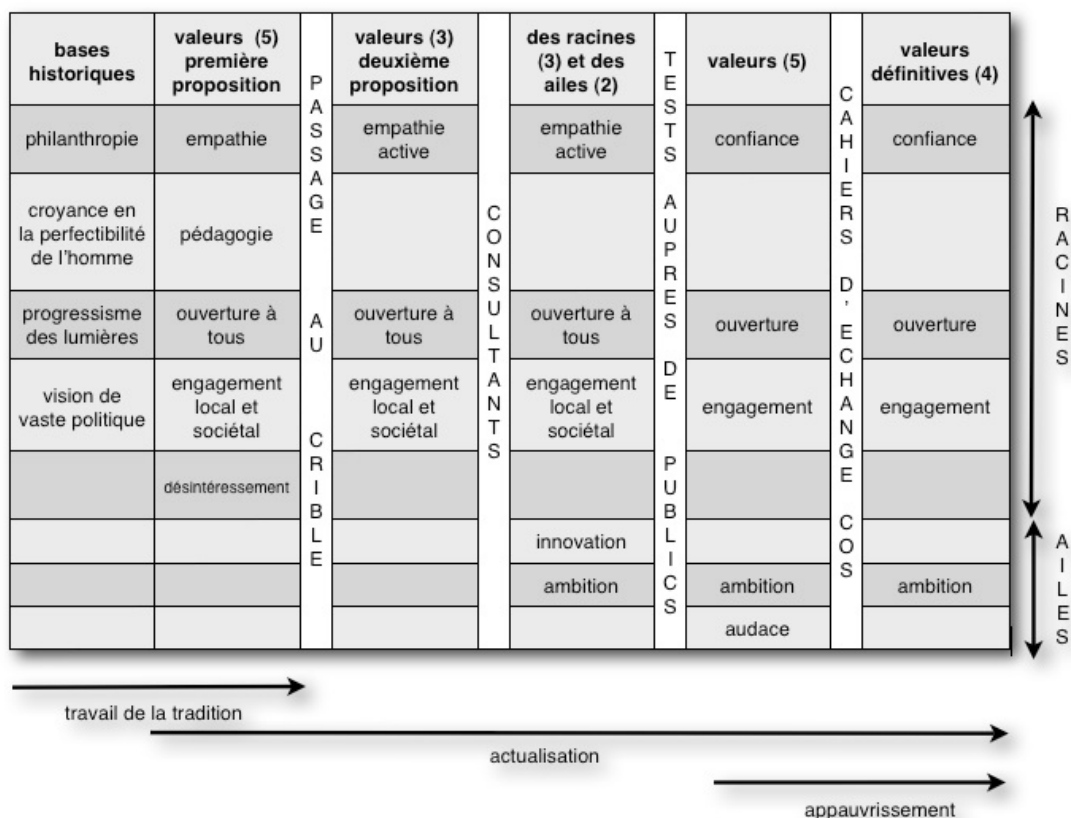


Illustration : généalogie des valeurs du Groupe Caisse d'Epargne.

### Une formulation appauvrie de la tradition.

Que s'est-il passé au juste lors de la dernière étape du projet pour que, de cinq valeurs assez précises et spécifiques à l'entreprise —« l'empathie », « la pédagogie », « l'ouverture à tous », « le désintéressement », « l'engagement local et sociétal »—, on en arrive aux quatre valeurs définitives dont on interrogeait en ouverture la capacité de marquer une différence ?

Il faut expliquer cet appauvrissement par la pression de plusieurs facteurs qui ont été déterminés par les managers comme constitutifs des attentes liées au projet. Il s'agit d'une part, de la multiplication des contraintes liées à une définition trop vaste des valeurs et d'autre part, de la volonté d'une formulation simple et claire des valeurs, qui facilite leur mémorisation.

## La multiplication des contraintes.

On a vu que ce à quoi le terme « valeurs » faisait référence était relativement flou<sup>280</sup> et que cette indétermination n'était pas exempte de contradictions. Ceci n'est pas sans incidences sur la réalisation du projet, dans la mesure où une vision aussi vaste de ce que sont les valeurs, appelle des attentes non moins ambitieuses lorsque les managers imaginent le rôle que celles-ci peuvent jouer.

Dresser la liste des prescriptions qui jalonnent l'archive analysée, prescriptions qui visent à définir ce que les valeurs sont ou peuvent faire, permet de montrer ce que les managers attendent des valeurs. Ainsi, selon eux, les valeurs, tout à la fois expriment ce qu'est l'entreprise en interne<sup>281</sup> comme en externe<sup>282</sup>, sont des repères pour l'action et la compréhension<sup>283</sup>, expriment les attentes des clients<sup>284</sup> ou des collaborateurs<sup>285</sup>, facilitent l'action managériale<sup>286</sup> et nécessitent une gestion<sup>287</sup>. Elles doivent enfin être portées par les actes des collaborateurs<sup>288</sup>.

On se rend bien compte à la lecture de ce classement que si les managers formulent au sujet des valeurs des attentes multiples, celles-ci vont, du point de vue de l'expression définitive des valeurs, se muer en un ensemble de contraintes et peser sur leur formulation.

J'ai formalisé ces enjeux sous la forme de couples de polarités pour représenter de manière graphique le fait que ce qui va être recherché par les managers lorsqu'ils vont formuler une valeur, c'est le point d'équilibre entre toutes ces polarités

---

<sup>280</sup> Cf dans ce même chapitre 1.3.2. « Qu'est-ce qu'une « valeur » d'entreprise ? »

<sup>281</sup> Elles « sont des composantes de la culture d'entreprise, connues et reconnues » et « constituent le socle de l'identité de l'entreprise », elles « ont pour objet le développement d'un consensus optimum entre les acteurs » et enfin « existent, s'imposent à toutes les étapes de la vie de l'entreprise » (A.G.V.).

<sup>282</sup> Les valeurs « fournissent à l'extérieur de l'entreprise une grille de lecture, aident à construire son image distinctive et sa marque » et « proclament en externe les différences de l'entreprise » (A.G.V.).

<sup>283</sup> Elles sont « des références pour l'action, qui permettent de se repérer dans l'univers organisationnel », et sont « des clés de réussite durable, de mobilisation, de compréhension interne » (A.G.V.).

<sup>284</sup> Les valeurs « doivent répondre aux attentes du public et de la clientèle » et elles « sont un avantage concurrentiel lorsqu'elles sont en phase avec les attentes du client » (A.G.V.).

<sup>285</sup> Elles « doivent être en adéquation avec le corps social » et « sont des préférences collectives qui s'imposent au groupe ». Elles « sont l'idéal collectif » tout comme « des visions communes qui cimentent les équipes et favorisent le succès » (A.G.V.).

<sup>286</sup> En effet, elles constituent « des leviers du développement » et sont « des points d'appui pour piloter les mouvements stratégiques ». Elles sont « des points d'appui pour résoudre les facteurs de blocage » et « servent à mobiliser les énergies » (A.G.V.).

<sup>287</sup> A ce titre, elles « doivent être gérées », et « doivent être connues et reconnues », « communiquées », « transmises » et « être partagées » (A.G.V.).

<sup>288</sup> Ces valeurs « doivent être appropriées par la totalité des équipes de l'entreprise », « doivent être pratiquées dans les faits », « sont portées par les dirigeants, qui en sont les dépositaires et les transmetteurs » (A.G.V.).



contraignantes, l'item qui permette de répondre aux différentes exigences formulées.

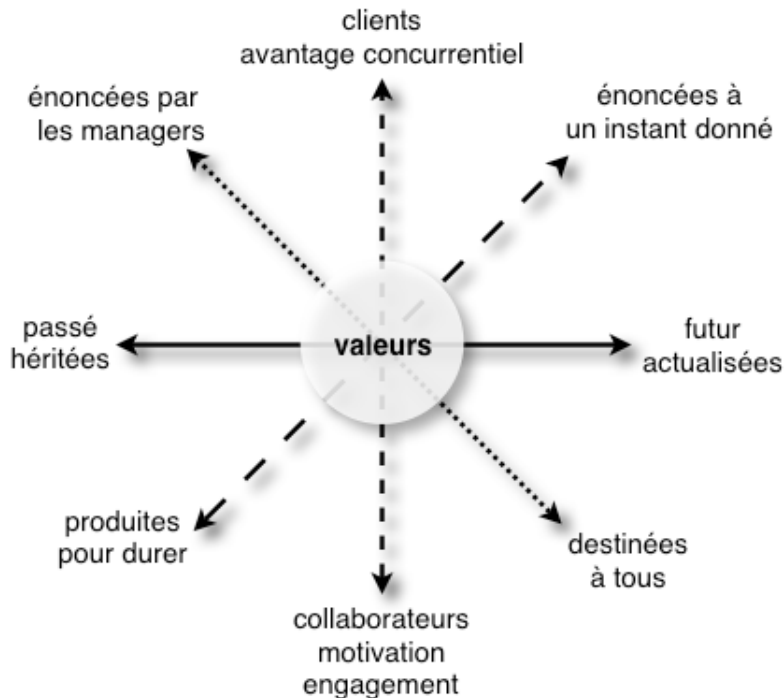


Illustration : polarités contraignantes.

Parmi ces contraintes, celle qui veut faire des valeurs l'expression du collectif, dans un groupe bancaire aussi vaste, regroupant des métiers, des filières et des pratiques aussi variés que le G.C.E, est l'une des plus contraignantes qui puisse être. Cette attente est d'autant plus démesurée que le « collectif » dont il est question renvoie non seulement aux multiples collaborateurs qui constituent l'entreprise, mais également, pour développer un avantage concurrentiel, aux clients du groupe bancaire. Or, trouver des termes qui puissent fédérer, du « simple » guichetier au top manager, les métiers réunis de la banque commerciale<sup>289</sup> et de la banque

<sup>289</sup> C'est-à-dire la banque aux particuliers, aux professionnels, aux entreprises, aux collectivités et institutionnels locaux, au logement social, à l'économie sociale, à l'immobilier professionnel...

d'investissement et de projet<sup>290</sup> est déjà complexe. Il s'agit néanmoins dans tous les cas de métiers de la banque. Mais trouver des termes qui puissent satisfaire à la fois des logiques d'entreprise, de gestion interne et de ressources humaines et des logiques commerciales liées au client paraît encore plus exigeant. Comme le souligne l'étude IPSOS présente dans l'archive, « il y a une position à trouver entre défendre le client et défendre l'entreprise » (A.G.V.). Trouver cette position, c'est arbitrer entre trois termes : « l'entreprise », « le client » et « les valeurs ». L'arbitrage se fera au détriment d'une formulation précise des valeurs, ce qui explique l'appauvrissement souligné.

La grande variété des contraintes qui pèsent ainsi sur la formulation des valeurs oblige les managers à privilégier une formulation qui fasse le compromis entre ces contraintes. Elle tient dans le choix du plus petit dénominateur commun et se situe, en définitive, à l'opposé de l'exigence de différenciation formulée en début de projet.

### Questions de formulation.

C'est bien en particulier la capacité à exprimer quelque chose de l'ordre du collectif qui va mener à la formulation définitive des valeurs. Le processus de discussion, par l'intermédiaire d'enquêtes qualitatives, évoqué précédemment en témoigne d'ailleurs bien. Les enquêtes délimitent certaines populations supposées représentatives de la dimension collective que les valeurs doivent exprimer. A travers leur interview, on entend savoir ce qu'elles pensent de l'actualisation réalisée par les managers et vérifier la capacité des valeurs à exprimer cette dimension collective. Confrontés à la difficulté d'exprimer chaque valeur en un unique mot capable de s'adapter à une pluralité de contextes, les managers vont faire le choix de formuler ce qu'ils appellent des valeurs « polysémiques ».

La polysémie, en ouvrant sur un large spectre la signification potentielle des valeurs choisies, doit ainsi pouvoir garantir l'adaptabilité des valeurs à l'ensemble des territoires qui composent le G.C.E, c'est-à-dire aussi bien aux espaces physiques et aux nombreuses entreprises qui le composent, qu'aux territoires métaphoriques que constitue l'ensemble des métiers que pratiquent les collaborateurs qui le composent, ou encore l'ensemble des situations — de travail, de gouvernance ou bien marchandes... — dans lesquelles ces valeurs sont amenées à jouer un rôle.

---

<sup>290</sup> Par exemple, la finance, la gestion d'actif, le capital investissement...

En somme, ce que souhaitent les managers, c'est garantir l'adaptation des valeurs à tous les contextes de réception possibles. Comme le rappelle Georges Balandier, selon qui cette adaptabilité est au fondement du pouvoir du discours politique, puisque ce dernier vise plus l'effet que l'information. Il « recherche une influence durable sur les sujets », ce qui lui permet d'avoir un contenu faible ou répétitif, et d'être ambigu, « parce que la polysémie assure les interprétations multiples d'audiences différentes » (Balandier 1980 : 31).

Mais si ce choix est judicieux dans la mesure où il permet effectivement l'adaptation des valeurs à de multiples contextes, il n'en reste pas moins à double tranchant, pour deux raisons principales.

D'une part, plus la signification de la valeur choisie est « ouverte », moins elle peut exprimer avec précision le caractère particulier de l'entreprise. Ce qu'on perd ainsi en usant de ce procédé polysémique, c'est la capacité à différencier l'entreprise. Ce qu'on exprime à la place, c'est quelque chose qui qualifie le monde des affaires dans son ensemble, ou bien le fonctionnement du champ constitué par l'univers bancaire. C'est bien ce que remarquent les présidents de C.O.S. dans la discussion qu'ils donnent des valeurs proposées. L'affirmation de « la confiance » comme valeur leur semble ainsi tout particulièrement problématique. D'après eux, la confiance « traduit bien ce qu'était la valeur [précédente] d'empathie active ». Mais tout en saluant le choix du terme, ils regrettent que la valeur ne soit plus du tout spécifique, « car toutes les banques affichent la confiance [comme valeur] ». De la même manière, le passage d'« ouverture à tous » (valeur actualisée) à « ouverture » (valeur définitive) est jugé problématique. Selon les présidents de C.O.S., il y a là un risque de perdre le caractère identitaire spécifique au G.C.E. Pour eux, « ouverture à tous » serait ainsi plus clair et différenciant, malgré la réduction de sens opérée.

Cette possible perte de profondeur ou d'authenticité se lit par exemple dans la manière dont certains membres de l'organisation vont s'appropriier les valeurs, quelques mois après la fin du projet. Un manager en charge de la communication explique ainsi qu'après que la proclamation des valeurs a été faite, chacun des services de communication de la C.N.C.E a reformulé ses discours en fonction des valeurs promulguées.

S. — « C'était très marrant de voir ce qui est sorti de chaque secteur de communication. On a rhabillé [ce qu'on avait à dire] à la mode des valeurs, pour présenter l'événement. Chacun a pondu sa copie en récitant ces valeurs de manière

artificielle. C'était un travail un peu artificiel de rhabillage. Cela s'est senti, cela se voit dans le rapport d'activité, qui est très bien, mais qui change ».

Cet exemple montre bien la capacité de ces valeurs polysémiques à circuler et à être réappropriées par les membres de l'entreprise. Mais, si elles s'adaptent à de nombreuses situations d'énonciation, les valeurs perdent leur capacité à exprimer quelque chose de particulier. Elles sont ajoutées de manière artificielle aux messages et deviennent une cosmétique communicationnelle qui ne fait plus véritablement référence à l'identité de l'entreprise. Projet à la mode, leur exhibition est la marque d'un zèle qui vise à montrer qu'on est « à la page » de l'entreprise, au fait de l'actualité. Cet usage superficiel interroge de manière particulièrement criante la capacité finale des valeurs choisies à exprimer encore une tradition.

D'autre part, si les significations sont plus ouvertes, on n'en fixe pas moins de manière extrêmement rigide et définitive les valeurs proclamées — c'est du moins l'ambition affichée des managers qu'elles puissent durer vingt ans. Les valeurs fixées sur le papier ou sur les écrans sont présentées comme immuables, définies de manière cohérente pour toutes les enseignes du groupe. Une fois la phase de discussion passée, elles ne doivent plus donner lieu à négociation ou adaptation. Ce choix d'une cohérence globale des valeurs du G.C.E. s'inscrit dans une perspective de communication « corporate » et est en phase avec la volonté de construire un territoire commun à l'ensemble du groupe bancaire. J'aimerais néanmoins souligner que certaines modalités de construction d'une tradition offrent la possibilité d'affirmer une spécificité et une adaptabilité, si l'on ne privilégie pas un positionnement aussi général. Par sa capacité à surmonter la contradiction sans que son efficacité ou sa pertinence ne soient remises en question<sup>291</sup>, le choix d'une tradition, donnée non par la polysémie d'un unique mot mais par l'adaptation constante au contexte, aurait pu constituer une autre piste possible de réflexion pour les managers. Ils auraient pu par exemple envisager d'adapter chaque valeur à différents métiers ou contextes, à partir de la source commune que constituait la « doctrine » déterminée.

La formulation polysémique retenue, moyen d'exprimer beaucoup en peu de mots, est le procédé qui a permis aux managers de tenir l'ensemble des contraintes qu'ils se sont imposées dans leur gestion du « projet Valeurs ». Mais ce choix a un prix et la volonté de différenciation voulue au début du projet s'est muée en uniformisation. Les valeurs définitives sont partagées par bien d'autres entreprises. La BNP par

---

<sup>291</sup> Je pense ici aux épreuves de vérité qui prennent à défaut les traditions ou à la coexistence de traditions différentes de manière concomitante.

exemple, affiche deux des valeurs promulguées, « l'engagement » et « l'ambition », à côté de « la créativité » et « la réactivité ». Le Crédit Agricole s'il possède deux valeurs différentes — « cohésion » et « responsabilité » — affiche comme le Groupe Caisse d'Epargne « l'ouverture ».

Les managers essaient bien, pour sortir de cette contradiction, de démontrer que l'originalité ne provient pas des valeurs prises isolément mais du système de valeurs, de l'architecture d'ensemble, de leur place respective dans une constellation. Si l'argument paraît valable, il n'en reste pas moins qu'entre le travail sur l'identité observé au fondement de la démarche et le résultat final, il existe un important décalage, qui remet complètement en cause le travail de la tradition opérée.

C'est ce décalage qu'ont pointé à leur manière les membres du Syndicat Unifié qui, lors du congrès qui voyait les valeurs officiellement énoncées, ont déployé une bannière portant cette question accusatrice : « que reste-t-il de nos valeurs ? »



illustration : accusation syndicale.

L'écureuil du logotype est ici caricaturé sous forme d'arêtes de poisson. La représentation de tels reliefs interroge la pertinence des valeurs promulguées. Celles-ci sont décrites par la caricature comme par la banderole des syndicalistes comme les *restes* des valeurs du passé, dont le syndicat questionne la postérité et l'héritage laissé.

Si la question du reste se pose, ce n'est pas comme peuvent l'affirmer les syndicalistes parce que les valeurs d'origine sont absentes du projet mené par le « groupe Valeurs » ou parce que celui-ci constituerait « une démarche marketing de

plus » (*Le Trait d'Union*, n°77, novembre 2002, p. 1). On a en effet vu combien le travail d'actualisation avait été pris à cœur et mené avec soin.

Si la question du reste se pose, ce n'est pas face aux intentions du projet, mais face à son déroulement. A force de reformulations successives qui éloignent à chaque fois un peu plus les valeurs finalement promulguées du travail de la tradition opérée, on peut se demander en définitive si les managers ne sont pas parvenus à formuler, plutôt qu'une tradition à proprement parler, les restes de cette tradition.

Car, à regarder de plus près les valeurs choisies, il y a bien dans « l'ouverture » quelque chose de « l'ouverture à tous ». Il y a bien, dans l'« engagement » quelque chose de l'« engagement local et social ». Il y a bien dans la « confiance » quelque chose de l'« empathie » originelle. Il y a bien quelque chose de la tradition dans les valeurs définitives affichées. Mais il y a surtout beaucoup plus qu'elle. Et c'est précisément parce qu'il y a beaucoup plus, parce que la tradition a été diluée dans la formulation large des valeurs définitives qu'elle en est réduite à l'état de presque rien. Une tradition réduite à l'état de reste, à celui de quantité négligeable face à l'ensemble des significations rendues possibles par la formulation des valeurs définitives, voilà bien à quoi mène le « projet Valeurs ». Qui en effet pourrait se douter de la part que la tradition joue dans ces formules, s'il n'avait pas suivi, comme on vient de le faire, la généalogie du projet ? A force de vouloir tout dire et de vouloir adapter les valeurs à tous les contextes, à tous les énonciateurs et à tous les destinataires possibles, on en vient à ne plus rien exprimer d'autre que la condition commune à toutes les entreprises d'un champ d'activité spécifique.

Si « l'utilité en particulier d'une tradition est d'offrir à tous ceux qui l'énoncent et la reproduisent au jour le jour le moyen d'affirmer leur différence et, par là même, d'asseoir leur autorité » (Lenclud 1987), on peut bien mettre en question l'idée selon laquelle l'utilité du projet valeur repose, en toute dernière instance, sur le travail de la tradition effectué. Car de deux choses, il faut en choisir une. Soit on fait l'hypothèse que la formulation définitive de la tradition a échoué, et que le groupe de managers mandaté n'a pas réussi à formuler, de ce point de vue, des valeurs satisfaisantes. Soit on avance l'hypothèse que l'affirmation de valeurs aussi « conventionnelles » aura permis, pour une organisation qui à l'époque du projet était en pleine reconstruction, de participer à sa légitimation en tant qu'acteur « comme les autres » du domaine bancaire.

—

L'étude d'une archive a permis d'analyser la mise en place d'un projet de management par les valeurs pour le Groupe Caisse d'Epargne sous l'angle spécifique retenu dans ce doctorat. Il a ainsi été démontré que ce que le travail managérial des valeurs mettait en place c'était la construction d'une tradition. Celle-ci engage plusieurs étapes qui définissent un processus de rétro-projection. L'étape d'identification consiste à repérer dans l'origine de l'entreprise des caractéristiques qui affirment une spécificité identitaire pour l'entreprise. Les managers légitiment ensuite cette lecture par diverses références théoriques, avant de chercher à montrer la « cohérence historique » du trait identifié, c'est-à-dire à mettre en évidence, à partir d'une relecture de l'histoire de l'entreprise, les différentes modalités de filiation du trait analysé. Ce travail de la tradition se trouve toutefois contrarié par le nombre élevé d'autres d'objectifs qui pèsent sur le projet valeur. Ceux-ci impliquent de nombreuses reformulations, ce qui entraîne que le travail de la tradition tient plus, dans la formulation finale des valeurs, du palimpseste que d'une affirmation véritable.





# Changement organisationnel et management de l'identité.

Le chapitre qui précède aura permis de caractériser les contradictions liées au travail, par les managers, d'une certaine forme de tradition. Son analyse a ainsi souligné la complexité d'un tel travail qui oblige à prendre en compte une grande multiplicité de contraintes. L'évocation de ce projet a permis d'éprouver combien les managers liaient dans leurs discours les notions qui permettent de désigner le passé (« histoire », « capital historique », « capital génétique », « estampille »), celles qui désignent une « identité d'entreprise » et celles qui sont liées aux « changements » que l'entreprise traverse. L'enjeu de ce chapitre est, avant d'aborder plus précisément la part de l'histoire dans la gestion managériale du changement organisationnel (chapitre 7), d'analyser ce qu'il faut entendre par les deux autres notions mobilisées que sont le changement et l'identité. Il permettra, à partir d'un questionnaire général sur la nature de ce que les managers appellent « changement » en entreprise, de montrer les liens entre changement et identité. La triade changement-identité-histoire pourra dès lors être éclairée dans le chapitre suivant.



## Le changement en entreprise.

Que faut-il entendre par « changement » lorsqu'on parle d'entreprise ?

Que l'on considère les flux qui transitent par elle : flux de capitaux, flux de matières premières, flux de production, flux de distribution, flux de personnes ; que l'on pense à l'influence de tels flux sur l'entreprise ; que l'on songe à la manière dont ils modifient constamment la taille, la valeur, le capital, comment ils transforment les ressources disponibles et mobilisables par l'entreprise ; que l'on remarque que ces flux se branchent sur d'autres flux, qu'ils se regroupent en marchés dont le jeu peut transformer la valeur, le capital, la taille de l'entreprise de façon rétroactive ; que l'on songe à la manière dont chaque flux est aussi un indicateur qui permet une description chiffrée et quantifiable de l'organisation ou de son activité qui suscitera ou non une émission nouvelle de flux ou un couplage jusqu'alors inexistant ; que l'on considère, au contraire, que de tels indicateurs peuvent bien, en rendant l'entreprise moins attractive, couper un flux (de capitaux, de personnes) et l'orienter vers une autre entreprise partenaire ou concurrente ; que l'on observe enfin la formidable capacité performative de ces flux, l'usage économique et symbolique qui en est fait, la manière dont ils transforment à chaque instant l'organisation par laquelle ils transitent et l'on comprendra le paradoxe qu'il y aurait à parler de changement dans l'entreprise pour désigner un moment déterminé, une période définie, un morceau de temps clairement délimité.

De cette logique de flux, de cette vision fluide de l'entreprise, le vocabulaire contemporain de l'organisation et du travail garde la marque, qui évoque par exemple les « délocalisations » (flux géographiques des infrastructures et des capitaux), la « mobilité » (flux géographique de personnes), ou la flexibilité (variation de l'intensité des flux de salariés et des flux de temps de travail).

L'entreprise, de son commencement jusqu'à sa fin, est constamment inscrite dans un processus de changement, prise dans un flux temporel qui rend possible tous les

autres et qui, lui aussi, la transforme. On pourrait ainsi dire en paraphrasant Héraclite qui constatait qu'« on ne peut entrer deux fois dans le même fleuve » (Héraclite, fragment XCI)<sup>292</sup> que les salariés qui, chaque matin, rejoignent leur lieu de travail n'entrent jamais dans une entreprise tout à fait semblable à celle qu'ils ont laissée la veille.

Dans de telles conditions, que peut bien vouloir dire de parler de changement ?

Ce sont bien de telles ambiguïtés, propres à l'utilisation du terme « changement », qui amènent Norbert Alter à dire que ce dernier « résiste à toute tentative de description [...] Ce que l'on peut décrire et analyser n'est finalement rien d'autre qu'un flux de transformations, jamais terminées, jamais vraiment spécifiques les unes par rapport aux autres » (Alter 2000, cité par Bernoux 2004 : 8). Mais si le changement est insaisissable, s'il ne correspond à aucune autre réalité que le flux continu des transformations, pourquoi parler, dans le Groupe Caisse d'Épargne comme dans d'autres entreprises, de changement ?

Poser cette interrogation, c'est admettre que le changement ne désigne pas seulement le fait que l'entreprise se transforme et évolue de manière réelle, puisque c'est comme on vient de le poser perpétuellement le cas. L'observation de l'usage organisationnel qui est fait de ce terme au sein du G.C.E. conduit à remarquer que le « changement » correspond à deux réalités qui se superposent. Bien plus qu'une simple description des transformations matérielles qui affectent l'entreprise, le terme désigne d'une part, la perception par les membres de l'entreprise de ces transformations, et correspond d'autre part à la mise en place d'une politique spécifique de management.

## Entre perception et signification.

Toute transformation de l'entreprise n'est pas qualifiée de changement par ses

---

<sup>292</sup> Le fragment cité a été reconstitué dans l'édition de référence (Dumont 1991 : 87) à partir des commentaires de Plutarque et d'Aristote. Le voici : « Car on ne peut entrer deux fois dans le même fleuve. Elle [Chaque substance mortelle] se disperse et se rassemble à nouveau. Elle s'approche et elle s'éloigne. » (Héraclite Fragments XCI)

« Car on ne peut entrer deux fois dans le même fleuve, ainsi que dit Héraclite. » (Plutarque : *Que signifie le mot Ei*, 18, 392 B)

« Il n'est pas possible de toucher deux fois une substance mortelle dans le même état. Mais à cause de la vigueur et de la vitesse et du changement, elle se disperse et se rassemble de nouveau (ou plutôt ce n'est pas à nouveau ni ensuite, mais en même temps qu'elle se constitue et disparaît), et elle s'approche et elle s'éloigne » (Aristote : *Métaphysique*, Γ, v, 1010 a 12).

membres. Ils peuvent parler de « modification » ou bien d'« évolution » pour indiquer le caractère mineur d'une mutation. Ils peuvent au contraire évoquer un « bouleversement » et souligner ainsi que la remise en question est plus générale, plus importante ou plus profonde. Ces termes qualitatifs indiquent la perception de degrés différents d'intensité dans les évolutions qu'ils soulignent, celles-ci pouvant aller jusqu'à la rupture, à la crise, au renversement complet.

Ces degrés d'intensité varient en fonction du point de vue de chaque salarié. Ainsi, ce qui est qualifié ici de changement peut là-bas être énoncé comme simple évolution. Pour mieux saisir quelques principes de fonctionnement de ces intensités j'ai préféré lors de mes rencontres<sup>293</sup> avec les salariés du G.C.E. leur laisser dans un premier temps le soin de définir eux-mêmes ce qu'ils concevaient comme des changements majeurs. Je leur ai ainsi demandé si selon eux l'entreprise avait changé, ou bien s'ils avaient traversé des changements ces dernières années, sans préciser la nature des changements dont je parlais. Les réponses se devaient ainsi de qualifier ce qu'était le changement. Elles renvoient le plus souvent au changement tel qu'il est défini par le management et la stratégie d'entreprise<sup>294</sup>, mais d'autres points de vue sont également apparus, qui permettent de tirer des conclusions sur ce que le changement représente aux yeux des salariés. Si ces points de vue ne représentent pas une pensée majoritaire, ils n'en sont pas moins significatifs d'une manière d'appréhender les changements.

### Le changement comme remise en question d'une organisation du travail.

En guise d'exemple, j'ai choisi de rendre compte de la vision d'un salarié qui, ayant passé la majeure partie de sa carrière professionnelle en agence<sup>295</sup>, relie

---

<sup>293</sup> Ceci, qu'il s'agisse d'entretiens ou de discussions moins formelles.

<sup>294</sup> Cette vision du changement sera analysée dans le paragraphe suivant.

<sup>295</sup> La carrière quelque peu atypique de cet employé mérite d'être résumée.

Embauché en 1975 comme guichetier en banlieue parisienne, il quitte assez rapidement ce poste et passe une dizaine d'années au « service des prêts ». Lors de la restructuration du service, il refuse des responsabilités régionales, ne les trouvant pas particulièrement dignes d'intérêt. A la fin des années 1980, il devient responsable commercial d'une agence d'un quartier huppé de Paris. Déçu d'être tributaire, pour la fixation de ses objectifs, d'une hiérarchie régionale qui ne tenait « pas compte des personnes sur le terrain quelle que soit la responsabilité qu'on leur donne », il souhaite changer d'agence rapidement. Les résultats de son agence étant bons, ce changement ne lui est accordé qu'une fois qu'il a brandi la menace, quelques années plus tard, de se syndiquer. Il rejoint alors en tant que conseiller financier une agence de l'île de France, juste après une restructuration majeure. Le fait qu'il vienne de Paris le rend suspect aux yeux de ses nouveaux collègues. Certains redoutent qu'il soit envoyé par la direction pour les surveiller. D'autres voient d'un mauvais œil ce concurrent expérimenté qui risque de freiner l'avancement de leur carrière. Fort de son expérience et des conseils qu'il prodigue

immédiatement ma question sur le changement à l'informatisation de l'entreprise. Elle constitue en effet selon lui *le* changement qu'a traversé le groupe bancaire.

J.T. — Est-ce que vous diriez que l'entreprise a changé depuis que ... [il réagit immédiatement et me coupe la parole avant que j'aie pu terminer ma question].

S. — Ah elle a fortement changé ! Complètement, déjà ne serait-ce qu'avec l'informatisation, ça changeait beaucoup de données !

Annoncée comme un élément parmi d'autres du changement, l'informatisation sera finalement le seul changement mentionné par le salarié. Présente depuis « une dizaine d'années », elle se serait accentuée depuis « quatre cinq ans »<sup>296</sup>. Elle permet selon lui, en fonction de « l'outil que le responsable veut en faire », « de bonnes choses » (une gestion plus étendue des produits et de la clientèle) et de « mauvaises choses », car elle peut devenir un outil de « flicage ».

« J.T. — Flicage c'est-à-dire ?

S. — C'est-à-dire que maintenant, chacun peut savoir le nombre d'ouvertures qu'a tel autre (...). Ils ont mis en place ce qu'on appelle la part variable à la Caisse d'épargne, en fonction des résultats. Au début ça devait être les résultats de l'équipe, et maintenant c'est l'équipe en partie et aussi en individuel. Au niveau des ventes on peut vendre des produits qui ne correspondent pas du tout au client pour faire une ouverture [de produit]. Quelqu'un qui est interdit bancaire, on va lui ouvrir un PEA<sup>297</sup> avec juste une part ou presque rien, on lui ouvrira des abonnements qui vont avec, qui n'amènent rien. Et au niveau des résultats, on dira que c'est très bien car on voit la quantité, pas la qualité. On arrive à ce qu'on appelle, nous, « la batonnite », [en référence] au nombre de bâtons d'ouverture [de comptes ou de produits]. Et c'est contreproductif pour moi. (...) Vendre à un client comme ça coûte ensuite plus cher en frais de gestion que ça rapporte à l'entreprise. (...)

J.T. — Et vous liez cela à l'informatique ?

S. — Bah maintenant avec l'informatique on a tous les indicateurs. Ça permet de voir tout (...). On peut voir ce qu'une agence réalise par rapport à une autre. On a tous les chiffres, on peut les sortir. Donc ceux qui sont mal placés, au final, y a une pression

---

a ses collègues, l'agence obtient de bons résultats. Ces derniers empêchent le Directeur Départemental Adjoint, responsable d'une vingtaine d'agences, de « dégommer », comme il se plaît à le dire, la directrice de son agence. Le salarié est en conséquence muté dans une agence plus grande.

En parallèle, il s'est toujours intéressé au syndicalisme. Etudiant, déjà, il militait. Il a monté un syndicat dans l'entreprise qu'il fréquentait avant le Groupe Caisse d'Epargne : « quand j'ai vu la manière dont les ouvriers dans les conditions auxquelles ils travaillaient, il n'y avait aucune hygiène et sécurité, on les suicidait en quelques sorte, (...) c'est là que j'ai commencé à militer syndical, à monter un syndicat dans l'entreprise où j'étais ». Au sein des Caisses d'épargne, il reste un certain temps sans se syndiquer. C'est un licenciement, qu'il juge abusif, qui le décide. Cette décision « bloque » son avancement de carrière, car pour prendre des responsabilités, ses supérieurs lui demandent d'abandonner sa vocation syndicale, de « tomber le drapeau », ce qu'il refuse toujours. Peu à peu, il prend plus de responsabilités dans le syndicat qu'il fréquente, y travaille 60% de son temps et demeure le reste du temps dans l'agence à laquelle il est rattaché « pour garder un pied avec le terrain ». Il occupait au moment de l'enquête un poste de conseiller financier.

<sup>296</sup> On note néanmoins que l'ensemble du témoignage comporte d'importants flottements et de nombreuses contradictions liées à l'appréciation du temps.

<sup>297</sup> Plan d'épargne en actions.

supplémentaire parce qu'ils se disent : « on va en prendre plein la figure » (...). Et comme on calcule en nombre d'ouvertures nettes, c'est-à-dire [que quand on compte, on soustrait du total les comptes clôturés], les collègues ne ferment plus le produit, ils amènent le produit à zéro [euros] même si c'est une infraction à la réglementation, ils mettent zéro sur le produit sans le fermer. A partir de là, ils sont bons en net (...) ».

On voit dans cet exemple que le salarié attribue un rôle prépondérant aux changements issus de l'« informatisation » de son poste de travail. Ce qu'il décrit également lorsqu'il parle d'informatisation correspond aux conséquences, sur le métier de conseiller financier, de la mise en place d'une part variable de rémunération en fonction de résultats individuels. Cet « intéressement » lié aux résultats et à la bonne gestion d'un portefeuille de clients remet en question la définition que le collaborateur donne de son métier. La mise en place de nouveaux outils de gestion le pousse à travailler différemment. Ceux-ci modifient en profondeur les relations quotidiennes au travail : les relations hiérarchiques sont conditionnées par les résultats et les réussites de manière beaucoup plus nette que précédemment, le rapport aux collègues se fait sous l'angle de la concurrence. La relation au client est repliée sur une logique de gestion jusqu'alors moins présente et contraire, selon l'individu rencontré, à l'identité des Caisses d'épargne.

« S.— Le vrai problème, c'est qu'au final c'est pas au bénéfice du client. Il y avait le rôle social des Caisses d'épargne. Mais on est arrivé au [point où] quand on ouvre un compte chèque, il faut vendre la carte bleue, il faut vendre un découvert, il faut vendre tous les services qui vont avec. Un client qui est interdit bancaire il n'a pas le droit à tout cela. [Mais] on regarde le pourcentage de détentions de cartes bleues et les collègues se disent un interdit bancaire, ça fait baisser le pourcentage de détention de cartes donc ils refusent d'ouvrir [un compte] à un interdit bancaire. (...) Toute la clientèle marginalisée ou n'ayant pas de grosses ressources, on la rejette, (...) elle se retrouve à la Poste. Donc là, on a abandonné le rôle social des Caisses d'épargne ne serait-ce que par ce système<sup>298</sup> ».

Ce qui est qualifié de « changement » par cet homme, c'est ce qui remet en question l'organisation de son travail (cas de la gestion, de la concurrence, de la hiérarchie plus présente, concurrence accrue avec ses collègues) et de son activité ou de la représentation qu'il a de son activité (cas de la finalité sociale des Caisses d'épargne). On voit bien avec cet exemple que le changement, pour être compris comme tel, doit avoir une influence directe sur le travail et le quotidien du salarié.

Interroger le salarié sur ce que les stratèges et les managers du groupe appellent officiellement « changement » rend encore plus saillante cette caractéristique. Alors

---

<sup>298</sup> L'existence de telles pratiques a été corroborée par d'autres entretiens et par l'étude du projet valeurs, qui soulignait, en considérant la valeur « empathie » qu'elle imposait « un comportement commercial rigoureux ainsi qu'une modification de certaines pratiques de ventes« forcées » ». Cf. Chapitre 5, 3.1.1. « Passer les valeurs au crible ».

que je lui demande ce qu'il pense du rachat de CDC IXIS<sup>299</sup>, opération qui a fait grand bruit et marqué les esprits à l'intérieur de l'entreprise, il préfère me parler de la fusion avec le Crédit Foncier. C'est elle qui constituerait, selon lui, le véritable changement car elle signifie quelque chose pour lui : le Crédit Foncier était un concurrent connu. CDC IXIS appartenait pourtant à la Caisse des Dépôts et Consignations, institution qui détenait encore en 2006 35% du capital de la C.N.C.E.<sup>300</sup>, institution sous la tutelle de laquelle les Caisses d'épargne se sont tenues pendant des décennies. Mais le salarié interviewé considère IXIS comme une entité abstraite, car elle réunit des métiers (banques d'investissement et d'affaires) éloignés de la banque de détail et aux particuliers à laquelle il se consacre.

J.T. — Les tout derniers changements que vivent les Caisses d'épargne, la construction du groupe, CDC IXIS, ce genre de changements-là, vous en pensez quoi ?

S.— Alors la fusion avec IXIS, on peut dire pour beaucoup de personnes, ça ne représentait rien. On n'est pas au courant de ce qui se passe, c'est dans les hautes sphères. IXIS, on ne sait même pas ce que c'est pour la plupart. Interrogez les collègues en agence, il vous diront que ça fait partie du Groupe Caisse d'Epargne mais ils ne sauront pas ce qu'ils font. Si vous n'avez pas assisté à des réunions du comité d'entreprise avec des explications de commissaires aux comptes pour savoir exactement ce qu'ils font, pour beaucoup, on sait qu'ils font un autre métier, mais lequel ? Donc la fusion avec IXIS, c'est de l'abstrait.

Si vous parlez fusion avec le Crédit Foncier, là c'est beaucoup plus du concret parce que le Crédit Foncier a une notoriété, une image de marque et touche le marché des particuliers, ils sont concurrents de la Caisse d'épargne pour la banque des prêts. (...)

J.T. — Mais ce mouvement de concentration il a été vécu comment par les gens ? Il a été pris comment ?

S.— Il a pas été pris du tout. (...) Au niveau des Caisses d'épargne, mes collègues, vraiment, ils en ont rien à faire. Pour eux, ils s'identifient pas à ça, ils s'identifient pas au groupe. Ils s'identifient à leur caisse, et encore. Ils sont là beaucoup pour gagner leur pain mais c'est tout<sup>301</sup> (...) » (extrait de mes notes de terrain).

<sup>299</sup> Cf. Annexe 1,2. Glossaire : « C.D.C. IXIS ».

<sup>300</sup> La caisse des dépôts est sortie du capital de la C.N.C.E suite au protocole d'accord de juin 2006, suite à la mise en place du projet Natixis (fusion d'IXIS et de Natixis).

<sup>301</sup> Une enquête C.F.D.T. donne un complément d'éclairage à ces propos.

« La question était : « Pour vous, le travail c'est : 1° Une obligation que l'on subit pour gagner sa vie ; 2° Une obligation et aussi un moyen de se réaliser ; 3° Etre utile, participer à la vie en société ; 4° Réaliser un projet, une passion ? » Le premier item a été choisi par un tiers des répondants. Le deuxième, qui combine obligation et moyen de se réaliser, regroupe 42%, le troisième 20%, le quatrième 5% (sauf, pour ce dernier, les enseignants et les équipes soignants des hôpitaux où les taux oscillent entre 10 et 16%). Des classements par secteurs font apparaître des différences sensibles : les secteurs industriels (cuirs et habillement, viande, métallurgie, chimie lourde) et quelques secteurs tertiaires (vente par catalogue, assurance maladie, grande distribution) placent en tête le travail comme obligation subie. Mais les différences sont plus fortes entre les catégories de salariés. Pour les ouvriers, surtout non qualifiés, pour les employés du secteur privé, pour une partie importante des agents des catégories C de la fonction publique, le travail est d'abord une obligation (ce qui est aussi une manière de lui donner un sens, ici négatif). Ces salariés des secteurs industriels et tertiaires sont ceux où les salariés sont les plus faibles, le travail parcellisé, sous contrainte de temps, sans autonomie dans le travail. Les rapports



Ce jugement est sans doute très partial, et il doit être resitué dans la trajectoire d'un homme qui termine sa carrière en tant que militant syndical, mais il n'en reste pas moins significatif<sup>302</sup> du fait que le changement est avant tout affaire de perception. La géométrie du G.C.E peut bien varier, son territoire peut bien se dilater ; le changement est vécu comme moins important dès lors que les collaborateurs n'ont pas de représentation précise de l'entreprise absorbée<sup>303</sup> ou dès lors qu'ils ne sont pas directement concernés, c'est-à-dire lorsque leur organisation du travail ou leur contexte quotidien ne s'en trouvent pas modifiés. Si une nouvelle procédure, un nouvel achat stratégique, un nouveau mode de management remet en cause leurs habitudes, parce qu'il faut se comporter autrement, parce que ces décisions correspondent à une menace potentielle de leur emploi, parce que le paysage concurrentiel évolue et que les stratégies de vente sont perturbées, ou plus simplement parce que l'« ambiance »<sup>304</sup> du lieu de travail s'en trouve transformée, alors le changement est identifié et noté comme tel, il n'est plus de l'ordre de l'abstrait, car il touche directement ou dans ses conséquences, l'individu.

### Un sens difficilement assignable.

L'extériorité du changement, source accrue d'incertitudes.

Il faut néanmoins nuancer la conception qui vient d'être présentée, d'une part parce qu'elle donne une vision bien passive des collaborateurs du groupe, présentés par l'homme rencontré comme peu enclins à s'intéresser aux évolutions de leur entreprise. Ce n'est bien entendu pas le cas de tous. D'autre part, parce que si les changements à l'œuvre ne représentent pas toujours « grand chose » pour tous, s'ils ne remettent pas toujours en cause l'expérience quotidienne que les membres du G.C.E. ont de leur travail, l'accumulation des changements, communiquée dans les médias, relayée par la communication interne, ne peut véritablement leur

---

aux clients, même dans des situations où la pression est forte mais où l'interaction existe font pencher un peu plus vers la réponse « moyen de se réaliser », tandis que les salariés plus directement reliés à des objets penchent pour des définitions plus négatives » (C.F.D.T. 2001 : 187, cité par Bernoux 2004 : 170-171).

<sup>302</sup> Je rappelle qu'il ne s'agit pas ici de produire une image qui soit « représentative » de ce que la majorité des salariés pensent précisément du changement mais de rendre compte de logiques significatives, qui permettent de restituer la manière dont le changement « fonctionne ».

<sup>303</sup> C'est-à-dire, schématiquement, dès lors qu'elle n'est pas identifiée comme appartenant au quotidien de leur activité, en tant que partenaire ou concurrent.

<sup>304</sup>Nicolas Hatzfeld soulignait déjà lors de son enquête dans les usines Peugeot de Sochaux l'importance de cette « composante essentielle du lien social ». « Peu étudiée, [elle] est pourtant sans cesse invoquée par les membres des institutions ou des communautés particulières dans la société ouverte contemporaine (...) Le terme désigne (...) la part volontaire d'un groupe social, sa cohésion assumée » (Hatzfeld 2002 : 36, 37).

échapper<sup>305</sup>, tant les modifications qu'a traversées l'entreprise depuis 1999 sont nombreuses. L'expérience du changement se caractérise dès lors par son caractère indirect ou médiatisé.

Le changement s'apprend au détour d'un article, d'une information sur l'intranet, d'un communiqué de presse, lors d'une réunion. Dès lors, si l'existence du changement ne peut plus échapper aux membres de l'entreprise, c'est le sens qu'il faut lui assigner qui pose problème. Confrontés à une réalité qui, tout en concernant l'entreprise dans laquelle ils travaillent, leur reste extérieure et inaccessible, mais dont ils savent qu'elle peut, à terme, produire des transformations qui les toucheront, les salariés sont circonspects, comme le montre cet extrait d'entretien avec un autre collaborateur :

J.T. — Et ces changements-là, d'un point de vue personnel vous en pensez quoi ?

C. — D'abord il y a une forme d'inquiétude par rapport à ça. (...) On va vers des choses... Nous-même est-ce qu'on a mesuré tous les risques ? Je crois que c'est impossible de tous les mesurer. Il y a énormément d'inconnues avec ça. (...) C'est vrai que c'est une évolution qui est peut-être nécessaire, je ne sais pas, je ne suis pas assez compétente pour décider à ce niveau là, mais ... Il y a de l'inquiétude en tout cas, vous comprenez ?

Ainsi le changement, par l'incertitude qu'il porte, engendre de l'inquiétude et se donne à voir sous l'angle d'une menace d'autant plus anxiogène qu'il semble lointain, peu compréhensible et déterminé par d'autres.

Managers et dirigeants n'ont de cesse de le présenter comme quelque chose d'inéluctable, quelque chose contre lequel « on » ne pourrait rien, comme si la décision de le mettre en œuvre ne leur incombait pas et comme si le changement relevait d'un sens de l'histoire. Si cette référence est la plupart du temps sous-jacente, elle peut également être, comme dans cet exemple issu du « message des présidents » du rapport d'activité de l'année 2006, tout à fait explicite et assumée :

« [Le G.C.E a décidé de] concilier performance et développement. C'est dans cet esprit qu'a été poursuivi le travail de rapprochement entre Caisses d'Epargne, marqué en 2006 par la création de la Caisse d'épargne de Bourgogne Franche-Comté et le lancement de neuf projets de fusion. Cette évolution, inscrite dans l'histoire du Groupe Caisse d'Epargne, contribuera puissamment à renforcer notre rôle de banque des territoires ».

Cette inscription anticipée des tablettes de l'Histoire ne peut manquer d'interroger le lecteur. Qu'on qualifie de la sorte une fusion à peine achevée (cas de la caisse de

---

<sup>305</sup> Les salariés du G.C.E. disposent d'une revue de presse, d'un intranet profilé par métier, de revues de communication interne qui permettent de se tenir informé de ces transformations.

Bourgogne Franche-Comté) relève déjà d'une forme de légitimation de la décision managériale prise. Mais ce qu'on tente de faire, en proclamant que des « projets » de fusion non encore mis en œuvre sont inscrits dans l'histoire du G.C.E, relève à la fois de la même volonté et d'une logique légèrement différente. La rhétorique managériale organise en effet un double glissement. Le premier a trait à la description des changements : on regroupe sous le terme d'« évolution » des réalités bien différentes. La première relève du changement effectif, de la transformation achevée (création de la Caisse d'épargne Bourgogne Franche-Comté). La seconde n'est qu'une décision, dont la réalisation n'a pas encore été mise en œuvre (lancement de neuf projets de fusion). On applique ensuite aux réalités regroupées sous le terme d'« évolution » l'idée qu'elles sont inscrites dans l'histoire. Or, et c'est là le second glissement, alors que le premier terme relève bien du passé et est donc, dans cette mesure, éligible à la qualification « d'inscrites dans l'histoire », le second n'en est encore qu'au stade de devenir (il s'agit de « projet », comme le rappelle l'usage du futur). La logique voudrait qu'il faille choisir entre deux options. Soit c'est la décision de fusionner, effectivement prise, qui est inscrite dans l'histoire et c'est elle que l'on légitime. Soit on qualifie par là des choses non encore advenues, et on montre que l'évolution décidée pour un futur proche relève d'une téléologie, donc d'un sens de l'histoire.

Ce sens n'est pas imputable à une idéologie du progrès social mais se fonde sur la conviction qu'une entreprise qui ne change pas est condamnée à mourir, par incapacité à s'adapter aux évolutions du capitalisme moderne. La conception évolutionniste insufflée par les dirigeants se solde chez les salariés par l'idée non moins téléologique que changer, c'est aller « dans le sens des choses »<sup>306</sup>. Dans le propos qui suit, on voit en conséquence que le changement est affecté d'une valeur intrinsèquement positive, même s'il soulève des interrogations :

« Le changement ? explique un salarié, pourquoi pas... D'abord il faut aller dans le sens de l'évolution. C'est une bonne chose que d'évoluer. Maintenant il faut voir d'où on vient et où on veut aller ».

De quelle nature relève l'« évolution » ou le « sens de l'histoire » implicite au propos qui précède? Il faut, pour y répondre, examiner le discours managérial. Cet examen

---

<sup>306</sup> Ce que notent également François Hartog et Jacques Revel : « L'histoire d'un passé plus ancien a, elle aussi, été souvent présentée selon des schémas évolutionnistes qui concluent au déroulement inéluctable de certains processus majeurs : l'avènement d'une forme unique d'Etat moderne, le triomphe d'un capitalisme se développant selon les modèles néo-libéraux. Tous ces processus servent à justifier des phénomènes d'unification ou de sécession nationales, et des formes de pouvoir qui n'ont pas nécessairement de rapports avec des traditions historiques réelles » (Hartog et Revel 2001 : 8).

montre que les managers ne décrivent pas toujours le changement comme relevant d'une démarche volontariste, mais en font porter la responsabilité sur des causes exogènes inhérentes au système capitaliste actuel : construction européenne, marché commun, mondialisation, pouvoir de la finance, sont autant d'opérateurs invoqués pour justifier du changement. Sens de l'histoire et évolutions contemporaines du capitalisme sont ainsi confondus par le discours managérial.

Sans doute faut-il voir à la source de cette vision du changement la marque très forte qu'a laissée dans l'institution le rapport du député Raymond Douyère sur la modernisation des Caisses d'épargne (Douyère 1998). L'utilisation du terme « modernisation » mérite déjà d'être considérée comme un indice qui montre que le changement est au principe de la modernité de l'entreprise. Dès lors, rejeter les propositions faites par Douyère, serait faire le choix de l'archaïsme. De fait, les conseils qu'il prodigue seront à l'origine de la loi de 1999, qui donne aux Caisses d'épargne un statut mutualiste. Mais surtout, si le rapport rend compte dans sa volonté de « moderniser » les caisses d'un certain nombre de causes internes liées au caractère inachevé des transformations précédentes<sup>307</sup>, ce sont principalement des raisons extérieures sur lesquelles il insiste pour justifier de la nécessité de transformer l'entreprise. Ainsi le premier chapitre du rapport, qui doit répondre à la question de savoir pourquoi il est nécessaire de réformer les Caisses d'épargne, désigne dès les premières lignes comme cause principale du changement la pression extérieure résultant de l'inscription du réseau des Caisses d'épargne dans un marché monétaire européen et dans une concurrence européenne. Le texte n'a de cesse de varier les échelles géographiques pour donner à voir les nombreuses lacunes liées à l'inscription du groupe bancaire dans un espace désormais européen et mondial :

---

<sup>307</sup> Le rapport loue les efforts de concentration réalisés dans les années 1991 et 1992. « Aujourd'hui, le réseau des Caisses d'épargne est un acteur majeur, reconnu et original dans le paysage bancaire français. Fort de son assise locale et de sa solide présence sur le marché des particuliers, il figure au deuxième rang des banques françaises en termes de distribution et au huitième rang des banques européennes en termes de fonds propres. Cette réussite s'explique largement par la formidable capacité de changement dont témoignent les fusions des années 1991 et 1992. En effet, ce regroupement a permis au réseau d'atteindre des dimensions adaptées à l'environnement économique régional. Il a également contribué à sa modernisation, grâce aux investissements qu'il a permis de financer. Enfin, il a dynamisé les carrières de ses salariés, qui ont pu exercer de nouveaux métiers dans un environnement professionnel élargi » (Douyère 1998 : 14-15).

Il souligne que plusieurs fragilités subsistent, qui n'ont été réglées par les « adaptations récentes » : les Caisses d'épargne sont alors au soixante-huitième rang européen pour la rentabilité de leurs fonds propres ; la modernisation liée aux fusions ne s'est pas accompagnée d'économies et a même entraîné des coûts supplémentaires, et « elle n'a pas déclenché l'évolution des esprits à laquelle on aurait pu s'attendre, les rapports sociaux étant restés, sur plusieurs points, ceux d'entreprises de taille moyenne ou petite » (Douyère 1998 : 15).

« Si l'on prend en compte les mutations accélérées de l'environnement bancaire français et international, la position future du groupe caisses<sup>308</sup> d'épargne s'avère fragile et pourrait, à terme, devenir objet de préoccupation pour les pouvoirs publics. Ainsi, la taille du réseau des Caisses d'épargne (...) est-elle celle d'un groupe moyen au niveau français (...) et d'un groupe réduit au plan européen, même comparé à ses homologues (...) et (...) sans commune mesure avec les grands groupes bancaires privés européens (...). Dans ces conditions, l'on peut craindre que laisser les Caisses d'épargne inchangées sur la base actuelle, ne conduise lentement à éroder la place qu'elles occupent dans l'économie nationale et à les fragiliser face au marché européen (...). En outre, la réalisation de la monnaie unique, l'élargissement du champ d'action des institutions financières, et l'intensification de la concurrence entre les établissements de crédit qui en résultera, conduisent à s'interroger sur la place dévolue à un établissement doté d'un statut *sui generis* au sein du paysage français et européen » (Douyère 1998 : 19-22).

Si le rapport Douyère montre que l'extériorité du changement est une thématique présente de longue date dans le G.C.E, l'annonce en 2005 par les dirigeants et par la presse<sup>309</sup> de l'ambition nouvelle de « mettre le groupe en position de « cotabilité<sup>310</sup> » n'a fait qu'accentuer le sentiment de ne plus pouvoir contrôler de l'intérieur toutes les décisions et les changements qui concernent l'institution. Certains salariés considèrent en effet qu'une certaine part des décisions va être guidée de l'extérieur, par le système boursier lui-même. Ce nouvel horizon d'attente<sup>311</sup> pousse les salariés, face à un avenir incertain, à formuler des hypothèses ou des *scenarii* dont voici un exemple :

« L'objectif [déclaré par le gouvernement d'entreprise] c'est « se mettre en situation de cotabilité ». Mais c'est la cotation qu'on vise ! Dans deux ans, on va vendre une partie de notre capital par action, c'est-à-dire qu'on va réduire une partie de notre capital par sociétariat et on va s'ouvrir aussi... Et là c'est la fuite en avant, on ne reviendra jamais

---

<sup>308</sup> L'accord de « caisse » se fait ici au pluriel, contrairement à l'orthographe habituelle qui veut que dans l'expression « Groupe Caisse d'Epargne », « caisse » soit au singulier. Ceci s'explique par l'antériorité du rapport Douyère à l'affirmation, par les dirigeants des Caisses d'épargne, de l'existence d'un territoire économique spécifique au G.C.E. Lors de cette affirmation, pour signifier l'unité de ce territoire, on fait le choix d'écrire « caisse » au singulier.

<sup>309</sup> Cf. par exemple, « Inquiétude autour du projet de cotation du Groupe Caisse d'Epargne » in *Les Echos* n° 19384, lundi 4 avril 2005, p. 27 et « Le Groupe Caisse d'épargne poursuit sa mutation pour se rendre cotable » in *les Echos*, n° 19388, vendredi 8 avril 2005, p. 26.

« Un des scénarios examinés consistant à faire des caisses régionales des filiales de la Caisse nationale, alors qu'elles en sont actuellement propriétaires, a suscité une véritable levée de boucliers dans le réseau. (...) « Ce serait un scandale, estime, dans un climat plus que tendu, un président de directoire. Cela reviendrait à une profonde remise en cause de la loi de 1999 réformant le statut des Caisses d'épargne. Il s'agirait d'une démutualisation *de facto*. ». Un autre souligne que cela consisterait en effet à « court-circuiter les présidents de COS, tout en faisant des caisses de simples directions régionales », comme dans n'importe quel groupe bancaire centralisé. « Je m'y opposerai avec la dernière énergie », résume un président de COS. « Je serai de ceux qui se mettront en travers de la route », renchérit un président de directoire » (*Les Echos*, lundi 4 avril 2005).

<sup>310</sup> Le 10 octobre 2005, un dispositif de conduite de projet « cotabilité » est fixé. Six groupes de travail sont constitués : stratégie, performance du groupe, relations financières Caisse Nationale - Caisses d'Epargne, Préparation technique de l'introduction sur le marché, communication financière, communication interne et appropriation du projet par les acteurs du Groupe Caisse d'Epargne (source : rapport d'activité F.N.C.E. 2005).

<sup>311</sup> Cf. Jauss 1978 : 257-262.

en arrière ! (...) Et on s'est mis le dos au mur et dans une dynamique qui fait qu'on n'a plus le choix ! Et qui va contrôler l'entreprise ? C'est l'actionnaire ! Et ça c'est la marche forcée, car l'objectif de l'actionnaire c'est la rentabilité, ni plus ni moins ».

La volonté de coter l'entreprise est ainsi vécue par certains comme l'intrusion de cette logique exogène de la prise de décision au cœur même de l'entreprise *via* son capital. Cette transformation profonde remettrait en question, selon eux, le statut mutualiste de l'entreprise. Son annonce ne fait qu'ajouter à leur désarroi et certains en viennent à s'inquiéter de l'efficacité des décisions stratégiques prises et à mettre en doute le pilotage du G.C.E.

Une interrogation liée aux décisions et à l'identité de l'entreprise.

Les inquiétudes quant à la gouvernance du changement trouvent un écho dans les perturbations que celui-ci opère sur l'identité de l'entreprise. Les choix stratégiques, qui visent à faire du G.C.E. un acteur majeur du domaine bancaire, amènent un positionnement sur des territoires qui ne sont pas, traditionnellement, ceux des Caisses d'épargne. Certains salariés peinent à assigner un sens à ces transformations car elles ne leur paraissent ni en concordance avec l'identité historique des Caisses d'épargne, ni avec le tournant pris par la loi de 1999 et la promesse coopérative qui l'accompagne.

J.T. — Comment voyez-vous ces changements ?

S. — D'une manière assez critique. (...) Il faut reconnaître que les nouvelles filiales, les évolutions dans ce domaine là c'est quand même très surprenant, il y a quelque chose de tout à fait différent de notre culture d'origine, et puis même de celle (...) qu'on prétend avoir rejoint, le monde mutualiste coopératif. Ca paraît quand même un peu étonnant maintenant de se lancer à grandes enjambées dans la banque de gros, la banque d'affaires. (...) On observe avec inquiétude cette nouvelle organisation de la Caisse d'épargne. Car c'est quand même une fuite en avant. On rentre dans des métiers, [pour] qui effectivement on a la compétence (...) mais si ça évoluait mal au niveau de la banque de gros, la banque de détail aurait du mal à résister, on en est quand même assez conscient. Ca peut être gagnant, pourquoi pas, mais c'est aussi un jeu dangereux. Et puis dans tous les cas c'est très loin de nos bases. Est-ce que là, effectivement, par rapport à notre culture on n'est pas en train de se métamorphoser de manière très radicale ? Je ne suis pas sûre que c'était ça qu'on pouvait attendre quand on a adopté ce modèle coopératif ».

Mais, plus encore que la direction de ces transformations, c'est la cadence qui leur est donnée qui interpelle. Il est vrai que le rythme des mutations dans lesquelles le groupe bancaire s'est engagé est, depuis l'adoption en 1999 du statut coopératif, extrêmement soutenu. Comme le souligne le site internet de l'A.H.G.C.E., le G.C.E.

« s'est développé rapidement avec, notamment, le rachat de grandes enseignes. Au cours des années 2003 et 2004, il a ainsi acquis CDC IXIS pour les métiers de la banque d'investissement, la Banque Palatine (ex-Banque Sanpaolo) — pour les entreprises —, et Entenial, qui a depuis fusionné avec le Crédit Foncier et renforce le pôle de financement immobilier. La création de la Compagnie 1818 — opérationnelle depuis le 1<sup>er</sup> juin 2005 — complète et enrichit l'offre du Groupe Caisse d'Épargne dans la filière gestion privée » (source : site de l'A.H.G.C.E.).

En 2006, la création de Natixis<sup>312</sup> a elle aussi fait grand bruit. Elle permet, en rapprochant la C.N.C.E. et la Banque Fédérale des Banques Populaires<sup>313</sup> d'accélérer le développement du G.C.E dans les métiers de banque de financement et d'investissement, de gestion d'actif et de services financiers « pour lesquels la taille et la présence internationale sont des enjeux essentiels ». Depuis 2006, de nouvelles concentrations voient également le jour dans le réseau des caisses d'épargne.

Face à ces évolutions rapides, certains collaborateurs manifestent de l'inquiétude :

S. — « Il ne faut peut être pas pousser le curseur trop vite si vous voulez. Et je crois qu'on le pousse maintenant ... On essaie de rattraper le temps perdu en mettant les bouchées doubles. Mais je ne suis pas certain qu'on puisse le faire. Je crois qu'il faut un temps pour tout. Qu'on ait des objectifs d'ambition élevés, après tout, je crois que ce n'est pas du tout condamnable. Maintenant, est-ce qu'on peut le faire en mettant les bottes de sept lieues comme ça ? (...) Maintenant on est monté dans un jet, et avant on était en diligence ».

Vers où se dirige l'entreprise ? Comment justifier des choix stratégiques opérés ? Ce sont bien ces questions qui ont trait, non plus à la perception mais à la signification des changements opérés ou à la justification des choix stratégiques, que posent les salariés interviewés. Tout changement est investi d'une forme de représentation de l'avenir. Si celle-ci n'est pas clairement énoncée et précisée par les managers qui prennent la décision de mettre en œuvre les changements, alors ces décisions sont sources d'angoisses liées non pas à l'incertitude de l'avenir lui-même — quel futur n'est pas incertain ? — mais au caractère peu lisible de la direction prise ou de la destination choisie. Les services de communication interne se doivent, pour éviter ce genre d'écueil, de dessiner un horizon d'attente aussi cohérent que possible.

---

<sup>312</sup> Cf. Annexe 1,2. Glossaire : « Natixis » et Annexe 1,4. « Architecture du Groupe Caisse d'Épargne ».

<sup>313</sup> Actionnaires l'une et l'autre à 34,4% de Natixis. Natixis détient lui-même une participation de 20% dans chacun de ces deux réseaux, sous forme de certificats coopératifs d'investissement (source : rapport annuel 2006 du G.C.E.).

## Le changement comme politique d'entreprise.

### Retour sur la sociologie de l'acteur.

On voit bien, dans l'ensemble des témoignages qui précèdent, que les individus interviewés sont confrontés à des changements qui sont décrétés par d'autres. Face à ces changements, la marge de manœuvre qui leur incombe est si faible qu'on peut bien dire qu'ils en subissent la décision et pour beaucoup la mise en œuvre.

La découverte de la manière dont ces changements contraignent les membres du G.C.E. amène à interroger la sociologie de l'entreprise et de l'organisation à la française, qui, tout particulièrement à travers le concept d'acteur et celui de système (Crozier, Friedberg) a placé au cœur de ses préoccupations la question du lien social et de la coordination comme forme d'action commune. La sociologie de l'acteur montre ainsi que les règles réelles de l'organisation sont des compromis instables entre une diversité de contraintes et d'opportunités. Si elle s'attache au changement organisationnel, c'est pour montrer qu'il est produit localement, par l'action d'« acteurs » capables ou non de créer les conditions de sa mise en œuvre.

Certains des résultats produits par cette sociologie paraissent hautement valorisables. Il est par exemple indubitable que le changement organisationnel ne peut exister de manière effective, être réalisé et mis en place que dans l'interaction entre un contexte, des contraintes venues de l'extérieur, des entreprises et les membres de ces entreprises. Il est ainsi vrai que l'acteur est l'une des composantes sur lesquelles l'analyse doit se focaliser si elle veut comprendre comment le changement peut se propager dans l'organisation, comment il peut ou non y être pris en charge, comment il entre en congruence ou en discordance avec des intérêts particuliers. De nombreux cas démontrent ainsi la pertinence de ces théories sociologiques en décrivant l'échec de la mise en place de certains changements faute d'une prise en compte réelle des acteurs à qui le management demande de les porter. C'est d'ailleurs ce qui justifie d'une démarche rigoureuse d'accompagnement du changement, et parfois, de la contribution sous forme de conseils de ces mêmes sociologues qui ont élaboré les théories de l'analyse stratégique<sup>314</sup>.

---

<sup>314</sup> Pour ne prendre qu'un exemple célèbre, Michel Crozier a été membre de la mission pour l'innovation (1979-1981) et de la mission d'audit social SNCF (1987-1988). Il est conseiller scientifique au cabinet international de management SMG depuis 1993 et conseiller scientifique d'Andersen Consulting depuis 1995.



Les « acteurs », s'ils ne vont pas jusqu'à faire échouer le changement, peuvent en atténuer l'efficacité, en freiner la mise en œuvre, en négocier les tenants et les aboutissants, en modifier le contenu ou les procédures, en jouant sur la « marge d'autonomie » et la « zone d'incertitude » dont ils disposent de manière individuelle ou bien de manière collective. On note par exemple que dans la kyrielle de changements mis en place par les dirigeants du G.C.E., c'est avant tout le volet social qui attire l'attention des syndicats, particulièrement actifs à défendre les avantages propres aux salariés des Caisses d'épargne et à négocier leur transformation éventuelle<sup>315</sup>.

Je partage ainsi la conviction portée par cette sociologie selon laquelle les collaborateurs ne sont jamais passifs face aux changements et que la mise en œuvre de ces transformations doit beaucoup à la prise en considération des acteurs.

« Quel que soit le pouvoir que possède le « changeur », quel que soit son rang dans la hiérarchie, le « changé » reste maître de la décision finale. C'est l'employé, le plus mal payé aussi bien, qui, en dernier ressort, décide s'il ira ou non travailler. [...] Une plus grande puissance entre les mains de A, un plus grand contrôle sur les besoins vitaux de B ne donnent pas nécessairement à A un plus grand contrôle sur B. B n'est jamais complètement dépendant. C'est ainsi que le travailleur de l'industrie trouve toujours d'innombrables moyens fort ingénieux pour esquiver, neutraliser les changements imposés contre son gré par son chef, ou pour user de représailles » (Leavitt, 1973, cité par Bernoux 2004 : 15).

Mais si Leavitt attire à juste titre l'attention sur l'acteur, il convient de considérer la mise en œuvre du changement non seulement en termes d'interaction entre l'extérieur, l'entreprise et ses membres, mais aussi en fonction du rapport de force que permet cette interaction.

Or, face aux décisions des dirigeants portant sur la stratégie d'entreprise, sur le pilotage ou la gouvernance du G.C.E., sur le rachat d'une filiale ou sur une prise de participation dans le capital d'une autre banque ; face à la volonté de construire « un groupe bancaire universel », de quel autre choix que celui de quitter l'entreprise ou bien de retarder de manière éphémère la mise en œuvre d'une réforme, disposerait un individu quelconque de l'organisation ? Même si ces individus ordinaires ont voix au chapitre par le biais des comités d'entreprise, le rôle qui leur est attribué par la loi

---

<sup>315</sup> Par exemple, le 25 juin 2004, le Syndicat Unifié ratifie trois accords nationaux portant sur la carrière, la mobilité et l'égalité professionnelle. Dans un tract daté du 29 juin 2004, les représentants du syndicat notent que « ces textes sont les premiers accords significatifs de « l'après 2001 ». Ils sont la concrétisation d'une reprise du dialogue social et de la reconstruction de notre contrat de travail. Parce que la lucidité nous dicte aujourd'hui de tourner la page de l'avant 2001, parce que nous refusons de laisser les syndicats minoritaires écrire un droit minimaliste (« accords » G.C.E. de 2002 et accord FO de septembre 2003), le Syndicat Unifié, syndicat majoritaire, a, en toute responsabilité, œuvré pour la réédification du contrat de travail collectif des salariés de la branche Caisse d'Epargne ».

se limite dans de telles conditions à la consultation<sup>316</sup>.

Poser cette question provoque une fracture entre les approches de la sociologie de l'acteur et la stratégie de l'organisation. En effet, « malgré tous ses efforts, cette sociologie de l'acteur stratège conduit à dissocier l'acteur et le système organisationnel, en oscillant entre la domination de l'un et la centralité de l'autre » (Courpasson 1996 : 8).

## Un mode de gouvernement.

Pour sortir de cette contradiction et parvenir à cerner ce qu'est le changement dans l'organisation, tout en convenant que l'acteur a toujours un rôle à jouer dans l'ajustement local des décisions prises par le gouvernement d'entreprise, tout en admettant que la vie quotidienne de l'entreprise soit toujours affaire de négociations, d'arrangements et de compromis, il convient de prendre acte de ce qu'implique la réduction des marges de manœuvre laissées aux acteurs. Si l'on considère que le changement est toujours le fait d'une interaction entre extérieur, dirigeants de l'entreprise et membres de l'entreprise, il semble que le rapport de force entre ces trois facteurs ne s'établisse plus au bénéfice des « acteurs » mais soit intimement dépendant de la politique d'entreprise menée par les dirigeants.

Dans le cas précis qui nous intéresse, c'est-à-dire celui de changements qui touchent

---

<sup>316</sup> « Le comité est informé et consulté sur les modifications de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise, notamment en cas de fusion, de cession, de modification importante des structures de production de l'entreprise ainsi que lors de l'acquisition ou de la cession de filiales au sens de l'article 354 de la loi n° 66-537 du 24 juillet 1966 modifiée. Le chef d'entreprise doit indiquer les motifs des modifications projetées et consulter le comité sur les mesures qui sont envisagées à l'égard des salariés lorsque ces modifications comportent des conséquences pour ceux-ci. Il est également tenu de consulter le comité d'entreprise lorsqu'il prend une participation dans une société et de l'informer lorsqu'il a connaissance d'une prise de participation dont son entreprise est l'objet » (extrait de l'article L432-1 du code du travail).

Information confirmée sur le terrain par un membre du comité d'entreprise.

« S — Nous avons été informés au dernier comité d'entreprise qu'ils réfléchissaient à une cession des activités du département étranger et qu'ils nous représenteraient les éléments une fois qu'ils auraient pris leur décision. Je n'ai aucun doute sur la nature de la décision, je suis même certain (...) que les salariés devront partir. On a toujours de bonnes raisons d'ailleurs pour nous dire qu'on a intérêt à partir parce que (...) par rapport aux autres Caisses d'épargne qui n'ont pas cette activité on est très bons, mais si on nous compare soit disant à d'autres établissements, on est très mauvais, on a très peu d'activités et en fait on n'est pas viable à nous tout seul. (...) Il y a toujours de bonnes explications qui font que de toute façon c'est pas possible de conserver l'activité telle qu'on l'a. Et de toute façon on a un prix de revient des produits qui est extrêmement cher, et ce sera toujours beaucoup mieux et beaucoup plus intéressant et beaucoup moins cher une fois qu'on aura finalisé... Effectivement on n'a aucune capacité, nous, à savoir si oui ou non ce sera mieux, moins cher...

J.T. — Et vous n'avez pas le choix.

S — Non. Le comité d'entreprise, il est consulté. Une fois que les élus se sont prononcés, y compris si la décision est négative, [on n'a plus le choix] ».

à l'orientation stratégique d'un grand groupe bancaire, il est évident que les décisions sont prises au plus haut niveau. Du point de vue des managers, si elles ont à plus ou moins court terme des incidences sur la vie des collaborateurs, elles ne peuvent être tributaires de la volonté locale des acteurs. Aussi, au principe général qui consiste à accompagner le changement en le communiquant et l'expliquant — on a vu avec la vision de certains acteurs que le processus de changement peut être remis en question s'il est mal explicité — les managers vont-ils ajouter un certain nombre de mesures qui font apparaître le caractère contraignant du changement. Dès lors, celui-ci se laisse bel et bien saisir comme un mode de gouvernement.

Pour comprendre cette vision du changement, il faut se référer au sens commun qui parle de « changement de vitesse » pour désigner le dérailleur qui permet de transformer le rapport entre la force développée et la vitesse obtenue. Ce n'est ni le résultat de l'opération (je pousse le dérailleur, donc le vélo change de vitesse, cette transformation consécutive se nommant « changement »), ni l'observation d'une réalité « objective » (on qualifie le fait que la vitesse du vélo change de « changement ») qui sont pointés par cet usage du terme, mais le dispositif technique qui permet de changer. Dans le cas de l'entreprise, le changement renvoie dans cette acception directement au dispositif managérial qui le rend possible. Est « changement » ce qui est déclaré et accompagné comme tel par le gouvernement d'entreprise. D'une certaine manière, on a affaire à une dimension performative du changement : c'est le fait de l'énoncer qui rend la politique d'entreprise effective — même si, par ailleurs, l'entreprise change tout le temps.

On saisit mieux avec cette nouvelle définition pourquoi les managers conçoivent le changement comme relevant très directement de leur prérogative.

« Le manager se définit volontiers comme l'acteur du changement (...). Adaptant l'entreprise aux nouvelles données du marché grâce aux nouvelles méthodes de gestion, il se voit agir comme la « main visible », lumineuse, « découverte » par Alfred Chandler sans ses analyses de l'histoire des entreprises américaines durant la période 1840-1920, supplantant les forces obscures du marché qui prévalaient jusque-là. Il porte le changement dans l'entreprise pour permettre à celle-ci de survivre et de se développer dans un monde qui se transforme sans cesse. (...) Dans cette conception, le changement est engendré dans l'entreprise elle-même, c'est-à-dire en fait qu'il provient de la direction qui prend conscience qu'il faut « faire bouger les choses » pour différentes raisons : parce que la globalisation apparaît, les frontières protectrices disparaissent, le marché est déstabilisé, la technologie avance à grand pas, la communication s'accélère, la clientèle est subitement boudeuse, la consommation se ralentit, les produits évoluent... On décide donc de changer de paradigme, de discours, d'organisation ou d'hommes » (Doublet 1998 : 1).

Ainsi, le changement devient stratégie de gouvernement et outil au service du management. Cette politique, « fondée sur la puissance managériale et gestionnaire, apte à imposer des lois et à déterminer largement des actions même apparemment décentralisées, des membres des organisations » (Courpasson 1998 : 6) signerait la domination des gouvernants sur les autres membres de l'organisation.

Plusieurs observations qui ont principalement trait aux modes de légitimation du pouvoir des dirigeants du G.C.E. tendent en effet à montrer que la marge de manœuvre des différents acteurs face à ces politiques de changement est faible.

Une première observation a déjà été décrite. Elle a trait à la manière dont le management met en scène un changement exogène, présenté comme inéluctable et vécu par les salariés comme relevant du sens de l'histoire. Il faut tirer toutes les conséquences de cette pratique de justification qui permet, dans sa dimension de mise en scène d'une extériorité de l'origine de la décision, d'asseoir le pouvoir managérial qui consiste à décréter le changement. La décision de changer n'est plus vraiment contestable dans la mesure où elle n'est pas donnée comme provenant d'un gouvernement local, mais renvoyée à des causes externes. Le management, dans cette perspective, se donne seulement à voir comme l'instance de médiation qui va permettre à l'entreprise de s'adapter à cette nécessité extérieure. Cette pratique permet d'imposer le principe du changement. Cette stratégie fonctionne : les membres de l'entreprise interrogés jugent les dirigeants non plus sur le fondement du changement, non remis en question, mais sur les modalités effectives de sa mise en œuvre. Le dispositif de changement est donc accepté par les salariés dans son principe et avec lui, la distribution des pouvoirs qu'il perpétue. La manière dont les choix stratégiques sont isolés de la sphère de compétence des membres de l'organisation n'appartenant pas aux comités de direction apparaît ainsi symptomatique de l'exercice d'un pouvoir qui cherche à éviter toute remise en cause.

Une deuxième observation tient à la montée en puissance d'une catégorie d'acteurs des organisations : les gouvernants. La manière dont sont répartis les pouvoirs vise à leur concentration entre les mains d'un petit nombre d'individus, réunis en comités de pilotage ou, comme c'est le cas pour le G.C.E., en directoire et en conseil de surveillance<sup>317</sup>. De fait, l'autonomie des gouvernements et des conseils

---

<sup>317</sup> La C.N.C.E est dirigée par un directoire de deux à cinq membres.

Le directoire de la C.N.C.E, nommé le 1<sup>er</sup> janvier 2005 pour un mandat de six ans comprend un « président », un « directeur général », un « directeur exécutif Groupe, en charge des ressources

d'administration n'a jamais été aussi forte, comme le suggère Rheinhardt.

« La loi de 1966 sur les conseils et les usages qui en découlent montrent que la révocation des présidents est une hypothèse peu plausible, ne serait-ce que parce que, en pratique, le président choisit lui-même les administrateurs qui l'entoureront. En outre, l'absence de contrôle organisé sur le management de la société, combinée à la consanguinité bien connue du capitalisme français, fait du président l'instance qui concentre entre ses mains la puissance d'orientation et de direction unique de l'organisation » (cité par Courpasson 1997 : 12).

Cette concentration croissante des pouvoirs dans les mains du dirigeant est observée par certains collaborateurs des Caisses d'épargne qui analysent la constitution du gouvernement du G.C.E. en termes comparables à ce que dit Rheinhardt :

S. — « Je peux vous dire deux mots de la façon dont sont désignés les directeurs de Caisses d'épargne. Juridiquement, la C.N.C.E.<sup>318</sup> est une société anonyme qui appartient aux Caisses d'épargne à 65%<sup>319</sup>. On pourrait se dire : les patrons sont les caisses d'épargne [locales] car ils sont propriétaires aux deux tiers. Mais le problème, c'est que pour être président du directoire des Caisses d'épargne, il faut être agréé par la C.N.C.E.. C'est une espèce de truc qui se mord la queue. Il faut être nommé par un C.O.S., mais le C.O.S. ne peut nommer que quelqu'un d'agréable, qui peut être agréé par la caisse nationale. Et les critères d'agrément, personne ne les connaît vraiment :

---

humaines et de l'exploitation bancaire », un « directeur exécutif Groupe, en charge du développement de la banque commerciale ».

Le conseil de surveillance de la C.N.C.E. est composé de vingt membres. « Depuis la sortie de la caisse des dépôts, dix-huit sièges sont réservés à la représentation des Caisses d'épargne, les deux sièges restants étant pourvus par les représentants élus directement par les salariés du réseau.

Six censeurs sièges également au conseil de surveillance de la C.N.C.E. : un dirigeant issu du réseau des caisses d'épargne, Natixis, la Fédération Nationale des Caisses d'épargne, et trois dirigeants de grandes entreprises. Les censeurs ont voix consultative : ils apportent leurs conseils, leur connaissance de l'environnement économique et financier et leur expertise managériale, sans prendre part au vote.

Trois comités spécialisés, dont l'existence et la composition sont inscrites dans les statuts de la C.N.C.E., apportent leur concours au conseil de surveillance. Ils sont composés de cinq à sept membres, y compris le président. Il s'agit du comité d'audit, du comité de rémunération et de sélection, et du comité stratégie et développement, qui préparent les délibérations et les décisions du conseil de surveillance » (source : rapport d'activité G.C.E. 2006).

<sup>318</sup> La C.N.C.E. est « un établissement de crédit, société anonyme à directoire et conseil de surveillance. Elle exerce trois missions et activités principales au sein du G.C.E.

En tant qu'organe central, elle représente les établissements de crédit qui lui sont affiliés auprès des autorités de tutelle et, dans ce cadre, elle veille à l'application des dispositions législatives et réglementaires propres à ces établissements. Elle prend toute disposition pour maintenir la cohésion du réseau des caisses d'épargne et s'assurer du bon fonctionnement des établissements affiliés. Elle prend les mesures nécessaires pour organiser la liquidité et la solvabilité de l'ensemble des établissements affiliés. Elle définit les produits et services distribués à la clientèle et coordonne la politique commerciale. Elle fait valoir les intérêts communs en matière de ressources humaines et agréé les dirigeants des entreprises qui lui sont affiliées.

En qualité de holding, la C.N.C.E. exerce les activités de tête de groupe. Elle détient et gère ses participations dans les filiales. Elle détermine la stratégie et la politique de développement du Groupe.

En tant que banque du Groupe, la C.N.C.E. est notamment chargée de centraliser les excédents de ressources des Caisses d'épargne et de réaliser toutes les opérations financières utiles au développement et au refinancement du Groupe. Elle offre, par ailleurs, des services à caractère bancaire aux entités du Groupe. » (source : rapport annuel G.C.E., 2006)

<sup>319</sup> Avant juin 2006, date à laquelle la Caisse des Dépôts « est sortie du capital de la C.N.C.E. dont elle détenait 35% » (source : rapport d'activité 2006). A partir de juin 2006, les Caisses d'épargne détiennent 100% du capital de la C.N.C.E. Ceci renforce encore plus la concentration du pouvoir décrite ici.

l'honorabilité, le professionnalisme... Et qui décide de cela ? Vincent Guyot, le président du directoire de la caisse nationale. C'est-à-dire que (...) l'individu qui est censé être propriétaire de la caisse nationale ne peut avoir son poste que grâce aux directeurs de la caisse nationale<sup>320</sup>. C'est un système pervers. En réalité les Caisses d'épargne sont propriétaires de la caisse nationale, elles ne sont pas filiales d'un point de vue juridique, mais elles n'ont pas d'autonomie, si vous voulez. (...)

J.T. — Ca veut dire en fait que l'élection des présidents du directoire est politique, qu'ils se cooptent tous ?

S. — Même pas, ils sont désignés par le directoire de la C.N.C.E..

J.T. — J'imagine qu'il y a un milieu assez restreint de candidats ?

S. — Oui, mais quand vous le vivez quotidiennement, il fait ce qu'il veut Guyot. Et donc ça veut dire que ces gens-là sont dépendants de lui. On met en place une batterie de critères, de ratios, pour dire que tout cela est objectif, qu'ils ont atteint les objectifs. Mais vous savez bien que tout cela se manipule ».

Ces pratiques de décrochement entre un organigramme et la réalité de l'exercice et de la répartition du pouvoir sont courantes en entreprise. P.N. l'évoquait très précisément pour le cas de l'A.H.G.C.E.<sup>321</sup> lorsqu'il expliquait que les décisions se prenaient avec un autre directeur que celui que l'organigramme lui assignait. Elles se doublent ici d'une concentration du pouvoir entre les mains de quelques hommes. Cette oligarchie assure du maintien du pouvoir et de la gouvernabilité du groupe bancaire.

Une dernière observation est liée à la crainte que les collaborateurs expriment face à une remise en question des choix des dirigeants de l'entreprise ou à une interrogation plus frontale de l'institution des décisions en général. Loin d'être négocié ou démocratique, le changement apparaît comme décrété et imposé. Il est de l'ordre de la politique d'entreprise et dans cette perspective, les individus, s'ils veulent rester des « collaborateurs », n'ont pas d'autre choix que de s'y plier. Toute critique ou contestation des changements mis en œuvre peut avoir des conséquences sur leurs carrières. Les individus sont tenus, s'ils veulent éviter de mettre en danger leur progression dans l'institution, d'afficher en toute circonstance une adéquation de principe aux évolutions décrétées<sup>322</sup>. Aussi les décisions ne sont-elles que rarement discutées et l'institution du pouvoir se fait-elle par le maintien d'un

---

<sup>320</sup> Plus précisément, aux membres du conseil de surveillance de la C.N.C.E. sont également pour la majeure partie d'entre eux soit présidents du directoire soit président de COS d'une caisse d'épargne dite régionale. Ceci explique l'utilisation par l'interviewé du terme « directeurs de la caisse nationale » pour désigner les dirigeants des Caisses d'épargne régionales, ces personnes étant à la fois l'un et l'autre. C'est cette double inscription institutionnelle qui permet une plus grande concentration des pouvoirs.

<sup>321</sup> Cf. Chapitre 3, 3.2. « Samuel Morvan : le choix très stratégique du président ».

<sup>322</sup> Les syndicalistes ne rentrent pas dans cette logique, puisque la loi les protège.

consensus de façade. Au pouvoir symbolique institué par la mise en scène managériale du changement répond une attitude, non moins de l'ordre la mise en scène ou du jeu d'acteur, qui place les individus en situation d'adhésion consensuelle :

J.T. — Cette inquiétude elle se manifeste comment ?

S. — Les gens sont un peu... vous savez, ça s'exprime pas beaucoup dans une entreprise comme la nôtre<sup>323</sup>. La population, c'est des cadres, des gens qui de toute façon veulent progresser... c'est à mots couverts, ou entre eux. (...) Dans l'entreprise elle-même, on ne s'exprime pas de manière très libre, on n'a pas intérêt d'ailleurs ».

Le changement apparaît ainsi comme un mot écran qui permet de masquer la domination des gouvernants de l'organisation sur les gouvernés. Il permet de faire écran à l'inégalité qui existe dans l'attribution des ressources par rapport au changement, domination qui se manifeste par le fait que la plupart des salariés n'ont, tout bonnement, ni le pouvoir de décider du sort de l'entreprise en général, ni celui de négocier les tenants et les aboutissants de leur propre action dans le monde organisationnel. Comme l'explique David Courpasson, « seule la figure de la résistance au changement viendrait nuancer ce point, mais elle est souvent pensée comme un obstacle contournable à la progression « normale » de la réforme et de l'innovation » (Courpasson 1998 : 7).

Enfin, il convient de souligner que si les dirigeants imposent leurs décisions au reste de l'entreprise, ils n'en sont pas moins soumis au principe de rationalité limitée. C'est bien ce dernier point qui permet de parler d'une mise en scène du pouvoir pour qualifier le processus de changement. Le gouvernement d'entreprise dispose, certes, d'informations stratégiques et dessine des perspectives, mais les gouvernants ne savent pas plus ce que l'avenir réserve que les salariés à qui ils enjoignent de les suivre. En ce sens, une partie du fondement du pouvoir de ce mode de gouvernement réside dans la capacité à « faire croire » qu'on connaît par avance la direction que l'on est en train de tracer au coup par coup : il s'agit de donner pour stratégique<sup>324</sup> ce qui n'est jamais que tactique<sup>325</sup>. S'il y a une stratégie, elle se situe

---

<sup>323</sup> C.N.C.E.

<sup>324</sup> « Les stratégies sont donc des actions qui, grâce au postulat d'un lieu de pouvoir (la propriété d'un propre), élaborent des lieux théoriques (systèmes et discours totalisants) capables d'articuler un ensemble de lieux physiques où les forces sont réparties. Elles combinent ces trois types de lieu, et visent à les maîtriser les uns par rapport aux autres. Du moins s'efforcent-elles d'y ramener les relations temporelles par l'attribution analytique d'une place propre à chaque élément particulier et par l'organisation combinatoire des mouvements spécifiques à des unités ou à des ensembles d'unités. Le modèle en a été militaire, avant d'être « scientifique » (Certeau 1990 : 62).

<sup>325</sup> « Les tactiques sont des procédures qui valent par la pertinence qu'elles donnent au temps – aux circonstances que l'instant précis d'une intervention transforme en situation favorable, à la rapidité de

en définitive dans cette mise en scène. Celle-ci fonctionne, et les paroles du président du directoire de la C.N.C.E. sont interprétées en fonction de ce prisme par ses collaborateurs. Lors d'une conversation, alors que nous évoquons Vincent Guyot, un salarié m'explique ainsi que :

S. — « C'est un bon patron, qui voit toujours plus loin. Il prend des risques mais ça marche. Cela lui donne souvent un air antipathique, car il réfléchit toujours à autre chose que ce dont on lui parle... Il est toujours à moyen ou à long terme. Ensuite, nous, on court derrière ».

## Un enjeu de représentation.

Les deux visions du changement précédemment exposées ne visent pas à décrire la même chose.

La première se place du point de vue des acteurs. Elle restitue leur adaptation au changement et les aménagements qu'ils imposent en retour à ce processus. Elle montre comment le changement se diffuse dans l'organisation et est négocié par chacun des acteurs qui va « porter » les transformations. Il s'agit de décrire le changement en acte, de montrer sa diffusion et sa mise en œuvre en tant qu'elles sont des formes de négociation qui engagent la collaboration volontaire de tous les acteurs de l'organisation. L'analyse porte sur les situations et les interactions concrètes de mise en œuvre du changement, elle se focalise sur la transformation de l'organisation et du système d'action des acteurs.

La seconde se place du point de vue des managers et montre que faire appel au « changement », c'est exercer un pouvoir managérial au sein de l'organisation. Elle décrit l'action managériale en montrant comment les dispositifs mis en œuvre ressortissent au mode de gouvernement et à l'imposition d'une contrainte sur le reste de l'organisation.

Ces visions s'attachent donc à mettre en évidence des phénomènes différents quand bien même elles leur appliquent à l'une et à l'autre le qualificatif de « changement ». Dans cette mesure, elles ne sont pas exclusives l'une de l'autre et l'on peut penser que les phénomènes décrits peuvent très bien cohabiter dans une même

---

mouvements qui changent l'organisation de l'espace, aux relations entre moments successifs d'un « coup », aux croisements possibles de durées et de rythmes hétérogènes, etc. » (Certeau 1990 : 62-63).



organisation.

Ce qui relie ces approches, c'est qu'elles ne prétendent aucunement mesurer le changement, savoir si « ça change vraiment » ou pas, estimer les degrés de différence entre un « avant » et un « après » du processus de changement. Elles entendent plutôt analyser les intentions et les interactions qui construisent l'activité de changer, qu'il soit question d'imposition ou d'acceptation du changement. Elles montrent ainsi que le changement a doublement partie liée avec la perception, qu'il s'agisse de la perception changeante que les acteurs en ont en fonction d'une optique ou d'un point de vue déterminés, ou de la perception que les managers souhaitent donner du changement pour permettre sa mise en œuvre.

Dans cette mesure, « faire percevoir » le changement, c'est-à-dire lui donner une représentation tangible ou non, est un choix managérial central qui relève d'enjeux précis. Ces enjeux ont été formalisés par les managers comme relevant d'une politique de communication ou d'une « communication managériale<sup>326</sup> », c'est-à-dire des activités de communication provenant des managers eux-mêmes, ou des opérations de communication mises en place par les services de communication propres à l'organisation. Ces départements s'entendent comme des « activités support » qui, comme l'indique le titre de « services » qu'elles revendiquent, proposent des prestations à l'appui du management.

Les analyses qui s'attachent à décrire la communication et le changement dans l'entreprise exposent deux conceptions de la communication (Giroux et Giordano 1998). La première, dite monologique, est une communication qui vise à « communiquer le changement » c'est-à-dire à mettre en place une politique qui consiste d'une part à « annoncer le changement » et à l'expliquer — c'est la communication dite « pédagogique » — et d'autre part à légitimer le changement et à mobiliser les membres de l'organisation — communication dite « rhétorique ». La seconde, de type dialogique, montre que le dialogue est « cette modalité de la communication permettant la coconstruction du changement en organisation »

---

<sup>326</sup> L'expression mérite d'être interrogée. Comment distinguer au sein des pratiques managériales ce qui relèverait spécifiquement de la communication et ce qui relèverait précisément du management ? Les deux termes apparaissent inextricablement liés. De même, toute communication émanant des « services » de communication étant par définition à l'appui du management, quel intérêt peut-il y avoir à distinguer les deux ? Si cette expression a un sens, ce n'est pas pour la distinguer du terme « management » avec lequel elle a partie liée, mais pour la distinguer des autres formes de communications organisationnelles, qu'il s'agisse de la communication quotidienne ou ordinaire (discussion quotidienne, bruits de couloirs, rumeurs,...) ou de la communication organisée par d'autres instances que les managers (syndicats, comité d'entreprise, etc.). En somme, l'expression distingue ce qui relève d'une politique managériale organisée et ce qui n'en relève pas.

(Giroux et Giordano 1998 : 147).

En fait, ces deux visions de la communication recourent les deux conceptions du changement que j'ai décrites. A l'analyse sociologique d'un changement exposé comme un processus qui progresse dans la négociation et la reconfiguration par les acteurs, correspond la vision dialogique de la communication du changement. Celle-ci peut prendre la forme d'une interaction ordinaire (ce que les managers appellent des « bruits de couloir ») ou être plus formalisée et encadrée par les managers qui mettent alors en place des dispositifs de participation. A l'analyse du changement comme un mode de management ou de gouvernement, correspond une communication dite monologique, « en cascade » ou « descendante ». On souligne par l'usage de ces métaphores le fait que la communication « descend » la ligne de la hiérarchie en allant des supérieurs hiérarchiques à ceux qui leur sont subordonnés.

En conséquence, tout comme les visions décrites ne sont pas exclusives l'une de l'autre, les formes de communication qui en découlent et les dispositifs managériaux qui sont mis en place peuvent très bien coexister dans une entreprise donnée. Comme le souligne Christian Thuderoz au sujet des dispositifs participatifs, ceux-ci « ne suppriment pas le contrôle et la coercition, ils les recomposent. Ils ne gommant pas la relation de subordination, mais ils peuvent permettre une redistribution et une négociation de la distribution des initiatives, des sanctions et des contrôles » (Thuderoz 1995, cité par Giroux et Giordano 1998 : 148).

Ainsi, si je vais consacrer la suite de l'analyse à la manière dont « l'histoire » va être utilisée par les managers comme composante à part entière de la dynamique de changement dans l'organisation, cela ne signifie pas que dans leurs mises en œuvre, ces politiques ne relèvent pas également d'une communication dialogique visant à l'acceptation du changement. Les deux phénomènes cohabitent dans l'organisation. Le choix de cette focalisation est lié à mon objet d'étude. En choisissant de centrer ma recherche sur les phénomènes liés à la construction de cette « histoire » et aux pratiques du passé qui en dérivent, je suis sensible, d'une part au déséquilibre des forces en présence entre ceux qui ont la possibilité « officielle » de décréter le changement et ceux qui doivent le mettre en œuvre, et d'autre part à la manière dont le pouvoir managérial s'institue dans des formes de communication spécifiques qui font appel à l'histoire et aux pratiques du passé. Je m'intéresserai donc à la politique managériale et à la forme de communication dite « monologique » qui l'accompagne.

Mais avant d'en venir aux usages managériaux de l'histoire et du passé, il faut faire un détour supplémentaire et mener un peu plus loin encore la démarche compréhensive qui vise à resituer la perspective managériale. Après avoir éclairé ce qu'on entendait en entreprise par « changement », il convient d'interroger ce que les managers conçoivent en faisant constamment référence à une « identité d'entreprise ». Le terme est en effet tout aussi présent dans le discours des managers que l'est celui de changement, et dès qu'il s'agit de faire un travail sur l'histoire, l'identité et le changement sont mobilisés et fonctionnent perpétuellement comme un couple, comme si l'un n'allait pas sans l'autre. Ce sont les modalités de cette mobilisation et les ambiguïtés qu'elle soulève qui seront maintenant explicitées.



## Changement et « identité d'entreprise ».

« Sans doute peut-on avancer que tout langage de l'identité (...) est tendanciellement politique ».  
Marc Augé<sup>327</sup>.

### Le changement ou la « blessure » faite par l'altérité à l'identité.

Une relation bipolaire.

Si les managers conçoivent le changement et l'identité comme des éléments qui s'opposent, c'est que leurs discours présentent le changement comme un principe de « mouvement ». Pour évoquer la politique d'entreprise et les décisions prises par les dirigeants, ce sont « les mouvements stratégiques » qui sont par exemple évoqués. L'identité, au contraire, est donnée à lire comme un pôle de stabilité ou de durabilité qu'il va s'agir de faire évoluer de manière à l'adapter au changement. Le discours managérial, en instaurant cette opposition, s'inscrit dans la traditionnelle confrontation, depuis les origines de l'Occident, depuis Parménide et Héraclite, entre la permanence et le changement.

Cette conception a des conséquences sur la pratique managériale. Opposer dos à dos ces termes, partir du principe qu'ils sont contraires dans leur essence<sup>328</sup>, c'est pour les managers concevoir la politique de changement stratégique définie par le

---

<sup>327</sup> Marc Augé. *Pour une anthropologie des mondes contemporains*. Paris : Flammarion, 1994, p. 85.

<sup>328</sup> De fait, cette complémentarité s'explique parce qu'il ne peut y avoir changement que si certains objets « durent » ou se répètent. Sans cela, il n'y aurait que juxtapositions de séquences sans lien les unes avec les autres. Selon Reinhart Koselleck : « ce n'est que sur la base de (...) structures répétitives anodines, invisibles ou du moins difficilement repérables, que l'on peut établir ce qui est effectivement nouveau » (Koselleck 1990 : 16). Dans cette perspective, la durée se laisse saisir comme réitération, et les différents rythmes des changements sont au caractère partiel des répétitions.

gouvernement du G.C.E. comme un double risque. Celui, en premier lieu, que le changement déstabilise l'identité de l'entreprise, qu'il la remette en question ou qu'il la livre à la perte ou à l'oubli, en la remplaçant par quelque chose de différent ou d'étranger. De manière inverse, leur conception les amène en second lieu à craindre que l'identité, par la rigidité qu'elle imposerait à l'entreprise, ne fasse échouer la politique de changement mise en œuvre.

Comme les managers se donnent pour objectif de relayer et de réaliser la politique de changement et de transformation prônée par le gouvernement d'entreprise, c'est le terme « identitaire » de cette relation conçue comme bipolaire qu'ils vont travailler prioritairement. Ils mettent ainsi en place toute une série d'actions visant à compenser les altérations que le changement pourrait faire subir à l'identité d'entreprise. Ce travail n'a pas pour objectif d'éviter ces altérations. On a pu voir par exemple, avec l'étude du « projet Valeurs », qu'un des enjeux liés à l'acceptation du changement est bien d'« actualiser » l'identité de l'entreprise<sup>329</sup>. Cette « actualisation » cherche à compenser les risques présentés par la politique de changement, en tentant de contrôler, d'orienter et de guider les transformations de « l'identité d'entreprise ». Ce processus raisonné est symptomatique de la manière dont les managers vont chercher à atténuer les effets néfastes que le changement pourrait avoir sur le corps social de l'entreprise par tout un ensemble de « communications compensatoires ».

Il a été montré précédemment que le discours managérial construisait le changement comme un élément dont l'origine était extérieure à l'entreprise. Fruit du système capitaliste moderne, celui-ci s'impose à l'entreprise qui, si elle ne veut pas disparaître, doit s'y adapter. On vient par ailleurs de voir que cette nécessaire transformation était construite par le discours des managers en opposition avec « l'identité de l'entreprise ».

Ce double constat (changement dont l'origine est dite hors de l'entreprise mais qui y fait pourtant irruption ; changement construit comme opposé à l'identité) pose en vérité la question de l'altérité : ce qui serait en jeu, derrière le processus de changement, ne serait-ce pas en fin de compte le surgissement, au sein de l'entreprise, d'une certaine forme d'altérité ? On peut faire en effet l'hypothèse que la

---

<sup>329</sup> On parle d'actualisation des valeurs, mais ces valeurs sont des outils de médiation d'un corps de doctrine plus vaste que constitue l'identité de l'entreprise. A travers elles, parce que les managers pensent que la communication est instaurative, c'est l'identité qu'ils souhaitent transformer. Cf. Chapitre 5, 1.3.1. « Un travail inhabituel pour les managers ».

manière dont le management présente le changement (venant de l'extérieur) tout comme la manière dont celui-ci fait irruption dans le quotidien des membres de l'entreprise, font que le changement est appréhendé par les acteurs comme une source d'altérité.

Cette reformulation permet de saisir que l'opposition entre identité et changement faite par les managers s'articule en réalité sur une double ligne de partage qui oppose la permanence au changement d'une part, l'identité à l'altérité de l'autre. Cette découverte permet de comprendre de manière plus claire que si le travail sur le changement concerne « l'identité d'entreprise », c'est parce qu'il met en jeu des processus touchant à l'altérité. Dans la volonté affichée de construire un grand « groupe bancaire universel » que constitue la politique de changement, l'altérité se manifeste en effet à plusieurs titres.

### Le changement : un principe d'altérité et de confrontation.

La première manifestation procède des changements matériels entraînés par la construction du groupe bancaire. L'acquisition d'entreprises, leur fusion ou leur agglomération au groupe existant — c'est-à-dire l'organisation des flux de capitaux, de marchandises et de personnes qui vont caractériser leurs rapports — et l'organisation de leur activité ; la répartition du personnel d'une entreprise à l'autre, le rachat de locaux, la construction de nouveaux espaces de travail sont autant de processus matériels qui vont finalement associer des individus qui ne se connaissent pas et leur demander de travailler ensemble selon de nouvelles règles. Dès lors, cette manifestation matérielle entraîne des conséquences sociales et symboliques.

De ces transformations résulte la mise en relation quotidienne de groupes d'individus qui étaient auparavant donnés pour séparés, différents, autres, quand ils n'étaient pas tout bonnement concurrents. De ce point de vue, l'acquisition de la CDC<sup>330</sup> IXIS par le G.C.E. le premier juillet 2004 provoque une configuration originale, de l'ordre de l'inversion des rôles. L'entreprise (Caisses d'épargne) qui, pendant des décennies, avait collecté les fonds pour le compte de l'autre (Caisse des Dépôts et Consignations), absorbe désormais une partie de cette autre entreprise (CDC IXIS). Cette acquisition constitue, comme me l'explique un directeur régional de la Caisse

---

<sup>330</sup> Pour Caisse des Dépôts et Consignations.

des Dépôts et Consignations, une « révolution industrielle » autant qu'une « révolution idéologique » :

D.R. C.D.C — « Révolution industrielle pourquoi ? Parce que la Caisse d'épargne qui était à l'origine une banque de détail, une banque un peu familiale, une banque de proximité, proximité des collectivités locales, des associations, du terrain... se dote d'un outil de gestion financière qui a une reconnaissance (...) au niveau mondial.

Et deuxièmement révolution idéologique pourquoi ? Parce que ce sont des cultures d'entreprise à mon avis complètement différentes, entre CDC IXIS où tu as des... comment on appelle ça ?... des qui jouent en bourse... des *golden boys* ! Je veux dire, les types, c'est pas des tendres ! Et puis tu as la Caisse d'épargne, l'économie sociale, machin... où tu as une idéologie plus économie sociale et moins économie capitaliste à fond ».

A en croire plusieurs salariés des Caisses d'épargne, les anciens membres de la CDC IXIS vivent, tout comme eux-mêmes, cette acquisition comme un retournement de l'ordre symbolique qui régissait les identités relatives<sup>331</sup> entre les collaborateurs des Caisses d'épargne et ceux de la Caisse des Dépôts et Consignations. Les salariés d'IXIS travaillent désormais non seulement pour le compte de l'entité qui était auparavant à leur service, mais sont également absorbés par une entreprise qui assoit sa légitimité sur la banque de détail. Or la CDC IXIS est la banque d'investissements de la Caisse des Dépôts et Conciliations, ce qui, selon les personnes interviewées, correspond à l'un des champs les plus valorisés du domaine bancaire (finance). Pourtant, à y bien regarder, le passage, de la « CDC IXIS » à « IXIS » ne change rien à la définition de l'activité des salariés : il s'agit toujours de finance. Le renversement est donc avant tout symbolique et correspond au cadre de l'activité.

Voici le témoignage d'un salarié de la C.N.C.E. qui raconte comment il perçoit l'acquisition :

S. — « Les gens d'IXIS étaient un peu vexés au départ, car il faut voir le rapport qu'on a eu traditionnellement avec la caisse des dépôts. [On] travaillait [à son] service, on ramassait des fonds pour la caisse des dépôts. On était un peu les petites mains du système et eux en disposaient, décidaient. Mais [nous] voir prendre de l'autonomie, de la force et tout ça, c'est vrai qu'ils le vivent assez mal. Et eux, se trouver intégrés, deux cent cinquante salariés chez nous<sup>332</sup>, ça ... ils sont vexés hein ! D'ailleurs ils ont quand

<sup>331</sup> Par l'utilisation de l'adjectif « relatif », il faut comprendre que les identités ne sont pas « relatives au sens où, n'étant pas absolues, elles seraient nécessairement fragiles, provisoires ou éphémères : elles sont relatives à quelque chose » (Augé 1994 : 89).

Ici, comme le montrent les exemples donnés, les identités des salariés de la caisse des dépôts et consignation et celles de membres du G.C.E. se sont construites, diachroniquement, en miroir.

<sup>332</sup> Décompte que confirme la presse : « Le 31 décembre, la Caisse nationale des Caisses d'Epargne (C.N.C.E.) absorbera IXIS, la banque de gros qu'elle a acquise fin juin auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations. Les salariés seront transférés à cette date en bonne et due forme. « Des lettres de mission pourront être signées ponctuellement pour tel ou tel collaborateur (...) mais l'ensemble des



même essayé d'éviter [de venir]. Tous ceux qui ont pu retrouver un reclassement dans le Groupe Caisse des Dépôts n'ont pas hésité. Pour certains d'entre eux, ils n'ont pas eu d'autre possibilité que de venir chez nous... C'est comme ça qu'ils le vivent... Contraints et forcés ils sont venus chez nous, mais en traînant quand même beaucoup les pieds.

Nous, on est très attentif au fait qu'ils puissent être satisfaits. (...) Par exemple, chez nous, on n'avait pas d'accords sur la participation à la caisse nationale, et on le réclamait depuis des années. (...) A IXIS ils l'avaient déjà. Alors cette année, la direction a accepté d'ouvrir des négociations sur ce thème (...) de manière à ce que l'année prochaine ces gens qui viennent d'IXIS ne soient pas dépayés et continuent à percevoir de la participation. Et c'est l'unique raison, (...) c'est pour que les gens qui viennent de la caisse des dépôts soient bien. Ils sont absorbés, nous on paie, ils nous investissent et puis en définitive ils font la loi chez nous. Et dans tous les cas il faut aussi voir qu'il y aussi des membres issus de leurs rangs dans notre directoire. (...) On imagine bien que ces gens-là vont peser un poids assez particulier dans notre directoire ».

Le discours de ce salarié donne une idée de la violence symbolique qu'entraîne cette situation d'absorption. L'isotopie du combat (« faire la loi », « payer » au sens propre et figuré) ou de l'opération militaire (« investir », comme on investit une place forte, « leurs rangs » comme on parle des rangs d'une armée) est bien présente. C'est jusqu'au principe de l'acquisition qui est remis en cause : alors que c'est le directoire du G.C.E. qui agit et rachète la CDC IXIS, alors que c'est elle qui est absorbée, la personne interrogée attribue au G.C.E. un rôle passif. Son discours organise une inversion qui donne aux membres de la CDC le rôle d'envahisseur — « ils nous investissent ». Ceci est lié au décrochement entre la réalité économique (un flux d'argent qui permet de prendre possession d'une entreprise) et les conséquences matérielles de cette réalité (les salariés rachetés qui « investissent » les bureaux de la C.N.C.E.).

La mise à distance de l'autre, la concurrence qui règne entre ces deux groupes et leurs identités est montrée par l'emploi de pronoms démonstratifs, par le ballet des oppositions entre « nous » et « eux/ils », par la dimension agonistique générale du discours, par la méfiance qui se lit sous l'utilisation du terme « gens ».

Qu'est-ce que « des gens », au juste ? Des personnes en nombre indéterminé, considérées de manière collective. Une masse dont on ne peut extraire un individu, un collègue ou un collaborateur. Parler de gens pour désigner les membres d'IXIS, c'est vouloir les conserver dans cet état d'indétermination, sous cette forme

---

contrats de travail ne basculera qu'au 1<sup>er</sup> janvier. » Parmi les effectifs de la banque, 450 personnes doivent rejoindre le pôle de banque de financement et d'investissement, et 300 le pôle de conservation d'actifs, tandis que 250 intégreront la C.N.C.E. ». « Caisses d'Épargne : les salariés d'Ixis vivront leur « big bang » au 1<sup>er</sup> janvier », *Les Echos*, n° 19253, mardi 28 septembre 2004, p.8.

collective. C'est éviter de les considérer comme des individus intégrables à l'activité de l'entreprise, comme des personnes qui vont devoir trouver la place qui leur est propre dans le processus de collaboration. L'usage de ce substantif souligne donc la confrontation qui résulte de la mise en relation de manières de travailler différentes, de façons distinctes de concevoir l'activité, la banque, l'argent, le client, les collègues ou l'entreprise — toutes choses qui, à leur échelle, définissent « le G.C.E. » et le monde dans lequel on travaille : son épaisseur, son ambiance, sa saveur. Ainsi, cet usage maintient les individus désignés dans leur état d'altérité, manière de dire qu'ils sont toujours différents, pas tout à fait « comme nous », qu'ils ne rentrent pas « dans le cadre », qu'ils ne sont pas vraiment du même monde.

Si l'apparition de cette altérité sur la scène de l'entreprise est pilotée et programmée par le gouvernement de l'entreprise, elle ne fait pas pour autant figure d'artifice et n'en reste pas moins « vraie » car tangible dans les conséquences que le changement impose. Pour prendre une comparaison militaire, ce n'est pas parce qu'un état programme d'en annexer un autre que les peuples qui combattent ne seront pas confrontés, dans leur rencontre, à une forme d'altérité avec laquelle il faudra composer, une fois l'armistice signé. Il en va de même dans le cas de l'acquisition analysée. Celle-ci est perçue comme en témoignent les discours de certains des salariés interrogés, comme un événement à part entière<sup>333</sup> : celui que crée une situation de contact culturel bel et bien réelle, qui implique, comme le rappelle l'anthropologue Marshall Sahlins, un dialogue « entre les catégories reçues et les contextes perçus, entre la signification culturelle et la référence pratique ». (Sahlins 1989 :150).

Concrète, l'irruption de cette altérité l'est dans les conséquences qu'elle impose, les déménagements qu'elle planifie, les formations qu'elle occasionne, les pots d'intégration qu'elle organise, le flottement sur le devenir personnel et les carrières individuelles qu'elle provoque, les nouvelles relations de hiérarchie, de subordination et de camaraderie qu'elle entraîne. Elle est palpable dans les incertitudes qu'elle soulève, les craintes qu'elle charrie. Si le propre d'un événement est d'être créateur, de créer « du temps qui suit son accomplissement », de créer des « relations et des interactions, des confrontations ou des phénomènes de consentement », de créer « du langage et du discours » (Farge 2002 : 70), alors on peut bien dire que

---

<sup>333</sup> On a vu néanmoins précédemment (Chapitre 6, 1.1. « Entre perception et signification ») que le changement était affaire de perception et de remise en question de l'activité. Aussi ce surgissement d'une altérité est-il ignoré lorsqu'il est trop éloigné de l'individu interrogé et vécu comme un bouleversement lorsque les conséquences touchent directement l'individu interviewé.

l'irruption de cette altérité fait événement<sup>334</sup>.

### L'altérité « du dedans » ou la question de l'altération.

La seconde manifestation de l'altérité ne concerne plus à proprement parler l'image que l'on se fait de l'autre ou la rencontre avec des individus donnés pour différents. Elle touche à l'idée que les collaborateurs se font de leur propre entreprise.

Cette « banque universelle », se demandent-ils, quelle est-elle ? Le jeu de construction auquel ils assistent véhicule du sens. Ajouter une pièce modifie parfois le jeu dans son ensemble. Détacher IXIS de la tutelle de la CDC pour en faire l'acquisition non seulement confronte les salariés à une forme d'altérité, mais transforme également en profondeur la perception qu'ils ont du G.C.E, car cette nouvelle entité porte un sens qui vient modifier la signification d'ensemble de l'activité du G.C.E. Par contagion, c'est le sens de leur propre activité ou de leur propre métier qui est touché. Cette transformation soulève des questions qui tiennent à la cohérence générale des projets engagés, tant en matière de stratégie que de production d'une « image » institutionnelle. S'il se réoriente, le « groupe » conservera-t-il sa position de *leader* de la banque commerciale ? Que penser de la mise en lumière de ces nouvelles activités, pourtant si éloignées de ce que « nous » sommes ? Que deviendrons-nous si cette branche venait à gagner du poids ? Telles sont bien les interrogations qui habitent les individus qui travaillent dans l'entreprise. J'ai privilégié l'exemple d'IXIS mais celui-ci n'est pas un cas isolé. Le rachat du Crédit Foncier en 2003, le partenariat avec Lazard, la création de la Compagnie de 1818, la création de Natixis, filiale commune du Groupe Banque Populaire et du G.C.E. le 6 juin 2006, la sortie de la C.D.C. du capital de la C.N.C.E., les investissements dans les secteurs liés à l'immobilier (SAGI, Nexity) sont des éléments qui posent tous à leur manière la question de l'altérité. Je distinguerai deux points.

#### De l'altérité à l'altération.

Le premier, c'est que l'altérité ne se manifeste plus « du dehors ». Elle n'a plus pour

---

<sup>334</sup> « Morceau de temps, l'événement est encore un créateur : il crée du temps qui suit son accomplissement, il crée des relations et des interactions, des confrontations ou des phénomènes de consentement, il crée du langage, du discours. On peut encore dire qu'il crée de la lumière parce qu'il révèle soudain des mécanismes jusque-là invisibles. Traumatiques ou ordinaires, les événements ont de considérables effets que l'historien a du mal à repérer ou qu'il omet sciemment de repérer. Créateur, l'événement l'est encore lorsqu'il déplace des représentations acquises ou qu'il est vécu comme un choc si traumatique qu'il semble parfois arrêter le temps (ce qui bien sûr est un leurre et représente une perception sur laquelle l'historien doit se pencher) » (Farge 2002 : 70).

objet d'autres groupes sociaux mais se présente au cœur même de l'organisation. Par la modification du territoire du G.C.E que les acquisitions, rachats et partenariats entraînent, par le changement de son périmètre d'activité, c'est au sein même de l'entreprise affectée par le changement qu'elle est mise en jeu. Elle prend pour cible, de l'intérieur, l'organisation en elle-même, la représentation que ses membres en ont, — ce que, peut-être, les managers appellent « identité d'entreprise ». En pointant ce phénomène, c'est moins l'altérité que l'on évoque que l'altération<sup>335</sup>, c'est-à-dire la négociation entre les pôles de l'identité et de l'altérité, l'incorporation progressive de l'altérité par les membres de l'entreprise, son intégration progressive à la définition de l'entreprise. Ce processus questionne les collaborateurs qui interrogent ainsi leur définition du G.C.E, l'idée qu'ils se font de lui, la représentation qu'ils en ont. C'est bien cette intégration de l'altérité dans l'identité que l'on peut, semble-t-il, appeler « changement ». De ce point de vue, changer, c'est apprendre à se faire autre en intégrant une part d'altérité.

Les conséquences de l'altération : la question de la reconnaissance.

Le deuxième point résulte du premier. Parce que l'enjeu symbolique et social de ces changements est d'incorporer une part d'altérité dans l'identité, c'est la question de la reconnaissance que posent les salariés. Or cette question est liée à celle du souvenir, car pour reconnaître il faut avoir connu. Ceci explique que sont plus sensibles aux changements ceux qui ont cheminé avec l'entreprise, ceux qui y ont fait carrière et qui sont capables de saisir les écarts entre passé et présent. Ceux-là peuvent, pour une raison ou pour une autre et en fonction de souvenirs divers, d'expériences différentes, se poser la question de la reconnaissance<sup>336</sup>. L'incapacité des autres à le faire nourrit le sentiment d'une fracture générationnelle entre ceux qu'on regroupe sous le terme de « nouveaux entrants », ou, plus laconiquement, de « jeunes » et les salariés présents de manière plus ancienne.

Paul Ricœur pose que la question de la reconnaissance est centrale pour qui s'intéresse à la phénoménologie de la mémoire. D'après lui, le processus pose problème, car « si le souvenir est une image, comment ne pas le confondre avec une fantaisie, la fiction ou l'hallucination ? » (Ricœur 2000a : 733). Si rien ne nous assure

---

<sup>335</sup> Sans connotation négative.

<sup>336</sup> Il est possible de nuancer le propos et de montrer que la question se pose également, mais avec moins d'intensité, aux recrues plus récentes. Compte tenu de la vitesse relativement élevée des transformations de l'entreprise, elles constatent elles aussi des changements.

de la fidélité de la mémoire, « nous n'avons pas mieux que l'image-souvenir dans le moment de la reconnaissance » (*idem*). Selon le philosophe, c'est ainsi l'image gardée en mémoire que l'on peut mettre en cause, dans la mesure où il existe des obstacles à la reconnaissance qu'il classe sous trois rubriques : mémoire empêchée, mémoire manipulée et mémoire obligée. Ce qui lui importe, ce sont les difficultés de « rappel », et, lorsque la reconnaissance est possible, le petit bonheur qu'elle entraîne : « « C'est bien elle ! C'est bien lui ! » Quelle récompense, en dépit des déboires d'une mémoire difficile, ardue ! » (Ricœur 2000a : 736).

Néanmoins, dans le cas qui nous intéresse, les termes du problème sont inversés. Un exemple est donné par le discours d'un salarié :

« Sur vingt-cinq ans de carrière, quand je vous explique où j'étais rentré [au guichet], c'est vrai que c'était totalement archaïque (...) et quand je vois où on veut aller, c'est vrai qu'on va sur la planète mars, en comparaison ! Parce qu'on a des perspectives, des objectifs en tout cas qui sont extrêmement ambitieux et très différents. On travaille à l'international, (...) au niveau européen et au-delà, ça n'a plus rien à voir ! C'était une petite entreprise franco-française, qui avait un fonds de commerce, qui vivait sur des générations, donc... C'est plus du tout pareil ».

Selon la conception présentée par Paul Ricœur, c'est l'altération de l'image du souvenir qui empêche la reconnaissance. En conséquence, c'est sur elle que vont porter les efforts, pour parer aux difficultés propres au rappel. Ici, la capacité à se remémorer n'est pas questionnée par le salarié. C'est au contraire ce qui advient de l'entreprise au moment du changement, ou ce qu'elle est déjà devenue qui est questionné. Or, ce que constate ce salarié, c'est que celle-ci s'est tellement transformée qu'elle ne correspond plus à l'expérience et à l'image passée. C'est « la planète mars ».

L'exemple est caricatural dans la mesure où il porte sur une amplitude de vingt-cinq ans — quelle entreprise ne s'est pas transformée dans ce laps de temps ? Mais c'est la même question qui se pose à chacune des décisions managériales qui composent la politique de changement. A chaque fois, il ne s'agit pas de vérifier si l'image du souvenir est fidèle au passé, mais de savoir si l'entreprise qui advient reste fidèle à ce qu'elle était. « Reconnaître » l'entreprise, c'est pour les salariés retrouver quelque chose de la manière dont ils se la représentaient dans ce qu'elle devient. Cette représentation est liée d'une part à celle que donne des changements le management et d'autre part à l'expérience quotidienne que les collaborateurs ont de l'organisation en cours d'altération.

Le risque que fait courir le changement à l'identité d'entreprise est donc en particulier celui qu'en absorbant une part trop importante d'altérité, ceux qui y travaillent ne soient plus capables de la reconnaître.

La cristallisation d'un mode de reconnaissance : le problème du « déficit d'image » et la négation du changement.

Mais la question de la reconnaissance déborde très largement le cadre de la communication interne à l'entreprise. C'est ce que montre un autre exemple, tiré de ma rencontre avec un ancien salarié d'une Caisse d'épargne.

Marc Auriac (M.A.) a travaillé dans une agence de Picardie de 1988 à 1990, date à laquelle sa caisse « a fusionné avec une autre »

M.A. — « Ils ont fermé les petits bureaux qui étaient ouverts deux jours par semaine. Ça a été l'hécatombe pour tout ce qui était C.D.D. : on était huit dans mon cas à dégager<sup>337</sup> ».

Il quitte le réseau des caisses d'épargne et rejoint celui d'une autre banque, dans laquelle il travaille toujours aujourd'hui. Lors de notre rencontre, il évoque les archaïsmes d'une époque où les caisses, devenues établissement de crédit depuis la loi de 1983<sup>338</sup>, essayaient de convaincre les clients détenteurs de livrets A d'ouvrir un compte bancaire dans leur réseau d'agences<sup>339</sup>.

M.A. — « T'avais l'impression qu'ils partaient dans tous les sens, ils voulaient des résultats très vite, ils avaient les moyens, mais ça manquait vraiment d'organisation et de méthode : on était un peu perdu ».

---

<sup>337</sup> Le 28 juin 1990, le chef CENCEP (chef de réseau des Caisses d'épargne) a fait valider par son assemblée générale un dispositif prévoyant la refonte des structures, dans le sens d'une simplification et d'une concentration des responsabilités. Le but est de parvenir à un nombre de Caisses d'Epargne inférieur à 50 entités d'envergure régionale (...) Chacune de ces nouvelles Caisses d'Epargne doit également devenir une entité bancaire de plein exercice ayant la responsabilité de ses équilibres bancaires (...). Ce plan prévoit également un renforcement du rôle du CENCEP comme organe central, en matière de stratégie commerciale, de seuils d'équilibres financiers, de politique internationale. Enfin, la mise en place, par accord avec la CDC, de structures financières centrales permettant un rapport direct avec les Caisses d'Epargne pour toutes les fonctions nécessitant l'appel à une banque centrale du réseau, est prévue. (...) C'est donc bien un renforcement dans le métier bancaire qui est souhaité, tant au niveau des Caisses qu'au niveau du pilotage central » (Duet 1991 : 77-78).

<sup>338</sup> La loi de réforme du 1<sup>er</sup> juillet 1983 prend acte des diversifications d'activités menées par les Caisses d'épargne depuis 1966. Elle « ratifie sans ambiguïté tout le processus antérieur d'ouverture vers la diversification et fait de cet accès de plein exercice aux activités et aux métiers bancaires un acquis définitif des Caisses d'épargne françaises » (Duet 1991 : 71). En 1984, les caisses sont rattachées au domaine de la loi bancaire.

<sup>339</sup> Depuis 1978 en effet, on peut ouvrir un compte de chèques dans une Caisse d'épargne ; depuis 1982, y obtenir une carte bleue. On voit avec ce témoignage à quel point la lutte pour la domiciliation bancaire est longue, et à quel point il a été difficile de faire accepter aux clients qu'ils puissent aussi avoir un compte « courant » dans leur Caisse d'épargne.

Cette lutte se poursuit d'ailleurs aujourd'hui. Les clients les plus « rentables » à leur donner la gestion de leurs comptes.

Au regard du fonctionnement général des banques à l'époque, M.A. décrit certaines incohérences. L'agence dans laquelle il travaillait lui demandait par exemple d'ouvrir « le plus de comptes courants possible », mais le caractère très bureaucratique des procédures de vérification faisait que l'offre n'était selon lui pas suffisamment concurrentielle ni « professionnelle » pour pouvoir attirer des clients. On ne pouvait ainsi obtenir de carte bleue qu'après que la caisse avait vérifié que « les mouvements du compte pendant trois mois [étaient normaux], que le client était rarement à découvert, qu'il y avait bien une domiciliation de salaire sur le compte ». Une prudence extrême poussait par ailleurs les caisses à « mettre des gens interdits bancaires pour des sommes dérisoires ».

M.A. — « J'ai vu des gens interdits bancaires pour même pas trois francs ! Rejeter des opérations, mettre quelqu'un à la banque de France parce qu'il était débiteur au-delà de son découvert de trois francs à l'époque, (...) quand tu vois les frais que ça peut engendrer par derrière et (...) la mauvaise image pour le client, ça fait pas sérieux ! ».

Sur le plan de l'organisation, le service des contentieux ne se trouvait pas dans chaque agence, mais « dans l'agence centrale », ce qui entraînait que localement,

M.A. — « on ne maîtrisait rien : les opérations qui se passaient sur les comptes courants le matin, même pour nos clients, on n'en avait aucune visualisation. Si un client (...) faisait un gros chèque, [on ne savait pas si on allait] payer le chèque ou ne pas l'honorer ».

Toutes ces incohérences amènent Marc Auriac à critiquer sévèrement la politique de l'époque.

M.A. — « Certes, ils ont voulu se dire une banque à part entière. Mais ce qu'on peut leur reprocher, c'est qu'ils auraient très bien pu trouver une alliance voire [même] payer des prestataires qui travaillaient pour une banque qui avait déjà pignon sur rue depuis des années, de façon à proposer des services cohérents, faire quelque chose d'un peu plus sérieux. Mais tu voyais bien que l'objectif était de vite rattraper le retard. Soyons une banque à part entière rapidement ».

Une position si critique se vérifie dans les autres témoignages de conseillers de clientèle que j'ai pu recueillir. Ils expliquent tous les archaïsmes de la vie en agence et les dysfonctionnements de l'organisation du travail. Cette position se comprend lorsque l'on considère la place du conseiller financier, qui, au bout de la chaîne de décision et à l'interface avec la clientèle, se trouve en position de « tampon » et est le premier à expérimenter les incohérences de la transformation du système.

Marc Auriac n'est cependant pas plus mesuré lorsque je l'interroge sur la construction actuelle du G.C.E. Son analyse se limite à la partie du métier bancaire qui correspond à son activité professionnelle. Aussi perçoit-il le G.C.E. à travers le

prisme de la concurrence. Ainsi, il ne considère pas les activités liées aux entreprises, à la finance, mais concentre son analyse sur la banque des particuliers.

De son expérience précédente du tournant des années 1980-1990, il a conservé l'habitude de considérer le G.C.E. comme une organisation qui « veut être une banque » mais « n'en est pas véritablement une ». Cette habitude est si prégnante qu'il donne des transformations actuelles une lecture au prisme de ces deux années passées au guichet, comme s'il s'agissait de reconnaître, dans le présent, ce qui résonnait de cette expérience passée. En conséquence, cette cristallisation d'un mode de reconnaissance empêche de prendre acte des effets de la politique de changement menée par le G.C.E. L'ancien conseiller de clientèle rejette toute idée de transformation institutionnelle en groupe bancaire.

Voici ce que M.A. dit des Caisses d'épargne aujourd'hui. Tout se passe comme si sa représentation de l'entreprise se résumait à une imagerie d'Epinal répétant à l'envi l'équation : Caisses d'épargne égale livret A. On ne peut pas nier la spécificité d'un tel rapport qui a vu, de 1818 à 1965, les caisses se consacrer uniquement à l'administration du livret, tout comme on ne peut pas négliger l'importance que revêt aujourd'hui encore ce produit dans la relation au client. De la même manière, on ne peut pas réfuter qu'un des enjeux de la politique de communication externe — publicité dans les médias et communication sur lieu de vente, en particulier — soit de jouer sur l'identité d'origine, en faisant référence en particulier à la « pédagogie »<sup>340</sup> ou à une imagerie qui tient plus de l'évocation de la fable ou de l'univers de l'enfance que du sérieux affiché, jusqu'à ces toutes dernières années, par les banques<sup>341</sup>. Mais il serait tout aussi faux d'assimiler aujourd'hui le Groupe Caisse d'Epargne à cet unique rapport au livret A.

M.A. — « Ils ont toujours cette image. Ça reste encore le livret. La Caisse d'épargne, c'est l'écureuil, c'est les noisettes, c'est le bas de laine en fait. (...) ».

M.A. rapporte tous les efforts faits par le G.C.E. non au contexte de concurrence actuel, comme il le ferait d'une autre banque, mais à la référence à son expérience passée. Si, selon lui, les Caisses d'épargne agissent de la sorte, c'est pour donner la preuve aux particuliers de leur appartenance à l'univers de la banque. Ainsi, c'est à

<sup>340</sup> Les Caisses d'épargne sont nées de la volonté philanthropique de vulgariser un certain usage de l'argent. Avec cette volonté de nombreux outils pédagogiques sont apparus pour expliquer l'épargne. Le livret est l'instrument le plus connu, mais des bandes dessinées, du matériel scolaire (buvards, etc.) sont couramment employés si bien que l'image des caisses est profondément liée à ces dispositifs de médiation, auprès de la population, de l'épargne et de l'argent.

<sup>341</sup> Les campagnes publicitaires des banques, prenant acte du succès du principe des sagas mises en place par les Caisses d'épargne, ont reproduit ce schéma.



cet objectif que répond à l'en croire la rémunération des comptes courants annoncée le 14 avril 2005 :

M.A. — « C'est-à-dire que l'objectif c'est toujours de conquérir leurs clients du livret, pour les persuader qu'ils sont une banque à part entière et que le client peut très bien avoir sa banque principale chez l'Ecureuil (...). Regarde la rémunération du compte. Le fait de mettre ça en place, (...) est-ce que tu crois sincèrement que ça a attiré beaucoup de clients ? En plus, quand tu grattes, c'est pas avec ça que tu vas devenir milliardaire. Mais cependant tu vois bien qu'elle fait tout pour essayer de récupérer de la clientèle (...) de façon à ce que le client devienne client principal, banque principale ».

Pourtant, cet objectif de captation de clientèle n'est pas propre au G.C.E. Il s'inscrit totalement dans la problématique de la multi-bancarisation qui caractérise le paysage bancaire actuel, phénomène qui pousse les banques à trouver le moyen d'attirer le plus de clients possible dans leurs agences.

De façon comparable, Il relie la construction du nouveau siège social à cette même logique d'inscription du G.C.E dans le monde de la banque aux particuliers.

M.A. — « [Le nouveau siège permet de] réunir la globalité des services de l'Ecureuil sur un seul site. L'immeuble quand tu passes en bord de Seine au niveau de « quai de la gare », tu ne vois que lui, tu ne vois que l'Ecureuil alors que c'est pareil c'est à nouveau l'image. Je pense que c'est toujours l'image, c'est peut-être un signe, un S.O.S., de dire aux clients : « coucou on est une banque ! On existe ! ».

Or, s'il est en effet indéniable que le choix de l'installation sur les quais de Seine est éminemment symbolique et résulte d'une volonté de s'inscrire dans un espace géographique « marqué » — comme on marque un territoire— par les banques, le message s'adresse moins aux particuliers qu'aux entreprises, aux clients liés à la finance et au domaine bancaire en lui-même, partenaires et concurrents réunis. Plus que d'affirmer qu'« on est une banque », c'est l'idée du « grand groupe bancaire universel », s'inscrivant dans la dynamique de la mondialisation et dans un champ économique précis qui est défendue. Ici encore, c'est la forme ancienne cristallisée que Marc va s'attacher à reconnaître dans le présent.

Ainsi, à la question de savoir si quelque chose différencie aujourd'hui le G.C.E. d'une banque, la réponse de Marc est sans appel : « officiellement, plus rien ». Dans de telles conditions, rien n'empêcherait Marc de considérer le G.C.E. comme une banque à part entière. Rien sauf la lecture « grippée » qu'il donne de son environnement.

M.A. — « Enfin pour moi c'est toujours resté un petit peu archaïque. Ca ressemble pas à une banque, ça ressemble à un organisme qui essaie de devenir une banque. Et qui

se donne beaucoup de moyens pour convaincre les clients, mais qui à mon avis a toujours beaucoup de mal ».

De ces analyses, on peut déduire que l'altération identitaire consécutive à la mise en place d'une politique de changement pose doublement la question de la reconnaissance — ce que les managers nomment « le déficit d'image des Caisses d'épargne ». Celle-ci se manifeste en effet de deux manières symétriques. Soit, comme l'exemple de Marc Auriac le montre, une forme cristallisée de la reconnaissance indexée sur une habitude de lecture ancienne remet en question le changement. Soit le changement est bien pris en compte dans la lecture qui est faite, mais l'altération qu'il a opérée est telle que la reconnaissance est impossible : l'entreprise actuelle est si différente de celle qu'on a connue qu'on ne reconnaît plus rien d'elle.

Ces difficultés posent la question du « traitement » de l'altération et de l'événement que constitue l'irruption de l'altérité, c'est-à-dire de son interprétation et sa maîtrise. La gestion de cette altérité va être prise en charge par le management : de la même manière qu'on a pu voir que le management encadrait le changement par des dispositifs matériels (négociations salariales liées à l'intéressement, déménagements, etc.), des dispositifs symboliques vont être créés qui prennent en compte cette question de l'identité/altérité.

Mais avant d'aller plus loin il faut faire un autre détour pour interroger ce que les managers entendent par « identité d'entreprise » et ce qu'ils fabriquent quand ils utilisent ce terme.

## L'entreprise comme individu ou la question de « l'identité d'entreprise ».

Les managers évoquent couramment la notion d'« identité d'entreprise » sans que le terme soit interrogé. Tous semblent s'entendre sur sa signification, comme si celle-ci était de l'ordre de l'évidence, du partage implicite. A l'observation de leurs réunions, à la lecture des documents qu'ils produisent, elle semble plus ou moins se confondre avec la notion de culture d'entreprise<sup>342</sup>. Néanmoins, l'identité n'est pas la culture et parler d'identité n'est pas neutre, si bien que le terme mérite d'être analysé. Son

<sup>342</sup> Parler de culture n'est pas neutre non plus. Cf. chapitre 2, 3.3. « La culture d'entreprise, porte d'entrée des historiens en entreprise ».

usage repose sur une conception psychologique, qui compare métaphoriquement l'entreprise à une personne. Un tel usage participe de l'élaboration d'une fiction qui fait du G.C.E. un individu collectif. C'est cette construction, qui est la condition de possibilité de l'emploi de l'expression « identité d'entreprise », que je vais tout d'abord analyser.

### Le Groupe Caisse d'Epargne comme individu : une fiction managériale ordinaire.

Ce que l'entreprise « fait », ce que l'entreprise « pense ».

Par « individu collectif »<sup>343</sup>, le philosophe Vincent Descombes désigne la difficulté intellectuelle qu'il y a à considérer tout un ensemble de termes qui renvoient dans le même temps à une collection d'individus et à ce qui semble être un individu distinct, doué de caractéristiques propres. Ainsi, il existe des termes anglo-saxons qui rendent particulièrement bien compte du fait que certains individus renvoient à des compositions plurielles. On trouve par exemple en anglais des *nouns of multitude* (« noms de multiplicité ») qui peuvent représenter selon l'accord du verbe soit une entité singulière, soit les individus qui la composent. D'autres noms, comme *people* (« peuple »), s'accordent au singulier en français, mais commandent en anglais le pluriel. La grammaire française ne marque pas cette ambiguïté, mais celle-ci demeure présente au niveau conceptuel. « Le peuple », « le gouvernement », ou d'autres groupes peuvent ainsi constituer dans le langage courant ce que Descombes nomme un individu collectif, c'est-à-dire être à la fois un individu distinct doué de caractéristiques propres et une collection d'individus. C'est la réalité à laquelle fait référence cet usage que Descombes interroge.

L'usage qui est fait de la référence à une volonté, une décision, une action ou un être du Groupe Caisse d'Epargne correspond bien aux caractéristiques de l'individu collectif telles que le philosophe les définit. Tout se passe dans les présentations, rapports, décrets ou notes officielles, comme si le G.C.E. ne se limitait pas à la collection des collaborateurs ou des entreprises qui le composent, mais était « plus » que cela : un individu doté de capacités et de volonté propres.

Un exemple parmi d'autres, le rapport d'activité 2006 du G.C.E, témoignera bien de cet état de fait. On y affirme en effet que le G.C.E. « se positionne dans le peloton de

---

<sup>343</sup> Cf. « Le mirage des individus collectifs » (*in* Descombes 1996 : 122-153).

tête des banques universelles », qu'il « franchit » des étapes<sup>344</sup>, qu'il change de nature et de dimension<sup>345</sup>, qu'il a une ambition qui lui est propre<sup>346</sup>, qu'il fait des choix<sup>347</sup>, qu'il oriente des efforts<sup>348</sup>, qu'il se fixe des objectifs<sup>349</sup>, qu'il remporte des succès<sup>350</sup>. Les formes employées pour dire ce que fait ou ce qu'est le G.C.E. renvoient à celles qu'on pourrait employer pour une personne. L'entreprise est à la fois la collection d'individus qui y œuvre et cet individu politique qui prend des décisions, s'engage, fait des choix, fixe des orientations — ce dont précisément l'énonciation rend compte. Le paradoxe est semblable à celui que décrit Dumont lorsqu'il évoque la notion de « nation » : « la nation est le groupe politique conçu comme collection d'individus et c'est en même temps, en relation avec les autres nations, l'individu politique » (Dumont 1979 cité par Descombes 1996 : 125).

Construire une telle représentation de l'entreprise conduit « à croire qu'un agent d'ordre supérieur est introduit, et que c'est un agent qui nous ressemble (puisqu'il fait le même genre de choses que nous) » (Descombes 1996 : 126-127). Evoquer de la sorte le G.C.E, c'est penser l'entreprise sur le modèle d'un agent qui nous ressemble et le constituer dans le même temps comme une autorité supérieure. Les actions individuelles sont faites *pour* elle, c'est-à-dire aussi bien en son nom qu'à sa place. Si le G.C.E nous ressemble, il n'en reste pas moins une réalité personnalisée pour son propre compte, comme l'explique Descombes.

« Notre réaction n'est pas la même si le groupe d'appartenance est présenté comme une réalité à notre échelle (les gens, les militants) ou comme une réalité susceptible d'être « personnalisée » pour son propre compte (le Peuple, le Parti). Les gens et les militants sont seulement beaucoup d'individus comme chacun de nous, avec les mêmes faiblesses, mais le Peuple ou le Parti paraissent jouir d'une réalité et d'une autorité supérieures (ubiquité, longévité, mémoire sagesse » (Descombes 1996 : 127).

La supériorité n'a ici rien à voir avec l'idée de hiérarchie — celle-ci existe par ailleurs et répond à d'autres logiques que celles qui sont ici décrites. Parler du « G.C.E. » en

---

<sup>344</sup> « Le Groupe Caisse d'Epargne a franchi en 2006 une étape décisive de sa transformation » (rapport d'activité 2006).

<sup>345</sup> « Depuis la réforme de 1999, le Groupe Caisse d'Epargne a en effet changé à la fois de nature et de dimension »(rapport d'activité 2006).

<sup>346</sup> « L'ampleur du succès rencontre avec Natixis vient conforter le Groupe dans son ambition de concilier performance et développement »(rapport d'activité 2006).

<sup>347</sup> « Pour accompagner efficacement ce mouvement de consolidation, le Groupe Caisse d'Epargne a choisi de placer la convergence vers un système d'information unique (...) »(rapport d'activité 2006).

<sup>348</sup> « C'est pourquoi le Groupe entend orienter ses efforts pour 2007 vers l'immobilier (...) »(rapport d'activité 2006).

<sup>349</sup> « En ce domaine, comme dans ses autres activités, le Groupe Caisse d'Epargne s'est fixé un objectif ambitieux : atteindre un haut niveau d'efficacité opérationnelle, permettant d'associer développement soutenu et forte rentabilité »(rapport d'activité 2006).

<sup>350</sup> « Les succès remportés par le Groupe Caisse d'Epargne au cours des derniers mois (...) » (rapport d'activité 2006).

tant qu'individu collectif, c'est concevoir une opération semblable à celle qui permet de parler de « peuple », opération qui fait passer le « G.C.E. » pour une réalité d'ordre supérieur, dépassant les individus qui la composent. Si ces individus peuvent se féliciter des succès annoncés par le rapport d'activité, c'est en tant que membres de l'entreprise, et non chacun séparément.

« Les institutions n'ont pas de cerveau ».

Cependant, comme le souligne Mary Douglas, « les institutions n'ont pas de cerveau » (Douglas 2004 : 37). L'entreprise ne pense pas, pas plus qu'elle ne réalise telle ou telle chose. En vérité, il n'y a de G.C.E. qui prenne des décisions ou se félicite des avancées que dans l'espace du discours. Dans la réalité, pas de G.C.E. à proprement parler, mais des gens qui travaillent ensemble, des contrats, des papiers administratifs, des locaux, des flux d'argent ou de capitaux, des produits, des structures hiérarchiques et réticulaires qui régissent les rapports entre les gens, des lois qui établissent ce qu'il est possible ou non de faire.

Il n'y a qu'une personne morale, c'est-à-dire, d'après la définition juridique de ce terme, « un regroupement de personnes physiques ou morales qui, en raison de leur intérêt commun, a vocation à exercer une activité spécifique de celle des membres qui la composent ». Il y a des individus qui s'investissent collectivement dans l'idée de ce que le G.C.E. peut être ou devrait « faire ». Dans la réalité, ce sont les individus qui font, et pas le G.C.E. Ce que dit Max Weber de l'état convient ainsi à la situation ici décrite :

« Pour le sociologue, il n'y a donc pas l'Etat ou l'administration, mais il y a des hommes réels, des personnes singulières, dont l'activité (de fonctionnaire ou de public) s'oriente dans tel ou tel sens en fonction des représentations qu'ils se font de leur place et de leurs rapports avec d'autres individus » (Descombes 1996 : 135).

Selon cette théorie,

« il n'y a (...) pas de totalités structurées, si l'on entend par là des totalités concrètes qui tiendraient leur réalité de leur organisation. Ce qu'il y a, ce sont des individus qui peuvent entrer dans divers rapports les uns avec les autres. Il est permis de considérer ces rapports, abstraction faite des individus qui en sont porteurs : on parlera alors de la famille, de l'administration, de l'Etat, de l'ordre des franciscains, etc. mais il n'est pas permis de tenir cette hypostase qui engendre l'objet abstrait pour autre chose qu'une description des individus dans leurs rapports mutuels » (Descombes 1996 : 142).

Le constat que la réalité diffère du discours qui est tenu sur elle nous invite à interroger la nature de ces entités complexes que sont les individus collectifs. « Ce gros acteur qu'est l'individu collectif n'est-il pas une fiction ? » demande ainsi

Descombes (1996 : 127). Si c'est bien le cas, il convient de questionner ce que son existence signifie, et ce que son maintien implique.

Une fiction ordinaire au service du management.

Parler du « G.C.E. » en général pour désigner « les entreprises qui composent le Groupe Caisse d'Épargne » ou même « les individus qui composent les entreprises qui composent le groupe caisse d'épargne » est une opération qui permet un certain nombre d'arrangements.

Elle permet de communiquer de manière plus rapide, plus efficace, plus fluide. On aurait après tout bien du mal à parler de tel ou tel groupe si l'on devait énumérer chacun de ses membres pour éviter de produire un tout fictif comme peut l'être l'individu collectif « G.C.E. ». Ces entités fictives sont utiles, ce sont des « façons de parler » courantes, l'usage de telles fictions est de ce point de vue tout à fait légitime.

Si elle est légitime d'un point de vue pratique, cette opération n'en entraîne pas moins un certain nombre de conséquences. Si l'on considère, en premier lieu, l'énoncé, on dira que l'opération permet aux managers qui utilisent cette expression de mettre en place la fusion de tous les individus qui composent le G.C.E. dans une unité fictive. Parler du « G.C.E. » c'est passer de la pluralité à l'unité (au sens d'une entité indivise<sup>351</sup>) et c'est poser une équivalence entre « les entreprises qui composent le groupe bancaire » et même « les individus qui composent les entreprises qui composent le groupe bancaire » et « le G.C.E. ». Avec cette expression, l'impression est donnée que toutes les entités qui composent le groupe — individus ou entreprises — marchent de concert vers les mêmes objectifs.

Si, en second lieu, on passe de l'énoncé à l'énonciation et que l'on se demande, dans l'exemple du rapport d'activité, qui sont les personnes auxquelles le terme « G.C.E. » réfère ; si on essaie de remplacer le sujet de prédication (sujet grammatical de la phrase, le signe linguistique, « le G.C.E. »), par le sujet d'attribution (le référent, la chose pour laquelle le terme linguistique est mis), alors on voit que ce n'est pas la totalité de la collection des individus qui composent le G.C.E. qui entend par exemple « se réorienter vers l'immobilier ». De la même manière, on note que ceux qui décident de lancer un nouveau système d'information ou ceux qui fixent des objectifs ambitieux ne sont pas l'ensemble des salariés de l'entreprise. « Le G.C.E. » est dans ce cas mis pour « les dirigeants du G.C.E » ou pour « les

---

<sup>351</sup> Comme le rappelle l'étymologie — *individuum* : ce qui est indivisible.

managers du G.C.E. ». L'usage de cet individu collectif permet de masquer l'origine de la décision.

Faire appel à une telle forme d'énonciation, (« le G.C.E. dit que », « le groupe fait ceci ») en jouant sur la dimension collective permet donc de faire passer pour unifiée et partagée par l'ensemble de l'organisation les décisions prises par les dirigeants du groupe. Cette fiction du discours ordinaire qui repose sur une manière de traiter les organisations *comme si* elles étaient des individus permet de dissimuler le décrochement entre le signifié (« l'entreprise dans son unité », « toute l'entreprise ») le signifiant (« G.C.E. ») et son référent (« les managers », « les dirigeants »). Ce décrochement, tout en masquant la réalité de la décision, crée une unité fictive qui permet au gouvernement d'entreprise d'asseoir son pouvoir : en masquant le référent, on tente d'éviter sa remise en question pratique.

Ce qui est fait, à travers cet emploi du terme « G.C.E. », ce n'est pas d'attribuer collectivement les mérites de la décision ou du pilotage du groupe à l'ensemble de ses membres. Il s'agit plus d'asseoir un exemple, une direction au regard de laquelle les salariés sont liés, car pris collectivement dans la définition du sujet grammatical « le Groupe Caisse d'Épargne », et face à laquelle ils ne doivent pas démeriter. On propose ainsi le cadre d'une identité collective dans laquelle les salariés sont censés se fondre.

L'entreprise apparaît ici avant tout comme un phénomène mental. Le contrat, la chaîne de collaboration, l'architecture, les produits sont réels. Mais l'entreprise, en tant que personne morale, demeure un phénomène mental instauré par la communication. Les salariés ont une relation intentionnelle, et non une relation réelle à l'entreprise<sup>352</sup>, ce qui explique l'importance de l'acte de représentation que constitue la communication, ordinaire, ou managériale, qui consiste à s'accorder sur ce qu'est cette représentation mentale que constitue l'entreprise. C'est en effet à partir d'un accord relatif sur cette représentation que le pouvoir se fonde.

Dès lors, tous les moyens qui pourraient servir à unifier cette représentation sont mobilisés par les managers. Il a déjà été montré que les valeurs d'entreprise remplissaient en partie cet enjeu. La charte graphique est un autre exemple de cette

---

<sup>352</sup> Par relation réelle, il faut entendre une connexion réelle aux choses, par relation intentionnelle, leur connexion seulement intentionnelle. « C'est réellement ou naturellement que la girouette se rapporte au vent. C'est intentionnellement que le portrait se réfère à l'original et la proposition à son objet (par le nom) » (Descombes 1996 : 22, à propos d'un exemple pris par C.S. Peirce, in *Collected papers*, t.II § 357).

volonté d'unifier les représentations de l'individu collectif.

Ainsi, le logotype est protégé, il s'entoure d'un « espace de respiration », dédié au « blanc » autour du logo, périmètre qui définit une sorte de camp retranché. Cette « zone d'inviolabilité du logotype » (dixit la charte) est proportionnée à la taille du logotype.

Par cette analogie généralisée, il s'agit bien d'étendre à toutes les formes de communication graphique le territoire d'influence du logotype : celui-ci a charge de coloniser les documents en diffusant les codes dont il est porteur, tout comme il a finalité à être apposé sur les en-têtes des filiales appartenant au G.C.E.. Sur ce point, la charte est on ne peut plus précise :

« L'endossement au Groupe Caisse d'Epargne est OBLIGATOIRE (sic) pour toutes les filiales. Il s'agit en effet :

- du seul moyen pour que, progressivement, le périmètre réel du Groupe soit appréhendé ;
- d'un argument valable pour l'externe, mais également pour l'interne, qui n'a pas toujours connaissance de la palette d'activité du G.C.E.
- de permettre à chacune des filiales de profiter de l'image du Groupe (puissance financière, stabilité, notoriété, etc.) » (source : charte graphique, intranet C.N.C.E.).

« L'identité d'entreprise ».

La métaphore de la personne.

Ainsi, le discours managérial construit l'entreprise comme un tout fictionnel qui présente les caractéristiques d'un individu collectif. Cette fiction permet de penser l'entreprise sur le modèle de l'individu : on lui prête ainsi une unité et on en fait le sujet d'actions, un agent.

En établissant la notion d'identité à l'entreprise, les managers vont un peu plus loin encore, puisque c'est non seulement sur la notion d'individu<sup>353</sup> mais sur celle de personne qu'ils vont métaphoriquement s'appuyer. Or, est personne un individu de l'espèce humaine. La référence managériale à une identité d'entreprise, propose donc bien de penser l'entreprise sur le modèle de l'homme, *via* la notion issue de la psychologie qu'est l'identité.

---

<sup>353</sup> « Tout être concret, donné dans l'expérience, possédant une unité de caractères et formant un tout reconnaissable » (source : Trésor de la Langue Française).



L'usage de l'expression « identité d'entreprise » pose le même problème que celui de l'usage du terme « le G.C.E. » précédemment démontré. Les managers proposent ici aussi une vision unifiée de ce qui, dans les faits, est de l'ordre du multiple. Parler d'identité, sachant que l'entreprise n'est pas un « moi », mais de multiples « moi » qui collaborent, c'est soulever le même genre de questions que celles qui découlaient de l'analyse de l'usage du terme « G.C.E. ». Cette expression masque la diversité des identités présentes dans le G.C.E. — identités des différentes entreprises du groupe, identités des individus qui composent cette entreprise — sous l'unité fictive d'une identité « unique » du G.C.E. Comme l'expliquent Monique Selim et Laurent Bazin, la notion d'identité d'entreprise

« renvoie à une volonté d'unité et d'unification des salariés, tendus vers un même effort de réussite individuelle et collective ; l'édification d'une structure consensuelle domine un tel paysage qui, dans cette optique remplacerait les anciennes partitions conflictuelles, liées à des habitudes d'autorité et de discipline désormais inadéquates » (Bazin et Selim 2001 : 61).

L'étude des productions managériales montre que la gestion de l'identité est pour eux « délicate » à mener, qu'elle comporte « des risques ». Ces risques, les managers en ont l'intuition et la pratique. La responsabilité leur incombe de les éviter. « On ne joue pas avec l'identité d'une entreprise engagée dans la construction de son futur », se plaint ainsi à répéter P.N. Si les managers soulignent la présence de risques liés à la gestion de l'identité sans pour autant en décrire la nature, c'est que les implications de la notion d'identité d'entreprise sont complexes à saisir.

Sans doute arrivera-t-on à exprimer plus précisément sa nature si l'on revient, dans le premier temps de la réflexion, sur le concept d'identité. J'ai choisi pour ce faire de fonder mon étude sur ce que le philosophe Paul Ricœur dit de l'identité. J'ai donc décidé, tout en étant conscient de ce qu'elle impliquait, de prendre en considération la métaphore d'une identité personnelle pour penser l'identité d'entreprise. Cette décision s'inscrit dans la volonté de mener une démarche compréhensive, qui vise à resituer ce qui était en jeu sur le terrain pour comprendre le point de vue des acteurs rencontrés. Ceci explique que je vais poursuivre mon étude en faisant référence à *Soi-même comme un autre*, ouvrage dans lequel Ricœur tente d'analyser les fondements de l'identité de la personne. Cette exploration modeste permettra de montrer quelques-uns des enjeux, quelques-unes des contradictions et des difficultés liées à la gestion de l'identité engagée par les managers du G.C.E.

C'est seulement après avoir approfondi ces liens que je pourrai consacrer la fin de

mon étude aux pratiques et usages managériaux du passé.

Le propre et le semblable.

Une première distinction utile peut être celle que Paul Ricœur instaure en montrant que l'identité présente en français la particularité de désigner deux réalités apparemment opposées : le propre et le semblable. L'identité est ce qui distingue tel individu de tel autre, ce qui en fait un être singulier. La carte *d'identité* est conçue comme la garantie d'une telle singularité. Mais en même temps, s'identifier à quelqu'un ou à quelque chose, c'est se reconnaître comme semblable ou identique à lui, être identifié à quelque chose ou à quelqu'un, c'est pouvoir être comparé à eux. L'identité est donc double et Ricœur résume ce paradoxe en distinguant dans cette notion deux catégories : l'identité *idem* et l'identité *ipse*, la mêmeté et l'ipséité. Il résulte de cette analyse que l'identité procède aussi bien de la capacité à rester le même, que de celle à se distinguer des autres.

L'enjeu de la gestion de l'identité mise en place par les managers est, on l'a vu, de faire accepter une part d'altérité tout en préservant l'identité des Caisses d'épargne. Est mise en cause par les managers la capacité du changement à perturber l'identité de l'entreprise et à empêcher la « reconnaissance » de celle-ci. Ainsi, la part d'altérité contenue par le changement remet en question la capacité qu'a l'entreprise à rester la même : trop d'altération tuerait la mêmeté constitutive de son identité. Mais si l'on observe la nature de l'altérité à l'œuvre dans le G.C.E, on se rend compte que celle-ci procède en grande partie du rachat lié aux domaines des banques et de la finance, champ économique dans lequel le G.C.E, a jusqu'à ces toutes dernières années une place spécifique, liée à la part d'ipséité qui compose son identité. Gestion du livret A, réseau d'agences établies au niveau local, engagement sociétal, concentration sur la banque aux particuliers et aux associations sont autant de spécificités qui font des Caisses d'épargne un acteur à part, « différent ». Avec la transformation en groupe bancaire universel, cette part d'ipséité propre à l'identité des Caisses d'épargne est elle aussi menacée.

Ces deux menaces opèrent en réalité un renversement complet du positionnement identitaire de l'entreprise. Pour s'en rendre compte, il faut croiser les analyses diachroniques (positionnement identitaire dans le temps) et synchroniques (positionnement identitaire par rapport au marché bancaire à un moment donné).

1818 - création de la première caisse d'épargne		
	synchronie	diachronie
mêmeté	N/A	N/A
ipséité	administration du livret A. Vision éthique de l'argent.	N/A

2007 - période actuelle		
	synchronie	diachronie
mêmeté	"banalisation"	administration du livret A. Vision éthique de l'argent.
ipséité	?	"modernisation"

→ Institutionnalisation

Illustration : positionnement identitaire des Caisses d'épargne.

On constate en effet que ce qui depuis l'origine de l'entreprise était un opérateur d'ipséité d'un point synchronique, (l'administration du livret A, la vision éthique de l'argent différencie les Caisses d'épargne des autres banques) est devenu, les années passant, avec la conservation et l'institutionnalisation de cette particularité, le propre des Caisses d'épargne. En conséquence, cette caractéristique est vécue aujourd'hui comme opérateur de mêmeté en diachronie (cette différence est la marque de fabrique des Caisses d'épargne, elle constitue la part « héritée » car institutionnalisée de l'identité).

Si bien que, vouloir aujourd'hui faire évoluer les caisses en ouvrant l'institution à d'autres logiques — la fusion avec IXIS, l'arrivée des caisses dans le monde de la banque d'affaire et de la banque d'investissement — c'est faire basculer le modèle. La politique de changement entamée par le management introduit une forme d'ipséité en diachronie (les Caisses d'épargne se transforment, elles ne sont plus comme avant : elles se « modernisent ») et de mêmeté en synchronie (elles sont semblables aux autres banques, elles se « banalisent »). Ce qui a été institutionnalisé (« mêmeté en diachronie ») est interrogé et remis en question

(« allons nous toujours pouvoir nous distinguer par le livret A et la vision éthique de l'argent ?»). Tout l'enjeu est pour les managers de trouver en 2007 la part identitaire d'ipséité en synchronie, c'est-à-dire une identité forte et très « différenciante », qui ne remette pas pour autant en cause l'identité héritée de 1818. Les deux termes qui qualifient le changement identitaire des Caisses d'épargne insistent donc chacun sur une des modalités identitaires de la transformation des caisses : soit qu'on parle de « modernisation » pour insister sur l'ipséité en diachronie, ou que l'on parle de « banalisation » pour souligner la mêmété en synchronie.

Cette analyse n'a de valeur, néanmoins, que si l'on peut bien dire que les Caisses d'épargne de 1818 et le G.C.E. de 2007 sont bien une seule et même entreprise. A cette question, les managers donnent une réponse qui sera maintenant analysée.

La question de la permanence identitaire dans le temps.

Se pose, avec l'utilisation managériale du concept d'identité, la question de savoir ce qui fonde la permanence dans le temps. L'identité permet en toute logique de dire que le Groupe Caisse d'Epargne est bien la même entreprise que les Caisses d'épargne d'origine. Mais sur quoi, se fonde finalement cette adéquation ?

« A première vue, explique Paul Ricœur, la question de la permanence dans le temps se rattache exclusivement à l'identité-idem, que d'une certaine façon elle couronne » (Ricœur 1990 : 140). Or, le « G.C.E » n'est pas une seule et même chose avec « les Caisses d'épargne »<sup>354</sup>. A son sujet, on ne peut donc pas parler d'identité numérique<sup>355</sup> — c'est d'ailleurs pour cette raison que parfois le processus de reconnaissance est impossible. On ne peut pas non plus parler d'identité qualitative<sup>356</sup> dans la mesure où le laps de temps entre l'origine de l'entreprise et 2007 est si grand qu'on voit mal comment l'entreprise d'aujourd'hui pourrait faire preuve d'une « ressemblance extrême » avec l'entreprise d'origine. Ces deux idées ne suffisent donc pas réellement à parler de permanence identitaire. Pour cela il faut y ajouter deux autres critères. Celui de la « continuité ininterrompue entre le premier et le dernier stade de développement de ce que nous tenons pour le même

---

<sup>354</sup> Pas plus que la C.N.C.E. n'est le CENCEP ou qu'IXIS la CDC IXIS, etc.

<sup>355</sup> « De deux occurrences d'une chose désignée par un nom invariable dans le langage ordinaire, [nous disons] qu'elles ne forment pas deux choses différentes mais « une seule et même » chose. » C'est le principe d'unicité qui est ici montré par opposition à celui de pluralité. « A cette première composante de la notion d'identité correspond la notion d'identification, entendue au sens de réidentification du même, qui fait que connaître c'est reconnaître : le même deux fois,  $n$  fois » (Ricœur 1990 : 140-141).

<sup>356</sup> L'identité qualitative est ce qui concerne « la ressemblance extrême », à cette composante correspond « l'opération de substitution sans perte sémantique » (Ricœur 1990 : 141).

individu »<sup>357</sup> (Ricoeur 1990 : 141) d'une part. Et d'autre part, et principalement, le principe de « permanence dans le temps » qui permet de fonder, dans le cas qui nous préoccupe, l'identité d'entreprise.

La menace que le temps représente pour l'identité ne peut être totalement conjurée « que si l'on peut poser, à la base de la similitude et de la continuité ininterrompue du changement, un principe de *permanence dans le temps*. Ce sera par exemple la structure invariable d'un outil dont on aura progressivement changé toutes les pièces ; c'est encore le cas, qui nous touche de près, de la permanence du code génétique d'un individu biologique ; ce qui demeure ici, c'est l'organisation d'un système de combinatoire ; l'idée de structure, opposée à celle d'événement, répond à ce critère d'identité (...), elle confirme le caractère relationnel de l'identité. (...) Toute la problématique de l'identité personnelle va tourner autour de cette quête d'un invariant relationnel, lui donnant la signification forte de permanence dans le temps » (Ricoeur : 142-143).

On comprend mieux ainsi pourquoi F.M., dans la vision qu'il développe de l'identité des Caisses d'épargne, indexe toute leur existence sur un rapport spécifique à l'éthique. C'est elle qui, selon lui, représente l'invariant sur lequel repose la permanence dans le temps et l'identité de l'entreprise.

Paul Ricoeur va montrer également que l'ipséité du soi implique elle aussi une forme de permanence dans le temps « qui ne se réduit pas à la détermination d'un substrat » (1990 : 143). Il démontre ainsi la polarité des deux modèles de permanence dans le temps que sont le « caractère » et la « parole tenue ».

Ce deuxième modèle semble particulièrement fructueux pour penser ce qui est à l'œuvre dans l'organisation. Un certain nombre de transformations contemporaines fragilisent en effet l'identité de l'entreprise dans la mesure où elles l'empêchent de tenir la parole qui avait été engagée à l'origine. Cette parole est aujourd'hui comme suspendue. L'importance accordée à l'origine par les managers qui ont participé au « projet Valeurs » et à la redéfinition de l'identité de l'entreprise se laisse ainsi saisir dans la perspective du désir de « tenir parole ».

Mais à la différence de la parole tenue pour une personne, les acteurs qui ont donné leur parole ne sont pas les mêmes que ceux qui sont tenus de l'honorer. La parole ne

---

<sup>357</sup> « Ce critère l'emporte dans tous les cas où la croissance, le vieillissement, opèrent comme des facteurs de dissemblance et, par implication, de diversité numérique ; ainsi disons d'un chêne qu'il est le même du gland à l'arbre entièrement développé ; de même d'un animal, de la naissance à la mort, de même enfin d'un homme – je ne dis pas d'une personne – en tant que simple échantillon de l'espèce. La démonstration de cette continuité fonctionne comme critère annexe ou substitutif de la similitude ; la démonstration repose sur la mise en série ordonnée de changements faibles qui, pris un à un menacent la ressemblance sans la détruire ; ainsi faisons-nous avec les portraits de nous-mêmes à des âges successifs de la vie : comme on voit, le temps est ici facteur de dissemblance, d'écart, de différence » (Ricoeur 1990 : 142-143).

s'inscrivant plus dans un engagement personnel, elle peut plus facilement être niée, remise en question ou réinterprétée. Ainsi, la tarification bancaire pratiquée par le G.C.E remet en cause pour certains salariés l'engagement originel des caisses, qui visait à mettre à la disposition du plus grand nombre les vertus de l'épargne et du « bon usage » de l'argent. C'est aux conseillers de clientèle et aux guichetiers que se pose cette question de la manière la plus pressante. On voit que le discours sur l'identité d'entreprise trouve ses limites dans sa mise en place et dans la réalité des relations : il révèle alors son caractère métaphorique et fictionnel. Certains salariés sont tenus d'assumer de manière frontale le dédit de parole. Ils sont pris entre la logique de gestion qui leur est imposée et la promesse philanthropique faite à l'origine de l'entreprise.

Ceci explique que pour tenir la parole d'origine ces salariés opèrent des arbitrages qui vont ponctuellement à l'encontre de ce que dit l'entreprise. Concilier politique d'entreprise, identité de l'entreprise et identité personnelle n'est pas chose aisée, lorsque des logiques financières et de gestion pénètrent une entreprise dont la promesse originelle concernait des logiques liées à l'accès « pour tous » aux « vertus de l'argent ». Elizabeth Thomas (E.T.), qui a travaillé « au guichet » explique par exemple qu'elle allait consciemment à l'encontre de certaines politiques de gestion de l'entreprise qui ne lui semblaient pas justes. Ces arbitrages engagent, comme nous allons le voir, des questions d'identité personnelle et d'identité d'entreprise. Une telle situation serait-elle seulement pensable dans une autre banque ?

« E.T. — Si tu veux, entre les clients, il y avait une espèce de hiérarchie. C'est-à-dire que les trop petits clients, les smicards, les Rmistes, on était censé les envoyer à la poste à côté. (...) Et donc on avait cette hiérarchie, en gros les clients qui avaient 20 000 francs d'épargne et puis des salaires qui étaient à l'époque... autour de 10 000 francs ça intéressait le chef d'agence. En dessous il disait : « Trouvez quelque chose pour qu'ils ne viennent pas ».

Soumise en même temps à un objectif d'ouverture de vingt comptes par an, E.T. a recours à la technique de la « batonnite » précédemment décrite. Elle ouvre des comptes puis les referme « un mois après ». Elle y voit un double avantage : le premier est la réalisation de ses objectifs. Le second a trait à ce qu'elle estime être « inscrit » dans « la Caisse d'épargne » : faciliter l'accès à la banque, rendre service aux gens.

E.T. — « [Le chef d'agence] m'exaspérait, je détestais cette façon de faire, je trouvais que même si t'avais pas d'argent ou je sais pas quoi, dans la société que nous vivons, en fait, on le droit d'ouvrir un compte. (...) Et je me souviens d'avoir une histoire comme

ça où j'avais une amie dont le fils a été interdit bancaire, et il avait 25-26 ans et c'était la catastrophe pour lui parce qu'il venait de trouver un emploi et il allait se présenter sans relevé d'identité bancaire. Et je l'avais fait venir à mon agence, je lui avais ouvert un livret A, et exceptionnellement je lui avais fait un Relevé d'Identité Bancaire à partir du livret A. Mais c'était dans cet esprit-là, on est dans une société où si tu n'as pas de Relevé d'Identité Bancaire, tu es à la marge. Donc moi je voulais faciliter l'accès à la banque pour toutes ces personnes-là...

Et on avait cette personne [une personne âgée précédemment évoquée dans la conversation] qui signait d'une croix et en même temps si on lui avait pas fait de chéquier, elle pouvait plus circuler. Ou alors elle allait se balader avec une quantité de liquide sur elle sur de courts trajets, ce qui la mettait en danger, puisque c'était une personne d'un certain âge. Et je trouvais qu'à la Caisse d'épargne... ce qui m'a plu c'était de rendre service au client.

J.T. — Mais c'est quelque chose que la Caisse d'épargne promet vraiment ?

E.T. — Non, qu'elle ne promet plus. Je pense que vraiment c'était inscrit en elle quand elle n'était que Caisse d'épargne, il y avait tout ce climat social qui l'animait, et que j'ai retrouvé chez certains collègues. Mais au niveau des chefs d'agence et de la ligne de la Caisse d'épargne, c'est plus d'actualité. On leur demande vraiment du chiffre, de la rentabilité. D'ouvrir tant de comptes. Pas comme les miens ! Tant de comptes, avec tant sur le compte ».

Certains salariés choisissent donc de maintenir la promesse d'origine alors même que les décisions des gouvernants vont à l'encontre de ce maintien. La question des arbitrages entre la demande du management et le respect de la promesse initiale des Caisses d'épargne permet de voir comment l'entreprise, cet individu collectif, si elle semble avant tout définie par la stratégie et les décisions du gouvernement d'entreprise et des managers, n'en reste pas moins, concrètement, (re)définie par chacun de ses membres. La sociologie de l'organisation parlerait volontiers de résistance au changement pour qualifier ce phénomène. Je préfère y voir la capacité que chacun a de définir ce qu'il entend par « son » entreprise, dans l'accomplissement même de ses propres actions. C'est en effet au nom de ce qu'ils pensent qu'elle est, au nom de son identité, qu'ils agissent en concordance, en rupture ou en désaccord avec la politique managériale. Rester fidèle à la définition qu'on s'est donnée de l'entreprise apparaît ainsi comme un enjeu central de l'action des salariés et donne à voir le lien puissant qui existe entre identité d'entreprise, identité personnelle et action<sup>358</sup>. Comme le souligne Ricœur « la parole tenue dit un *maintien de soi* (...). A cet égard, la tenue de la promesse (...) paraît bien constituer un défi au temps, quand même je changerais d'opinion, d'inclination, « je maintiendrai » (Ricœur 1990 : 148, les italiques sont du philosophe, le terme souligné l'est par moi-même).

<sup>358</sup> Il donne également à voir à quel point la définition de l'entreprise comme phénomène mental est vraie.

Ceci permet également de poser une distinction utile et non exprimée par les managers entre l'identité d'entreprise (celle du G.C.E que le management essaie de travailler) et la partie de cette identité intégrée par les salariés (le fait de se sentir membre de l'entreprise, ce qu'on pourrait appeler « l'écureuillité » comme on parle de francité ou de germanité pour désigner le fait de se sentir français ou allemand.).

Face aux difficultés que soulève la construction de cette permanence, Ricœur fait porter l'analyse sur le récit de soi, et avance que la construction d'une « identité narrative » permet une « synthèse de l'hétérogène ». Elle rend possible la synthèse entre une exigence de concordance et l'admission de discordances.

« Par concordance, j'entends le principe d'ordre qui préside à ce qu'Aristote appelle « agencement des faits ». Par discordance, j'entends les renversements de fortune qui font de l'intrigue une transformation réglée, depuis une situation initiale jusqu'à une situation terminale. J'applique le terme de configuration à cet art de composition qui fait médiation entre concordance et discordance » (Ricœur 1990 : 168).

C'est la notion de « personnage » qui va permettre à Ricœur de montrer l'existence d'une identité narrative de l'identité personnelle. Or, la définition qu'il donne du personnage est la suivante : « est personnage celui *qui* fait l'action dans le récit ». La mise en récit de la vie du personnage a pour effet de mettre en place une dialectique interne au personnage qui transforme de manière rétroactive la contingence des événements en cohérence identitaire (Bourdieu dit la même chose de la biographie historique<sup>359</sup>).

« La personne, comprise comme personnage de récit, n'est pas une entité distincte de ses « expériences ». Bien au contraire : elle partage le régime de l'identité dynamique propre à l'histoire racontée. Le récit construit l'identité du personnage, qu'on peut appeler son identité narrative, en construisant celle de l'histoire racontée. C'est l'identité de l'histoire qui fait l'identité du personnage ». (Ricœur 1990 : 175)

Et lorsque le personnage de l'identité narrative ne désigne plus une personne mais « l'entreprise », lorsque les managers choisissent de faire *l'histoire de la Caisse d'épargne des Alpes* ou celle des *60 ans de construction du Groupe Caisse d'Epargne*, lorsque l'objet de l'histoire est l'entreprise en elle-même, alors dire l'histoire de l'entreprise, c'est aussi raconter son identité. Aussi le lien entre histoire et identité est-il clair : dire l'histoire des Caisses d'épargne, c'est pour les managers aussi un moyen d'opérer un travail sur l'identité d'entreprise.

---

<sup>359</sup> Cf. Bourdieu 1986.



Qu'il soit conçu comme relevant de la perception des acteurs ou de la politique mise en place par les managers, le changement implique des enjeux en termes de représentation. Souvent lié dans les discours à l'identité d'entreprise, le couple changement-identité est décrit par les managers comme potentiellement risqué : le changement peut remettre en cause l'identité de l'entreprise, l'identité peut empêcher le changement d'avoir lieu. Cette conception les pousse, s'ils veulent mener à bien la politique de transformations qui est la leur, à agir sur l'identité d'entreprise. Montrer que cette conception repose sur l'identification du changement à un principe d'altérité permet de formuler le risque d'altération identitaire craint par les managers comme un problème de reconnaissance, c'est-à-dire un problème qui a part liée avec la mémoire et le souvenir. Mais la conception que donnent les managers du terme identitaire de cette relation pose également problème. L'équation qu'ils posent entre identité collective et individuelle, mise en place grâce à la fiction qu'offre l'individu collectif « Groupe Caisse d'Épargne », soulève un certain nombre de paradoxes qui concernent la notion d'identité d'entreprise. La décomposition de cette notion à partir des réflexions de Paul Ricœur permet de reformuler le problème en termes de permanence identitaire dans le temps. Ainsi ce chapitre a-t-il pu établir la double dimension temporelle des problèmes posés par l'identité et le changement : soit que se pose la question de la reconnaissance, soit que se pose celle de la permanence dans le temps. Il semble que ces questions soient deux aspects d'un même problème et l'on comprend mieux, dès lors, pourquoi c'est en particulier sur la gestion des représentations temporelles que va insister le travail managérial, comme va le montrer le chapitre suivant.



# Pratiques managériales et usages du passé.

« Le présent est devenu l'horizon. Sans futur et sans passé, il génère, au jour le jour, le passé et le futur dont il a, jour après jour, besoin et valorise l'immédiat ».  
François Hartog<sup>360</sup>.

Nous venons de voir que la mise en œuvre d'une politique de changement soulevait un certain nombre d'interrogations. Celles-ci ont trait aux transformations que le changement, principe d'altérité, fait subir à la notion d'« identité d'entreprise » dès lors que celui-ci commence à être incorporée à l'entreprise. Des questions apparaissent, qui concernent la représentation du changement, la gestion de l'identité dans sa double dimension de mêmeté et d'ipséité, le traitement de l'altérité, la possibilité de « reconnaître » l'entreprise, le fondement de la permanence identitaire dans le temps. Elles amènent les managers à prendre en compte ces dimensions, pour éviter les risques qui peuvent potentiellement en découler.

L'enjeu de ce chapitre est de montrer un aspect de cette prise en considération en établissant comment les managers, qui ont conscience de ces risques, vont chercher à les réduire en produisant des représentations temporelles. Sera ainsi posée la question de la possibilité d'une pratique spécifique du passé qui consisterait en la gestion symbolique des représentations temporelles, l'analyse portant plus particulièrement sur les représentations qui concernent le passé<sup>361</sup>. On montrera ensuite comment ces représentations sont mises en œuvre dans le contexte spécifique d'une entreprise qui se transforme.

---

<sup>360</sup> : François Hartog. *Régimes d'historicité. Présentisme et expériences du temps*. Paris : Seuil 2003, p. 127.

<sup>361</sup> Mais pas seulement car cette gestion engage une politique plus générale. Travailler sur la dimension temporelle du passé implique aussi de travailler sur celle du présent et sur celle du futur, dans la mesure où ces trois dimensions sont liées.



## Vers une gestion symbolique des représentations temporelles ?

Le décrochement entre expérience et attente.

Une crise du temps.

S'il affecte comme on l'a vu l'identité d'entreprise, le changement soulève également des questions liées à l'inscription de l'entreprise dans une temporalité, une histoire et un devenir.

A sa manière en effet, il ouvre une brèche dans la perception que les salariés ont de l'inscription temporelle de l'entreprise. Celle-ci se manifeste par la difficulté à penser la permanence identitaire de l'entreprise qui se transforme tout comme dans l'incapacité déjà décrite à « reconnaître » l'entreprise dans ses transformations, c'est-à-dire à faire le lien entre la représentation de l'organisation et la perception des changements à l'œuvre. Or, on a montré d'une part que cette représentation avait trait au souvenir et à l'expérience que les acteurs avaient de l'entreprise et, d'autre part, que tout changement était investi d'une forme de représentation de l'avenir. Ce sont donc les dimensions temporelles du passé et du futur qui posent problème, que celles-ci se manifestent par les difficultés de reconnaissance déjà soulignées (passé) ou par une inquiétude face à l'avenir (futur).

Plus précisément, ce ne sont pas le passé ou le futur en eux-mêmes qui posent problème, mais bien l'idée que, du présent, les individus s'en font. La relation entre ces deux dimensions temporelles devient alors difficile à articuler.

Pour définir le temps historique, qu'il distingue du « temps naturel mesurable » et qui, selon lui, est « lié à un ensemble d'actions sociales et politiques, à des êtres humains concrets, agissants et souffrants, aux institutions et organisations qui en dépendent »

et pour rendre compte de la multiplicité des rapports au temps qui existent à chaque époque, l'historien Reinhart Koselleck est attentif à la mise en relation des deux catégories historiques que sont le champ d'expérience<sup>362</sup> et l'horizon d'attente<sup>363</sup>. Ce rapport est selon lui un rapport dynamique, puisque dans notre présent : « [horizon d'attente et champ d'expérience] imbriquent l'un dans l'autre, mais de façon inégale, le passé et le futur » (1990 : 315).

Si cette remarque le pousse, dans la série d'examens historiques qu'il mène, à être attentif « à l'analyse d'un présent particulier, et son futur d'alors, lui-même devenu passé », le principe d'explication peut tout aussi bien s'appliquer à notre propre époque et il faut alors être attentif à la manière dont, « dans [notre] présent, les dimensions temporelles du futur et du passé [sont] mises en relation » (*idem*).

Les résultats précédemment dévoilés peuvent dès lors être interprétés à l'aune de cette distinction. Ce qui a été analysé sous l'angle de l'identité et de l'altérité autorise également une analyse en termes de rapport au temps et à l'histoire. Il est en effet

---

<sup>362</sup> Pour Koselleck en effet, « l'expérience, c'est le passé actuel, dont les événements ont été intégrés et peuvent être remémorés. Dans l'expérience se rejoignent l'élaboration rationnelle et des comportements inconscients qui ne sont pas ou plus obligatoirement présents dans notre savoir. Plus encore, chaque expérience propre, transmise par des générations ou des institutions, contient toujours une expérience qui lui est étrangère » (1990 : 311).

« Chronologiquement, l'expérience saute des pans entiers de temps, elle ne crée pas la moindre continuité au sens d'une présentation additive du passé. Elle est plutôt — pour reprendre ici une image de Christian Meir — comparable au hublot d'une machine à laver, derrière lequel apparaît de temps à autre telle pièce bariolée du linge contenu dans la machine » (Koselleck 1990 : 312-313).

<sup>363</sup> Le concept d'horizon d'attente (*Erwartunshorizont*) a été employé par Hans-Robert Jauss (1978 : 21-80). Jauss doit le concept à H.G. Gadamer (*Wahrheit und Methode*, Tübingen, 1960), mais on s'accorde à attribuer à Jauss le mérite d'avoir appliqué la notion d'horizon d'attente à la littérature et d'en avoir relevé l'importance pour la réception d'un texte. L'horizon d'attente est « le système de références objectivement formulable qui pour chaque œuvre au moment de l'histoire où elle apparaît, résulte de trois facteurs principaux : l'expérience préalable que le public a du genre dont elle relève, la forme et la thématique dont elle présuppose la connaissance, et l'opposition entre langage poétique et langage pratique, monde imaginaire et réalité quotidienne » (Jauss 1978 : 49).

Cette première conception ne prend en compte que des aspects intra-littéraires. Elle sera plus tard modifiée et remplacée par une notion plus complexe dans la conférence présentée à l'Université de Constance en 1972 : « petite apologie de l'expérience esthétique » (Jauss 1978 : 257-262). Jauss y reconnaît les limitations du concept tel qu'il l'avait introduit et ajoute que la reconstitution du code des normes esthétiques du public « pourrait et devrait être modulé sociologiquement, selon les attentes spécifiques des groupes et des classes, et rapporté aussi aux intérêts et aux besoins de la situation historique et économique qui déterminent ces attentes » (1978 : 258). Jauss propose ensuite d'introduire une distinction entre deux types d'horizons d'attente : « l'horizon d'attente littéraire » ou intra-littéraire, c'est-à-dire impliqué par l'œuvre, et « l'horizon d'attente social » ou extra-littéraire, qui dépend du lecteur, son code esthétique, sa disposition d'esprit, son expérience de vie. (Source : dictionnaire international des termes littéraires : <http://www.ditl.info>).

Reinhart Koselleck évoque l'attente en ces termes : « elle (...) est à la fois liée à l'individu et interindividuelle ; elle (...) s'accomplit dans le présent et est un futur actualisé, elle tend à ce-qui-n'est-pas-encore, à ce-qui-n'est-pas-du-champ-de-l'expérience, à ce-qui-n'est-encore-qu'aménageable. L'espoir et la crainte, le souhait et la volonté, le souci mais aussi l'analyse rationnelle, la contemplation réceptive ou la curiosité — tout cela entre dans sa composition et constitue l'attente » (1990 : 311). Il donne au concept d'horizon d'attente le sens suivant : « L'horizon, c'est cette ligne derrière laquelle va s'ouvrir un nouveau champ d'expérience dont on ne peut encore avoir connaissance » (Koselleck 1990 : 313).

possible d'affirmer qu'avec la politique de changement mise en place, quelque chose s'est rompu entre d'une part le champ d'expérience que les salariés ont de l'entreprise et d'autre part l'horizon d'attente que construit le gouvernement d'entreprise. Se dessine alors l'hypothèse que le processus de changement a brisé l'évidence relationnelle des dimensions temporelles du passé et du futur.

Dans le cadre des organisations, cette fracture est complexifiée par le dédoublement qui existe entre la nécessité pour chacun de dessiner un horizon qui lui soit propre et le fait que les gouvernants détiennent, en pilotant l'entreprise, le pouvoir de décider du destin collectif. En ce qui concerne le passé, le constat est le même puisqu'il peut y avoir des écarts entre l'expérience que les salariés ont de l'histoire de l'entreprise — de par leur carrière et la connaissance qu'ils en ont — et l'histoire officiellement construite par les managers. Il s'en suit que l'expérience et l'attente de tel salarié — la manière dont il raconte sa carrière passée au sein de l'entreprise et dont il imagine son avenir — peuvent très bien différer de ce que le management dit du passé ou du futur de l'entreprise.

Ceci n'empêche en outre pas d'autres énonciateurs, individuels ou collectifs, de dessiner différemment des managers ce qu'a traversé l'entreprise ou d'envisager eux-mêmes, du moins jusqu'à l'annonce de décisions stratégiques, un avenir différent pour l'entreprise. Ces différents niveaux expliquent la complexité de la situation présente et la difficulté, pour ceux qui mettent en œuvre les changements, à articuler les horizons d'attentes collectifs et individuels, les expériences institutionnelles et personnelles.

Si, dans le cas du G.C.E., certains salariés ressentent très intensément cette brisure, c'est parce qu'elle a des implications concrètes. Deux problèmes ont été identifiés.

Il y a d'une part dans la fixation de l'horizon un décrochement entre l'énonciation managériale des décisions et leur assumption collective.

Il y a d'autre part en période de changement un écart entre l'horizon dessiné par le management et l'expérience des salariés. L'horizon n'est plus répétition du même, pas plus qu'il ne figure quelque chose de comparable à l'expérience acquise. Il est affirmé comme différence. C'est ce point qui fait qu'on peut parler de transformation ou de changement. De ce décrochement entre attentes et expérience naît l'incertitude : les salariés savent bien que l'entreprise se transforme, qu'elle « avance » et « va quelque part », que le G.C.E. est, pour reprendre l'expression

consacrée par les managers, « en état de marche ». Mais ce « quelque part » que l'horizon dessine n'est comparable à aucune expérience passée, à rien de connu.

Si auparavant on pouvait dire que l'expérience était grande — car la définition générale de l'activité, jour après jour, s'apparentait à peu de choses près à la répétition du même — et que l'attente était mince — car l'horizon semblait répéter l'expérience —, la situation contemporaine organise une sorte de retournement. C'est aujourd'hui l'expérience qui est mince et l'attente paradoxale, car grande et mince tout à la fois.

L'attente est grande en effet si l'on considère la modification de l'horizon mise en place par le processus de changement qui constitue, du point de vue des Caisses d'épargne, une nouveauté radicale. Sous cet angle, il y aurait tout ou presque à attendre de l'avenir. Elle est mince aussi bien, car l'avenir s'indexe sur les perspectives uniformisées dessinées par le capitalisme contemporain. Les salariés imaginent bien, bon an mal an, que cet horizon-là diffère peu de celui du voisin, ce qui a pour conséquence de diminuer l'attente. Sous cet autre angle, il n'y aurait rien ou presque à attendre de l'avenir. On voit ainsi que les questions soulevées par l'examen de la mise en relation des dimensions temporelles rejoignent celles posées par l'identité d'entreprise.

En effet, l'annonce en 2005 de la volonté de coter le G.C.E. amène les salariés à se demander ce qui séparera encore leur entreprise, même dotée d'un statut mutualiste, du reste des banques. Une question semblable se joue dans la nécessité imposée par les directives européennes de « banaliser » le livret A. Le terme indique, en fonction des interlocuteurs rencontrés, soit la disparition de ce produit, soit le fait que d'autres banques puissent également le proposer. Ce flou, qui place sous le même terme la disparition d'un produit et sa diffusion par la concurrence, montre bien à quel point cet objet est lié à l'identité de l'entreprise. Dans tous les cas cette banalisation marquerait la fin du caractère exceptionnel de la proposition de ce produit bancaire, et replierait de ce point de vue l'horizon d'attente de l'entreprise sur ce qu'on peut observer dans le reste des banques<sup>364</sup>. Le problème est donc identitaire, mais il

---

<sup>364</sup> Au moment où s'achève la rédaction de cette thèse, la banalisation du livret est programmée pour le 2<sup>ème</sup> semestre 2008.

« François Fillon annonce que la banalisation de la distribution du livret A, une exigence de Bruxelles, sera effective au second semestre 2008. « Cette réforme sera conduite dans le cadre de la loi de modernisation de l'économie qui sera présentée au Parlement par Christine Lagarde au 1<sup>er</sup> semestre 2008 », a déclaré le Premier ministre après que Michel Camdessus, gouverneur honoraire de la Banque de France, lui eut remis son rapport sur la réforme de la distribution du livret A ». « La banalisation du livret A sera effective au 2<sup>e</sup> semestre 2008 », in *Le Monde*, dépêche Reuters du 17 décembre 2007.



concerne aussi la gestion de cet horizon dont l'emploi du terme « banalisation » donne aussi à voir une forme de rétrécissement.

Avec le changement, il y a donc comme une perte d'évidence dans l'articulation entre les dimensions temporelles du passé, du présent et du futur. Ce sont précisément ces moments de « crise du temps » que François Hartog cherche à éclairer en forgeant avec Gérard Lenclud la notion de régime d'historicité (Lenclud et Hartog : 1993 ; Hartog : 2003). Cet outil heuristique attire l'attention non sur la prise en compte dans sa totalité de l'expérience du temps que chaque être a « en allant du plus vécu au plus élaboré, du plus intime au plus partagé, du plus organique au plus abstrait » (Hartog 2003 : 27), mais insiste « d'abord sur les catégories qui organisent ces expériences et permettent de les dire, [et] plus précisément encore sur les modes d'articulation de ces catégories ou formes universelles que sont le passé, le présent et le futur » (*idem*).

La tension entre champ d'expérience et horizon d'attente est ce que le régime d'historicité se propose d'éclairer, et « plus exactement encore, les types de distance et les modes de tension » (Hartog 2003 : 28) entre ces éléments. Mais si cette notion indique une piste de réflexion féconde, il semble qu'elle ne soit pas à même de décrire ce qui a pu être observé au cours de cette enquête. Elle excède par son envergure et son amplitude les phénomènes étudiés.

Elle se déploie en effet sur un espace qui dépasse très largement le cadre d'une entreprise. La notion sert plus, semble-t-il, à qualifier des phénomènes sociaux de grande ampleur. Ainsi, s'il ne fait aucun doute que ce que j'ai pu observer au sein du G.C.E s'inscrit dans le cadre du présentisme<sup>365</sup> dont parle François Hartog, les éléments recueillis ne constituent pas un régime distinct d'historicité.

L'ampleur temporelle de la notion surpasse aussi le cadre restreint de mon enquête de terrain. Si « un régime d'historicité s'installe lentement et dure longtemps »

---

<sup>365</sup> « Aujourd'hui, la lumière est produite par le présent lui-même, et lui seul. En ce sens (seulement), il n'y a plus ni passé ni futur, ni temps historique, s'il est vrai que le temps historique moderne s'est trouvé mis en mouvement par la tension créée entre champ d'expérience et horizon d'attente. Faut-il estimer que la distance entre l'expérience et l'attente s'est à ce point creusée qu'elle est allée jusqu'à la rupture ou que nous sommes, en tous cas, dans un moment où les deux catégories se trouvent comme désarticulées l'une par rapport à l'autre ? Qu'il s'agisse d'une situation transitoire ou d'un état durable, reste que ce présent est bien le temps de la mémoire et de la dette, de l'amnésie au quotidien, de l'incertitude et des simulations. Dans ces conditions, décrire ce présent – ce moment de crise du temps –, en reprenant et prolongeant les suggestions de Hannah Arendt, comme une « brèche » entre le passé et le futur ne convient plus. Notre présent ne se laisse pas ou mal saisir comme « cet étrange entre-deux » dans le temps, « où l'on prend conscience d'un intervalle qui est entièrement déterminé par des choses qui ne sont plus et par des choses qui ne sont pas encore ». Il ne se voudrait déterminé que par lui-même. Tel serait donc le visage du présentisme de ce présent : le nôtre » (Hartog 2003 : 218).

(Hartog 2003 : 18) alors le changement observé, s'il remet en question à sa manière l'articulation entre horizon d'attente et champ d'expérience, ne peut pas être qualifié comme tel.

L'ambition de ce travail est plus modeste et ce qu'il cherche à cerner correspond plus, à l'échelle de l'entreprise, à l'une de ces « expériences du temps »<sup>366</sup> qu'ordonne et traduit un régime d'historicité, qu'au régime lui-même. Cette expérience du changement serait celle d'un renversement, d'une crise. Elle serait un élément parmi d'autres que regroupe, éclaire et prend en considération la notion de régime d'historicité.

Dire cela, c'est définir le changement non plus seulement comme politique d'entreprise, ou comme perception de ce qui change, mais comme la *période* qui résulte de la politique mise en place. Il se définit comme un intervalle de temps encore conditionné par des choses qui ne sont plus et par des choses qui ne sont pas encore, pour reprendre le mot d'Arendt<sup>367</sup>. Le changement traversé par le G.C.E. est alors cette « brèche dans le temps », cette « césure »<sup>368</sup> même.

La meilleure preuve de cet état de fait est que le changement opère dans l'entreprise une sorte de travail testamentaire, qui tout en témoignant de ce que l'entreprise a été et qu'on ne veut plus qu'elle soit, invite à s'en détacher pour dessiner un horizon nouveau et devenir ce qu'elle n'est pas encore. Cette logique testamentaire se donne à lire dans de nombreuses actions (présentation de l'histoire de l'entreprise pour les nouveaux arrivants, exposition du livret A qu'on donne à voir comme un objet patrimonial, représentatif d'un univers passé). Elle accompagne la redéfinition de l'entreprise aussi bien dans son identité, comme l'étude du « projet Valeurs » l'a montré, que la redéfinition de sa place dans le monde de la banque (Natixis,

---

<sup>366</sup> « Un régime d'historicité n'a d'ailleurs jamais été une entité métaphysique, descendue du ciel et de portée universelle. Il n'est que l'expression d'un ordre dominant du temps. Tissé de différents régimes de temporalité, il est, pour finir, une façon de traduire et d'ordonner des expériences du temps – des manières d'articuler passé, présent et futur – et de leur donner sens. Reste que, pour l'appréhension et l'expression de ces expériences, la description phénoménologique augustinienne des trois temps demeure toujours un point de repère essentiel. Combien pourrait-on dénombrer de régimes ? Je l'ignore. L'exemple du régime héroïque polynésien montre, au moins, que l'inventaire est ouvert et qu'on n'est pas enfermé dans la seule autocontemplation de l'histoire européenne. Contesté sitôt qu'instauré, voire jamais totalement instauré (sauf dans le meilleur des mondes), un régime d'historicité s'installe lentement et dure longtemps » (Hartog 2003 : 118).

<sup>367</sup> Hannah Arendt mentionne « l'étrange entre-deux qui s'insère parfois dans le temps historique où non seulement les historiens mais les acteurs et les témoins, les vivants eux-mêmes, prennent conscience d'un intervalle dans le temps qui est entièrement déterminé par des choses qui ne sont plus et par des choses qui ne sont pas encore » (Arendt 1972 : 19).

<sup>368</sup> Cf. Hartog 2003 : 118. Si François Hartog explique que cette brèche « ne convient plus » pour définir le présentisme, il semble que sa mobilisation pour expliquer le phénomène plus restreint de ce qui se joue sur le terrain est utile.

séparation d'avec la Caisse des Dépôts et Consignations). De manière significative, les managers et dirigeants nomment cette période « la refondation ». Cette forme managériale de « périodisation » montre combien les managers sont attentifs à la dimension temporelle du changement. Lui donnant un nom propre, ils distinguent ce morceau de temps qu'est la période contemporaine. Cette opération de périodisation ne fait pas que désigner le changement, elle le rend effectif. L'enjeu de l'utilisation du mot « refondation » est non seulement de marquer l'existence d'un changement, mais aussi de proclamer la fondation d'une « ère », ce terme désignant « une continuité d'années à partir d'un point de départ fixe » (Milo 1991 : 111). L'idée est ainsi d'instaurer un avant et un après de la refondation, c'est-à-dire de la transformation de l'entreprise en groupe bancaire universel. Après la séparation d'avec la Caisse des Dépôts et Consignations, il semble que la prochaine étape de cette nouvelle ère soit la cotation de l'entreprise, *via* le véhicule que constitue Natixis.

### Différents rythmes de perception de la crise.

Si les managers cherchent avec cette utilisation de la périodisation historique à donner à voir les changements à l'œuvre, il n'en reste pas moins qu'un certain nombre de salariés vivent les transformations comme la résultante d'une crise. Ce moment de crise n'est pas forcément vécu au même rythme par l'ensemble des collaborateurs : si les organes centraux du réseau, comme la C.N.C.E. ou la F.N.C.E, bruissent dès 2004 de l'annonce de la « refondation », et en ont pris la mesure concrète avec les déménagements et les modifications des conseils de surveillance et des gouvernements d'entreprise, il n'en va pas de même dans les caisses dites locales, qui prennent conscience de ces changements avec leur déclinaison au niveau régional ou local. Le fait que les changements soient considérés comme des phénomènes lointains et abstraits jusqu'à ce qu'ils perturbent l'organisation du travail<sup>369</sup> d'un groupe de salariés donné montre que les collaborateurs perçoivent avec des rythmes différents les transformations à l'œuvre. La frontière ne suit pas seulement une logique spatiale, elle peut très bien se retrouver au sein d'une même entreprise, selon des modalités qui suivent les lignes hiérarchiques, la fréquentation de telle ou telle réunion, de tel ou tel réseau de personnes. Aussi l'existence de telles lignes de partage paraît-elle avant tout liée à des niveaux d'information différents. Un exemple suffira à le montrer.

---

<sup>369</sup> Cf. Chapitre 6.

En 2004, lors d'une réunion d'accueil des nouveaux arrivants à la C.N.C.E., Nicole Laurent (N.L.) présente un organigramme aux collaborateurs. Il s'avère ne pas refléter tout à fait les évolutions les plus contemporaines de l'entreprise. Alors que la réunion a pour but de donner à tous les nouveaux venus un niveau d'information comparable, la discussion s'engage entre la responsable de la communication et deux nouveaux arrivants, Pierre Bernardin et Paul Deguy.

« N.L. — Donc on en est là aujourd'hui, je ne veux pas vous faire photographier cet organigramme puisqu'on est vraiment en train de tout changer. Quoi qu'il en soit, vous pouvez retenir qu'il y a 450 sociétés locales d'épargne, avec les sociétaires qui détiennent donc les Caisses d'épargne. Avec la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne, le chef de réseau, la fédération, la caisse des dépôts, et la compagnie financière Eulia, Océor, (...) ce schéma-là est en train d'être modifié puisque nous sommes en train de créer la nouvelle banque universelle en rachetant la banque d'investissement et de financement CDC IXIS de la caisse des dépôts.

Pierre Bernardin — Je pense que c'est déjà le nouveau schéma ça. C'est celui qui a été fait en fin d'année dernière.

N.L. — Oui, quand même.

P.B. — Y a déjà des participations qui ont beaucoup changé par rapport à la situation de 2002.

N.L. — Oui mais il n'est déjà plus bon. C'est plus bon. Eulia nous sommes en train de mettre les clés sous la porte. Eulia est en train de disparaître. (...)

P.B. — Enfin ce qui change surtout c'est qu'Eulia disparaît et la participation se trouve reportée sur CDC IXIS, mais il n'y a plus de gros changements comme il y a pu avoir il y a deux trois ans.

N.L. — Oh si, c'est un changement beaucoup plus marquant, beaucoup plus dramatique, parce que cela nous fait prendre tout l'aspect banque d'investissement que nous n'avons pas, que nous n'avons pas, qui manquait, on n'avait vraiment que la banque de détail et là maintenant...

Paul Deguy — C'est des métiers différents.

N.L. — Alors il y a quand même... C'est un changement culturel parce qu'on a maintenant les deux pôles de la banque universelle et je crois que, si dans deux siècles y a une nana comme moi dans une salle qui intègre de nouveaux arrivants je pense qu'on parlera de cette étape comme un point vraiment marquant. C'est intéressant parce que vous arrivez à ce moment clé enfin très important où il y a un changement fatalement culturel, on est véritablement une banque ».

Cette discussion est symptomatique de la difficulté à appréhender un changement organisationnel rapide et dont le rythme tend à l'accélération. Si N.L., qui, en tant que chargée de communication, travaille au quotidien sur des problématiques culturelles, qualifie le changement qui consiste à acheter IXIS comme un moment de renversement (« fatalement culturel », « marquant », « dramatique ») et termine son

discours en montrant, par la projection qu'elle opère dans le futur, combien l'instant lui paraît historique ou mémorable, Pierre Bernardin, qui analyse quant à lui la situation en termes économiques et financiers, ne perçoit pas l'ampleur de la crise.

## Le management face à la césure temporelle ouverte par le changement.

### Le jeu sur les représentations, levier de l'action managériale.

Face à ce décrochement, à cette césure ou à cette brèche, les managers n'ont d'autre choix que de réagir<sup>370</sup>. On a pu montrer que le changement organisationnel se situait entre perception et représentation. C'est donc sur ce terrain particulier que va se situer l'action managériale.

Les réalisations des managers empruntent des chemins qui vont bien au-delà de l'élaboration d'une communication centrée sur le changement que constituent la présentation du changement, son explication, l'accompagnement des individus dans sa compréhension et son acceptation, l'encouragement à la participation au changement ou la négociation locale de sa mise en œuvre. Leurs réalisations dépassent en effet très largement le cadre d'une communication prenant pour objet le changement, d'une communication *sur* le changement ou *au sujet du* changement<sup>371</sup>.

Il s'agit bien plus, pour permettre la mise en œuvre du changement et plus largement pour agir sur la capacité de transformation de l'entreprise qui en résulte, de produire un ensemble de signes visant à faciliter son acceptation en cherchant à transformer les représentations mentales des collaborateurs. On a déjà montré dans les chapitres précédents comment un certain nombre d'actes de management ne vont pas porter sur le changement en lui-même mais sur les implications supposées qu'il a sur l'identité d'entreprise. Le « projet Valeurs » était ainsi l'archétype même de ce genre de travail, qui, à partir d'une interrogation sur l'identité historique d'entreprise, vise à

<sup>370</sup> Sans cela, ils prennent les risques déjà décrits liés à la complémentarité du couple identité/changement (cf Chapitre 6, 2.1.1. « Une relation bipolaire »).

<sup>371</sup> Bien entendu, on donne aussi au changement une représentation tangible, on explique, on organise des réunions, des *meetings* pour expliquer et mettre en scène ces transformations. Mais l'objet de cette thèse invite à focaliser sur les pratiques qui touchent à l'histoire, aux pratiques du passé, et de manière plus générale, à la temporalité.

la production de signes consensuels (les valeurs), qui doivent permettre la réorientation et la gestion de l'identité de l'entreprise.

L'intérêt d'un management qui manipule les représentations est d'éviter de postuler l'existence et de concentrer les actions sur une « culture d'entreprise » unifiée, à la manière de celle que concevaient un certain nombre de managers dans les années 1980. Une telle vision de la culture d'entreprise semblait tenable à l'époque mais ne l'est plus dans le contexte actuel qui, en organisant la construction d'un groupe bancaire universel, entraîne la concentration d'entreprises disparates.

La pratique du terrain a déjà montré la difficulté qu'il y avait à penser l'entreprise comme un champ culturel unifié<sup>372</sup>. L'augmentation du taux de turn-over, la propension des « jeunes » générations à passer d'une entreprise à une autre, les départs en retraite anticipés, l'incapacité à donner leur place aux « seniors » posent également de manière criante la question de la transmission d'une culture d'entreprise — qu'on la pense de manière unifiée comme certains managers ou qu'on la pense de manière plus nuancée comme certains sociologues ou ethnologues — et celle de la capacité de celle-ci à persévérer dans son être.

Le management mis en place, prenant acte de cette difficulté à penser « la » culture d'entreprise, s'attache à produire, agencer et exhiber des représentations ponctuelles, ayant trait à l'identité de l'organisation et à son inscription dans une temporalité. Selon les managers, ces représentations doivent servir de leviers capables de transformer la manière dont les collaborateurs envisagent l'entreprise. On retrouve ainsi la définition précédemment donnée d'une entreprise comme phénomène mental. En choisissant d'agir de la sorte, les managers s'assurent, par rapport à ce qu'aurait été une gestion unifiée d'une prétendue culture d'entreprise unique, d'une plus grande souplesse et d'une plus grande adaptabilité aux événements à venir et aux contextes variés de mise en œuvre de ces représentations.

### Le mouvement du *symbolic management*.

Les actions mises en place au sein du G.C.E. se rapprochent dans cette mesure de ce que certains théoriciens de la gestion ont nommé « management symbolique » — « *symbolic management* » (Alvesson et Berg : 1992 ; Alvesson : 1996).

---

<sup>372</sup> Cf Annexe 2, « annexes ethnographiques ».

Cette forme de management s'intéresse aux symboles et aux motifs symboliques à différents niveaux de l'organisation. Ces signes sont conçus comme des leviers dans des champs très variés de l'action managériale : politique des affaires, management stratégique, communication d'entreprise, management des ressources humaines et changement organisationnel constituent quelques exemples du territoire d'application de cette vision managériale.

Un premier enjeu est de comprendre le sens « profond » de ce qui se joue dans l'entreprise, « la « signification » d'un *meeting*, d'une cérémonie, du jargon ou de blagues » (Alvesson et Berg 1992).

« Pour faire cela, il est nécessaire de creuser plus profond que nous ne sommes habitués à le faire en sciences de gestion. La culture s'expérimente autant avec le cœur ou l'estomac qu'elle est pressentie par l'esprit. (...) Puisque nous n'avons pas directement accès à la culture, l'idée principale [de notre management] est de développer une méthodologie qui soit assez riche pour capturer les éléments essentiels de cette culture, de façon à ce qu'ils nous livrent de quoi il est question » (Alvesson et Berg 1992).

Une fois ces éléments identifiés, il s'agit de les faire jouer dans différents domaines du management. Voici plus particulièrement ce que notent les auteurs de la conduite de changement :

« Si le changement organisationnel est étudié dans l'optique traditionnelle de la gestion stratégique, la principale question sera de savoir quel rapport adopter entre les variables que sont la stratégie, la structure et la culture. Cette dernière sera réduite à des valeurs, des normes, des hypothèses... basiques.

Si, en revanche, on adopte une perspective symbolique sur les organisations, la question centrale sera celle de la "transformation" — c'est-à-dire de la manière dont on change la forme et/ou le contenu des aspects instrumentaux d'une culture, comme la structure et la stratégie. La stratégie et la structure de l'organisation sont considérées selon cette perspective comme des moyens plus ou moins conscients de souligner certains aspects de la culture d'entreprise dans un contexte d'affaires, et non comme une fin en soi (c'est-à-dire des instruments pour la réalisation des objectifs officiels) » (Alvesson et Berg 1992 : 164).

Selon ces auteurs les concepts de structure et de stratégie ne rendent pas compte de manière satisfaisante de la dimension symbolique du processus de changement stratégique. Dans la perspective qu'ils développent, ce n'est pas la structure matérielle, organisationnelle ou hiérarchique qui importe mais les « structures mentales collectives qui existent dans les esprits des membres de l'organisation — le champ symbolique » (1992 : 156). On retrouve ainsi chez eux la conviction que l'entreprise existe avant tout comme représentation, comme phénomène mental. On peut supposer que la mention de « structures mentales collectives » fait référence,

non pas à des aspects psychologiques propres à l'être humain en général, mais à la capacité des managers à mettre en place ce genre de cadres, qui devraient s'appliquer de manière collective.

Les managers du G.C.E. partagent avec cette forme de management la conviction qu'on peut agir sur l'entreprise à travers la mise en place de symboles forts et que cette ingénierie symbolique est du ressort du management. Il ne s'agit donc pas de dire de manière naïve que faire du management, c'est produire des signes et s'engager dans des processus de signification – tout manager agence et produit des signes, même sans le savoir –, mais bien de prendre cette dimension et la production de représentations efficaces comme centrales pour définir l'activité managériale.

La tâche principale du manager serait ainsi de créer et de gérer le moyen de donner du sens ou d'orienter la signification de ce qui se produit dans l'organisation. Cette mise en sens passe par la production et la manipulation volontaire et consciente de signes.

## Techniques managériales.

Cadrages, décadrages, recadrages.

Je voudrais montrer maintenant que cette forme spécifique de management va, dans sa volonté de faire accepter le changement, élaborer un certain nombre d'agencements signifiants qui touchent tout particulièrement à la perception, par les membres de l'entreprise, de la temporalité et de l'historicité.

Ce faisant, il ne s'agit pas de dire que les managers « produisent » un régime d'historicité, ni qu'ils décident de l'adoption d'un rapport au temps spécifique. « Les rapports au temps peuvent s'éclairer, mais pas se décréter », prévient ainsi François Hartog (2003 : 207), et il serait bien difficile de juger de l'efficacité des pratiques que je vais maintenant m'attacher à décrire. Il s'agit néanmoins d'être attentif aux représentations que les managers produisent, et d'analyser ces productions comme des propositions qui conjuguent, dans les relations au temps qu'elles mettent en scène, différents éléments.

Les managers s'attachent en effet, en manipulant un ensemble de cadres symboliques qu'ils construisent ou réagencent en fonction de leurs besoins, à



connoter, orienter, guider la perception que les collaborateurs ont de la temporalité et de l'histoire de l'entreprise. Cette production est symptomatique de notre époque dans laquelle le présent « génère au jour le jour le passé et le futur dont il a, jour après jour, besoin » (Hartog 2003 : 127). Passé, présent, futur, mais également les relations qu'entretiennent ces termes sont produits par les managers au coup par coup.

Pour mieux comprendre comment cette ingénierie fonctionne, il convient de dire dans un premier temps quelques mots de la notion de cadre<sup>373</sup> — notion que j'emprunte à Gregory Bateson et à Erving Goffman, et plus généralement encore à l'interactionnisme symbolique et à la microsociologie. Je tenterai par la suite de montrer quelques-uns des agencements temporels que construit cette pratique managériale, entre continuité et discontinuité historique.

Selon Isaac Joseph, le cadre est ce « dispositif cognitif et pratique d'organisation de l'expérience sociale qui nous permet de comprendre ce qui nous arrive et d'y prendre part. Un cadre structure aussi bien la manière dont nous définissons et interprétons une situation que la façon dont nous nous engageons dans un cours d'action » (Joseph 1998 : 123). Si le cadre organise l'expérience sociale, le recadrage fait passer une situation d'un cadre à un autre, modifiant ainsi le sens accordé à la situation (Watzlawick, Weakland et Fisch 1975 : 116<sup>374</sup>). Le recadrage, qui part du principe que chaque objet est ordonné selon des classes arbitraires, fait ainsi passer l'objet recadré d'une classe à une autre.

L'enjeu du management sera dès lors soit de proposer des cadres d'interprétation qui organisent le sens attribuable aux éléments qu'ils qualifient, soit de « recadrer » ce sens, c'est-à-dire de faire passer les objets d'une classe à une autre, en modifiant leur contexte de perception.

---

<sup>373</sup> Je n'ignore pas que cette construction de la temporalité touche également la notion de « contexte », mais dans la mesure où le « contexte » concerne une seule interaction, je pense que ceci a plus à voir avec la notion de cadre.

Voici la définition du contexte : « cadre local et perceptif dans lequel se déroule une activité et espace de parole auquel les participants se réfèrent au cours de l'échange. Du point de vue d'une écologie des activités, le terme désigne l'environnement et les ressources disponibles. Du point de vue de la cognition située, il renvoie aux indices permettant aux participants de faire des inférences sur l'action ou la conversation en cours » (Joseph 1998 : 123).

<sup>374</sup> « re-cadrer signifie donc modifier le contexte conceptuel et/ou émotionnel d'une situation, ou le point de vue selon lequel elle est vécue, en la plaçant dans un autre cadre, qui correspond aussi bien, ou même mieux, aux « faits » de cette situation concrète, dont le sens, par conséquent, change complètement. Le mécanisme ici à l'œuvre n'est pas tout de suite évident, surtout si l'on se souvient qu'il y a changement même quand la situation reste inchangée ou même interchangeable. Ce qu'on modifie en recadrant, c'est le sens accordé à la situation, pas ses éléments concrets » (Watzlawick, Weakland et Fisch 1975 : 116).

« Ce qui rend le re-cadrage aussi efficace comme outil de changement, c'est que, à partir du moment où nous percevons l'autre appartenance de classe possible, nous ne pouvons pas facilement revenir au piège et à l'angoisse de notre ancienne vision de la « réalité » » (Watzlawick, Weakland et Fisch 1975 : 120).

De tels recadrages permettent par exemple de définir ce qui se rapporte à l'actuel ou à l'inactuel, ce qui appartient au présent et ce qui dépend du passé. Le « projet Valeurs » en a fourni un bon exemple, lui dont tout l'enjeu était de faire passer certaines valeurs de la classe « inactualité » à la classe « actualité » *via* le processus d'actualisation, qui constituait en fait une forme de recadrage. Ce même processus s'applique également à la définition de ce qui est constitutif du présent, du passé et du futur, de ce qui est produit comme horizon d'attente ou comme champ d'expérience. Il offre dès lors aux managers la possibilité de proposer des cadres définissant ce qui « est en continuité » ou ce qui « est en rupture » avec le passé. Ces informations, ces manières de cadrer les événements, de donner une représentation du présent, du passé et du futur ou de qualifier tel objet ou telle action, sont autant d'éléments qui influencent le rapport à l'histoire et au temps, et, en fin de compte, la manière de vivre le changement.

Si, selon Howard Becker, « les gens agissent en construisant des interprétations de la situation dans laquelle ils se trouvent, puis en ajustant leur conduite pour faire face à cette situation » (Becker 1987 : 194), ce que font les managers, c'est tenter de définir et d'infléchir les cadres temporels qui permettent ces interprétations.

## Comblent l'attente : entre continuité et discontinuité historique.

Face aux difficultés que soulève le changement, il n'est pas question, pour les managers, de refermer la brèche que celui-ci ouvre en revenant sur les décisions prises. Ce serait signer l'échec de la politique de transformation mise en œuvre, politique dont ils sont les premiers porteurs.

Si la brèche ouverte par le changement ne peut être refermée, c'est l'attente qui sépare la mise en place de la politique de changement de la transformation effective de l'entreprise qu'il va falloir combler. Comblent cette attente revient en particulier, pour les managers, à proposer des cadres interprétatifs capables d'agencer les rapports entre passé et présent selon deux logiques apparemment opposées.

Une première logique de continuité temporelle relie l'inconnu, l'altérité, la nouveauté du changement au passé, exploité dans ses valeurs d'objet déjà connu, lié à l'identité et à l'ancienneté de l'entreprise. Elle a pour but de relativiser le changement, de rassurer les collaborateurs, de panser la blessure que le changement a fait subir à l'identité d'entreprise.

Une seconde logique de discontinuité temporelle donne quant à elle à voir le changement en cherchant à séparer la période présente, qui lui est assimilée, du passé. Elle donne à lire les transformations à travers une écriture de l'actualité.

Dans l'exposition du fonctionnement de ces différentes logiques, je traiterai des pratiques du passé dans leur ensemble, sans distinguer celles qui relèvent du patrimoine, de la mémoire, de l'histoire, etc. C'est en effet la caractéristique de l'ingénierie historique produite par les managers que de mêler indifféremment ces différentes pratiques, car toutes ressortissent aux prérogatives de l'A.H.G.C.E.

Pour rendre compte et interroger les logiques sociales à l'œuvre, j'ai ainsi essayé de montrer les logiques qui traversent les usages managériaux de ces différentes pratiques du passé. Seront donc mêlés dans l'analyse des pratiques habituellement considérées comme relevant de l'écriture de l'histoire (livre d'histoire d'entreprise intitulé *60 ans de construction du Groupe Caisse d'Épargne*), de la biographie historique (étude d'un livret produit par l'A.H.G.C.E. : *Jules Verne et les Caisses d'épargne*), du patrimoine (étude d'une exposition sur l'intérêt général : *Deux cents ans au service de l'intérêt général*), de la transmission de l'histoire (étude de deux formations sur l'histoire de l'entreprise<sup>375</sup>). Une telle manière de faire ne produit pas de représentation cohérente des matériaux étudiés, puisqu'ils sont toujours le prétexte à montrer des logiques transversales de rapports au temps.<sup>376</sup>

La mise en lumière de cette double construction (continuité et discontinuité temporelles), permettra de montrer comment, à travers un travail sur les représentations, les managers tentent d'inscrire les collaborateurs dans différents rapports au temps.

## Le travail de la continuité.

### Relativiser le changement en le situant dans une série.

C'est en premier lieu le changement lui-même que le discours managérial va chercher à dédramatiser en montrant combien mettre en œuvre le changement est une politique « habituelle » dans le cadre de l'organisation contemporaine, combien elle n'a rien d'exceptionnel. Pour ce faire, les managers vont situer le changement que l'entreprise traverse dans une série de transformations plus grande. L'exemple de Nicole Laurent (N.L.), collaboratrice chargée de l'accueil des nouveaux arrivants à la C.N.C.E est très représentatif de cette manière de faire :

N.L. — Je vais vous faire un rapide exposé pour que vous compreniez dans quel contexte vous arrivez. Vous arrivez dans un contexte de changement, mais ça va faire pratiquement trois ans que lorsque j'accueille les gens je leur dis : « vous arrivez dans

<sup>375</sup> Formations dispensées par Philippe Naville. Il s'agit d'une part de l'accueil des nouveaux entrants à la C.N.C.E. et d'autre part de la formation CAP 25 organisée pour les personnes ayant plus de vingt-cinq ans de carrière au sein du G.C.E.

<sup>376</sup> L'annexe 3 est organisée par type de pratiques et de productions ce qui redonne un peu de cohérence aux productions de l'A.H.G.C.E. L'annexe n'a cependant qu'un caractère illustratif.

un contexte de changement », donc je ne me renouvelle pas, mais c'est important que vous ayez en tête un certain nombre d'éléments pour que vous puissiez comprendre ce qui va se passer et que vous puissiez aussi comprendre les différentes postures de vos collègues, de vos chefs, enfin suivant les cas de figure. C'est parce que le rythme du changement est accéléré et il y a différentes façons de l'appréhender. Pour vous faire vous votre propre idée, je compte vous donner quelques éléments, quelques billes et après vous vous ferez votre propre opinion ».

Cette façon de souligner la durée et la longévité du processus de changement se double, chez certains managers d'une vision plus générale, qui exprime l'idée selon laquelle l'entreprise a toujours changé.

Cette manière de présenter le changement s'accompagne parfois d'une relecture de l'histoire de l'entreprise afin de montrer quelles transformations et adaptations ont ponctué son développement. Dans cette perspective, le récit de l'histoire est mis au service du management car il permet d'illustrer l'idée selon laquelle l'entreprise, pour en arriver où elle est, a su traverser un certain nombre de changements, s'adapter à des conjonctures, trouver les moyens de sa pérennité. L'usage de l'histoire se fonde ainsi sur le fait que ce que raconte « l'histoire », ce sont un ensemble d'évolutions et de changements successifs. Lorsque, dans les années 1930, dans le cadre d'une conférence au groupe X-Crise<sup>377</sup> on demande à Marc Bloch à quoi l'histoire sert, il répond : « en un mot, il n'y a vraisemblablement pas de meilleure définition de l'histoire que celle-ci : l'histoire est la science d'un changement et, à bien des égards, une science des différences » (Bloch 2006 : 472-475).

Néanmoins, si l'histoire montre une succession de changements, il faut se méfier du glissement de sens que le discours de certains managers comporte et qui assimile, en confondant adaptation aux changements et mise en œuvre du changement, le changement comme politique d'entreprise (celui mis en œuvre par les dirigeants du G.C.E.) au changement comme contingence. Une telle assimilation banalise le changement-politique en le faisant passer pour quelque chose d'aussi normal et « naturel » que le changement-contingence. En faisant du changement le sens de l'histoire, on oublie que celui-ci est avant tout décidé et mis en œuvre par le gouvernement d'entreprise. Cette *doxa* est visible dans les propos de F.M. :

---

<sup>377</sup> Le groupe X-Crise est né à l'automne 1931 en réaction à la Grande dépression qui suit le krach boursier de 1929. Le sigle désigne à l'origine le Centre de Renseignement et d'Information Sociales et Economiques. Il est transformé en 1933 en Centre polytechnicien d'études économiques. Ce groupe de réflexion organise aussi des réunions publiques en accueillant des personnalités non polytechniciennes. Il est considéré comme un des fondements essentiels de la technocratie en France (source : Marianne Fischman et Emeric Lendjel : « De X-Crise (1931-1939) à X-Sursaut (2005- ?) ». L'apport des polytechniciens à la réflexion sur le rôle de l'état dans la vie économique » communication au colloque international « Etat de la régulation sociale, comment penser la cohérence de l'intervention publique ? 11,12,13 septembre 2006, C.N.R.S., Université Paris I – Panthéon Sorbonne »).

« Pour accompagner le particulier ou la clientèle de proximité dans les besoins qui sont les leurs, il faut changer parce que si on ne change pas, on trahirait notre histoire, parce que nos créateurs, ils ont créé des choses nouvelles, ils ont bien compris qu'il fallait innover. L'histoire a paradoxalement un côté de mise en mouvement parce qu'en parlant de l'histoire on réexplique la manière dont les choses se sont passées et le fait qu'elles se sont passées à travers du mouvement. C'est pas de l'histoire figée. C'est trouver le souffle de l'histoire. C'est un aspect mobilisateur et rassurant. Plus mobilisateur que rassurant d'ailleurs ».

Dans cet exemple, souligner le caractère historique et contingent du changement (l'histoire montre le changement, elle montre que les choses changent, qu' « elles se sont passées à travers du mouvement ») permet de justifier d'une politique de changement (« il faut changer parce que si on ne change pas on trahirait notre histoire »). En liant la décision politique à un sens de l'histoire, on naturalise cette décision politique, et on la fait passer pour évidente et inéluctable.

### Définir l'activité comme une forme de continuation.

Mais la fabrication de la continuité historique ne se borne pas à la relativisation de l'originalité du changement traversé par les acteurs du G.C.E. Dans l'exemple qui va suivre, c'est la notion d'origine qui va être mobilisée et servir à porter la rhétorique de la continuité temporelle.

Lors d'une formation sur les valeurs d'entreprise, F.M. explique qu'à l'origine des entreprises, « on a une sorte de big bang, de matière concentrée. S'il y a du contenu, la force de déploiement sera importante ». En ce qui concerne le Groupe Caisse d'Epargne selon lui, « quand on fait ce travail d'archéologie on a des choses très très fortes ». La vision de l'origine de l'entreprise comme une force énergétique qui contiendrait, en germe, la potentialité d'un déploiement et de l'actualisation d'un principe originel imprime très fortement dans le discours managérial cette volonté de montrer une continuité entre origine et période contemporaine.

Lors de l'étude du « projet Valeurs », on a vu comment des métaphores comparables émaillaient déjà le discours managérial : l'idée d'empreinte ou de patrimoine génétique avaient été utilisées. L'exemple de la formation dont on vient de rendre compte donne la preuve que ces notions ne sont pas cantonnées à une littérature grise à laquelle peu de gens auraient accès. Elles sont utilisées et font bel et bien partie de la *doxa* managériale, elles accompagnent l'enseignement de l'histoire en entreprise.

P.N. tient des propos comparables lorsqu'au cours d'une formation à l'identité d'entreprise<sup>378</sup> il raconte l'histoire des Caisses d'épargne depuis leur origine. Il commente une affiche des années 1930 qui figure le livret de Caisse d'épargne à la manière d'un bouclier. Celui-ci protège contre les « maladies », les « revers » et le « chômage » :

« En 1930. “Un bouclier contre l’adversité”. C’est la même idée qu’en 1818 contre le mal. C’est intéressant, je vous montre qu’il y a une sorte de code génétique, d’ADN dans une entreprise et qu’une entreprise ne fait pas n’importe quoi ».

Ce discours, qui reprend les métaphores habituelles du marketing appliquées aux marques (A.D.N., code génétique), reconstruit ce faisant la continuité entre l'origine de 1818 et les années 1930, et donne à voir une continuité identitaire, une filiation dans le temps entre l'origine de l'entreprise et les années 1930.

### Relier l'histoire de l'entreprise au présent.

D'autres formes de continuité existent. Lorsque P.N. raconte l'histoire de l'entreprise, il cherche constamment à lier celle-ci avec l'actualité la plus contemporaine. Je détaillerai trois modalités de cette mise en relation à travers l'analyse d'une séance de formation « dynamique de l'identité d'entreprise » qui consiste à montrer, à travers l'histoire de l'entreprise, la continuité identitaire dans les changements traversés<sup>379</sup>.

La première modalité relie le passé des Caisses d'épargne avec un présent qui ne les concerne pas directement. Il s'agit de capter l'attention de l'auditoire en n'enfermant pas l'exposé dans une narration trop linéaire du passé, dont on a vu que les managers se méfiaient. P.N. exerce un art de l'anecdote et du divertissement. En voici deux exemples, issus d'une formation donnée les 4 et 5 juin 2007, un mois après le second tour des élections présidentielles (6 mai 2007) :

- « 1983-2003 : les vingt ans qui ont tout changé. C'est la mise en place de la loi de 1983, le CENEP, les SOREFI<sup>380</sup>, la diversification, les réorganisations, le rapport McKinsey avec lequel on passe de plus de 300 caisses à 30 caisses. Une mutation réussie, une identité bousculée. La mutation a réussi, mais l'identité a été totalement bousculée. C'est vrai de la société française — les élections se sont jouées la dessus —, c'est vrai des entreprises aussi ».
- « La refondation. C'est pas neutre de se refonder, regardez le PS qui rame ».

<sup>378</sup> On trouvera en Annexe 3, 14. « Une formation à l'identité d'entreprise » la retranscription complète de cette séance de formation.

<sup>379</sup> Cf. Annexe 3, 14.

<sup>380</sup> Cf. Annexe 1, 2. Glossaire : « SOREFI ».

Par les comparaisons qu'il établit entre ce qui concerne l'entreprise et l'univers politique post électoral, le discours du manager relie la narration de l'histoire à l'actualité la plus brûlante.

La deuxième forme met en relation le passé des Caisses d'épargne avec un élément de la société contemporaine, dans le but de faire comprendre ou d'expliquer quelque chose de l'identité des Caisses d'épargne. C'est un art de la parabole, comme en témoigne cet exemple que P.N. aime à donner.

P.N. — « Fermez les yeux. Coluche et les restos du cœur. Imaginez les restos du cœur qui dans 180 ans rachètent Bocuse et les restos quatre étoiles. Vous ouvrez les yeux. C'est la Caisse d'épargne. La Caisse d'épargne est une institution créée avec l'émergence du capitalisme. C'est une institution créée par les élites, par des aristocrates éclairés. Par construction et par essence, le libéralisme crée des inégalités. Trop d'inégalités entraînent des dysfonctionnements extrêmement graves. Ils se demandent comment une société peut réguler ces dysfonctionnements. Alors on apprend aux gens à compter et à s'intégrer. Vous avez tous des antennes de Finances et Pédagogie? Et depuis toujours cela a été cela : comment intégrer la population dans le domaine de l'argent ».

La comparaison entre les Caisses d'épargne d'origine et restaurants du cœur se double dans un deuxième temps d'une comparaison entre l'activité actuelle du G.C.E. (*via* Finances et Pédagogie<sup>381</sup>) et l'activité d'origine.

La troisième forme est en effet celle qui met en relation le passé des Caisses d'épargne avec le présent du G.C.E. :

« Le Larousse, en 1897 dit que « la Caisse d'épargne est la banque des pauvres ». La définition est très révélatrice. C'est notre public depuis longtemps. Et on le prend en plein visage. Quand on se disait comme banque on nous disait : oui, mais des pauvres ».

autre exemple : « 1981. Victoire de François Mitterrand. C'est à ce moment-là que les pouvoirs publics demandent de faire un rapport « pour un redéploiement du réseau Caisse d'épargne et CDC ». C'est la préparation de la loi bancaire de 1984. On fait réfléchir des équipes, et dans ces équipes il y a Vincent Guyot, il y a Paul Dutrèche... et on sort un rapport qui va être la matrice des lois et de ce qu'on est aujourd'hui ».

Cette troisième forme de continuité est tissée entre les Caisses d'épargne du passé et le Groupe Caisse d'Epargne actuel<sup>382</sup>. Elle est d'ordre réflexif et opère un travail de filiation tout à fait comparable à celui exposé lors de l'étude du « projet Valeurs ».

Ce projet est loin d'être le seul à opérer ce travail de reconstruction *a posteriori* autour d'une notion ou d'un objet bien délimité. Pour ne prendre qu'un exemple

<sup>381</sup> Cf Annexe 1,2. Glossaire : « Finances et pédagogie ».

<sup>382</sup> Il arrive également, mais c'est moins fréquent, que lorsqu'ils racontent l'histoire, les managers tissent des liens de continuité entre plusieurs périodes appartenant au passé de l'entreprise.



supplémentaire, une exposition<sup>383</sup> a, du 16 décembre 2003 au 30 juin 2004 été montée dans le hall d'un des immeubles de la C.N.C.E. Prenant pour fil directeur la notion d'intérêt général, l'exposition entend illustrer et témoigner

« de l'action menée par les Caisses d'épargne depuis leur origine au début du XIXème siècle, en faveur de l'intérêt général sous des formes multiples ».

Elle entend montrer

« comment les interventions contemporaines (PELS, Fondation et Finances et Pédagogie) constituent la modernisation d'une aspiration et d'une vocation ancienne » (extrait de la présentation de l'exposition).

Le choix d'une telle notion n'est pas neutre. C'est en effet l'intérêt général qui, tout particulièrement, définit la spécificité des Caisses d'épargne dans la loi de 1999<sup>384</sup>. L'article premier de cette loi qui donne aux caisses leur statut mutualiste précise en effet :

« Le réseau des Caisses d'épargne remplit des missions d'intérêt général. Il participe à la mise en œuvre des principes de solidarité et de lutte contre les exclusions. Il a en particulier pour objet la promotion et la collecte de l'épargne ainsi que le développement de la prévoyance, pour satisfaire notamment les besoins collectifs et familiaux. Il contribue à la protection de l'épargne populaire, à la collecte des fonds destinés au financement du logement social, à l'amélioration du développement économique local et régional, particulièrement dans le domaine de l'emploi et de la formation, et à la lutte contre l'exclusion bancaire et financière de tous les acteurs de la vie économique, sociale et environnementale grâce en particulier aux fonds collectés sur le livret A dont la spécificité est maintenue. Dans les conditions fixées par l'article 6, les Caisses d'épargne et de prévoyance utilisent une partie de leurs excédents d'exploitation pour le financement de projets d'économie locale et sociale. Elles présentent une utilité économique et sociale spécifique au sens du présent article » (loi n° **99-532** du 25 juin **1999** relative à l'épargne et à la sécurité financière, article 1).

Le principe de la filiation inversée opère donc encore une fois et permet de relier à la notion d'intérêt général un grand nombre d'éléments pour les constituer en une série cohérente. L'exposition revisite ainsi un certain nombre de pratiques liées à l'idéal de « bien commun » que les Caisses d'épargne affichaient à leur origine. Ces pratiques sont variées, il peut s'agir de l'administration du livret A, de la mise en place d'un réseau local de succursales (photos représentant des cars succursales<sup>385</sup>, des hôtels de l'épargne<sup>386</sup>, des guichets), du placement de fonds d'épargne pour financer le

<sup>383</sup> Cf. Annexe 3. 7. « Une exposition sur l'intérêt général ».

<sup>384</sup> Cf. Annexe 1, 3. « Loi de 1999 ».

<sup>385</sup> Photo représentant un car succursale de la Caisse d'épargne de Lyon : archives de la Caisse d'épargne Rhône-Alpes Lyon.

<sup>386</sup> Photo représentant une panique des déposants devant l'hôtel de la Caisse d'épargne de Lyon à l'annonce de la déclaration de guerre en 1914 : archives de la Caisse d'Epargne Rhône-Alpes Lyon.

logement social, de jardins ouvriers<sup>387</sup>, de construction de bains douches, de protection maternelle et infantile, de distribution de soupe populaire, de la modernisation du territoire, de la reconstruction d'après guerre, et, pour la période contemporaine, des PELS — Projets d'Economie Locale et Sociale, c'est-à-dire d'une forme de financement. Elles sont décrites, évoquées par des vitrines d'objets<sup>388</sup>, des documents photographiques et mises en relation, le discours de l'exposition recrée ainsi une continuité temporelle de l'origine de l'entreprise à 2004. Ainsi, la mise en série de ces éléments procède d'une forme d'interprétation, qui a pour but, d'une part, de donner une forme de légitimité historique à la notion de mission d'intérêt général établie par la loi de 1999 et aux PELS qui en découlent. L'exposition sur l'intérêt général reconstruit d'autre part, à travers la mise en lumière de la notion d'intérêt général, une continuité historique qui permet d'inscrire ce qui est fait aujourd'hui dans la filiation des pratiques plus anciennes et dans l'univers historique ainsi recréé.

### Jules Verne et la mise en scène biographique de la continuité historique.

Communiquer sur Jules Verne sans être « un groupe passéiste ».

J'ai choisi de donner un dernier exemple de la continuité historique qui fonctionne de manière différente de ceux qui ont été décrits jusqu'à présent, dans la mesure où la question de la continuité et de la réparation identitaire croise l'opportunité d'occuper un terrain médiatique qui confère une image positive à l'entreprise. Il s'agit de l'exploitation de la biographie historique, et de l'utilisation managériale de la figure littéraire que constitue l'écrivain Jules Verne. Ce qui est particulièrement intéressant avec cet exemple, c'est que la figure de Jules Verne entre parfois en conflit avec l'identité des Caisses d'épargne. Aussi le travail de l'entreprise ne sera-t-il pas exempt de quelques contradictions, liées à la nature du travail biographique aussi bien qu'à l'impératif de la communication d'entreprise de donner du sens et de la cohérence.

2005 est une année de commémoration nationale, celle de l'anniversaire du

---

<sup>387</sup> Photographie : Couple cultivant son jardin dans les années 1920 : archives LFCTF.

<sup>388</sup> Du côté des vitrines, ce sont des objets aussi variés que du matériel pédagogique (cahiers, buvards, protèges cahiers publicitaires), des livrets A, des tirelires camions-Caisse d'épargne, des plans de jardins d'ouvrier, des photographies d'époque, des bons pour la distribution de pain, des supports publicitaires (cartes postales, affiches), des registres de délibérations, qui sont mis en exposition.

centenaire du décès de l'écrivain Jules Verne. Plusieurs manifestations se déroulent, en particulier à Nantes, ville dans laquelle Jules Verne est né, à Paris où il a vécu et à Amiens où il est mort.

S'appuyant sur le fait que Jules Verne a été, à la fin de sa vie, administrateur de la Caisse d'épargne d'Amiens, le G.C.E. a choisi de s'associer à ces commémorations de diverses manières : à Paris, il s'est investi dans l'exposition « Jules Verne et la mer » au musée de la marine et a notamment aidé à la réalisation d'un film en prêtant le voilier le Belem<sup>389</sup> pour le tournage. Il est aussi partenaire du festival international du film d'aventure Jules Verne dont l'édition 2005 est dédiée à l'auteur de *vingt mille lieues sous les mers*. Des concours créatifs pour les enfants, des partenariats avec la presse sont également organisés.

En interne, la publication d'une double brochure sur Jules Verne et la Caisse d'épargne est mise en place conjointement par l'A.H.G.C.E. et le service du mécénat sponsoring du G.C.E.<sup>390</sup>. C'est « la chose la plus forte, sur laquelle on s'investit le plus » explique la responsable du mécénat, Béatrice Rostand. La « brochure » comprend deux livrets. Le premier est dit « événementiel » : il s'agit de ce que le G.C.E. appelle « le récit de vie » de Jules Verne. Ce livret raconte l'engagement de Jules Verne dans trois villes, Nantes, Paris et Amiens. Le second livret, dit « historique », dévoile le fruit de recherches historiques sur les Caisses d'épargne.

« On parlera à travers de Jules Verne des idées et des fondements de la Caisse d'épargne. Comment Jules Verne incarne ces valeurs », explique ainsi le second livret.

Béatrice Rostand (B.R.) présente en ces termes l'intérêt d'un tel travail :

B.R. — « On a voulu profiter de ce lien de Jules Verne avec les Caisses d'épargne et on a eu envie de communiquer sur l'univers de Jules Verne et sur le voyage. [On a voulu] en faire le fil rouge [de l'année] ».

Il s'agit donc de saisir l'occasion qui se présente pour « avoir une communication originale » sur Jules Verne.

B.R. — « On ne choisit pas d'aller sur ce centenaire et sur Jules Verne car Jules Verne était administrateur, mais parce que le territoire ouvert par Jules Verne est un territoire de communication qui nous intéresse », explique-t-elle.

Dans ce propos, le point biographique qui permet la rencontre entre Jules Verne et

<sup>389</sup> La Caisse d'Epargne est à l'origine du rachat du Belem et de son retour sous pavillon français. Elle a suscité la création de la Fondation Belem en 1980. Elle verse chaque année des subventions à la Fondation, ce qui permet à celle-ci de poursuivre l'exploitation à la mer du plus ancien grand voilier français.

<sup>390</sup> Voir en Annexe.3, 10. « La production d'un biographie historique. Jules Verne et la Caisse d'épargne ».

les Caisses d'épargne est relégué au rang de prétexte : cette relégation permet de libérer la communication de la seule référence à la réalité historique pour investir d'autres thématiques. Cette démarche se fonde sur la construction de correspondances entre l'œuvre littéraire de Jules Verne et les territoires de communication précédemment développés par les Caisses d'épargne. Deux corrélations sont particulièrement mises en avant dans les discours des organisateurs. Il s'agit de celle du festival du film d'aventure Jules Verne, avec qui le groupe bancaire avait développé un partenariat depuis cinq ans déjà, et des opérations de mécénat développées autour du Belem.

La construction de telles correspondances vise à désamorcer le risque que présente une communication sur le passé :

B.R. — « On veut éviter de donner l'image d'un groupe passéiste car la Caisse d'épargne a un déficit d'image ».

Un personnage « très Caisses d'épargne » : portrait de  
« Jules » en collaborateur du G.C.E.

Cette démarche a néanmoins entraîné des recherches historiques en particulier à la Caisse d'épargne d'Amiens et à celle de Nantes. Ces recherches engagent la collaboration de l'A.H.G.C.E. et du service de mécénat sponsoring. La correspondance de Jules Verne a également été consultée. Si elle permet de clarifier certains points historiques inconnus, d'autres demeurent sans réponses, et seules des hypothèses ont pu être formulées.

Selon B.R., « ce qui est intéressant, c'est que Jules Verne est un personnage « très Caisses d'épargne » : il est philanthrope, il s'intéresse au bien commun, c'est très Caisses d'épargne ». C'est d'après elle « ce dont on ne s'aperçoit pas pendant la première période de sa vie ».

Le propos qui précède témoigne du même enjeu de filiation que ceux précédemment montrés : être très Caisses d'épargne, c'est offrir aux managers la possibilité d'une reconstruction de filiation, et ce, de manière bien plus intéressante pour les managers que le « simple » fait qui veut que Jules Verne ait été administrateur d'une Caisse d'épargne. Cette filiation doit pouvoir permettre l'identification des salariés du groupe. Il s'agit de faire en sorte que les collaborateurs du G.C.E. puissent se comparer au grand écrivain, si bien que le portrait qui est fait de lui dans les brochures publiées est avant tout celui d'un « collaborateur » des Caisses d'épargne.

« Ce qu'on cherche à faire, explique B.R., c'est dévoiler ce que les 55 000 collaborateurs du G.C.E. ne savent pas, à savoir qu'il était un collaborateur du

groupe ».

Cette petite phrase place le personnage historique sur un pied d'égalité avec les salariés actuels, par la répétition du terme « collaborateur ». Cet anachronisme — les salariés actuels du groupe ne « collaborent » pas avec Jules Verne— se double d'une inexactitude, dans la mesure où Verne était en réalité administrateur, mais le travail de la continuité temporelle est à ce prix et ici, l'efficacité de l'histoire managériale prime sur l'exigence de véridicité. L'écriture biographique qu'on trouve dans les brochures distribuées en interne consacrées à l'écrivain répond en effet à plusieurs enjeux.

Le premier est de donner à voir de manière claire le lien entre Jules Verne et le G.C.E. Cette volonté est particulièrement tangible dans les photos produites par le livret historique. Alors que les illustrations du livret événementiel présentent soit des photos à caractère illustratif, soit des photos qui mettent en scène l'univers de Jules Verne ou de manière plus générale son époque, le rapport texte-photographies, au sein du livret historique, ajoute une rhétorique nouvelle qui est celle de la preuve historique.

Il s'agit de produire sous leur forme photographique les documents et les objets qui sont le symbole du lien effectif entre Verne et les Caisses d'épargne. Le document témoigne d'une attention particulière à la mise en valeur du nom de Jules Verne (inscription, signature, etc.) qu'on accole lorsque cela est possible à la mention des Caisses d'épargne. Cette coprésence donne ainsi à lire les indices et les traces de la relation historique entre l'institution et l'écrivain. La médaille d'administrateur est reproduite en quatrième de couverture, tout comme une lettre qui précise « je suis à la Caisse d'épargne »<sup>391</sup>. La reproduction d'un livret de Caisse d'épargne signé par l'écrivain représente d'un seul coup la spécificité de Jules Verne comme homme de lettres (l'écriture, dans sa dimension matérielle rappelle que Jules Verne est écrivain, qu'il fait acte de littérature) et le produit emblématique de l'institution dans laquelle il travaille.

La mise en scène visuelle n'est pas la seule technique employée : tous ces éléments sont expliqués dans le texte du livret historique et donnent lieu à commentaires. Mais en matière de preuve, la photographie dispose d'un avantage évident sur le texte. Elle montre la matérialité des objets historiques là où le texte doit décrire ou

---

<sup>391</sup> Cf. Annexe 3, 10. Document intitulé : « Montrer le lien entre Caisses d'épargne et Jules Verne. Une rhétorique de la preuve, 2/3)

d'avantage expliquer.

Le deuxième enjeu auquel répond l'écriture biographique, c'est la mise en scène d'une continuité historique selon la logique : Verne égal collaborateur déjà explicitée. D'autres anachronismes permettent de faire le portrait de Jules Verne en collaborateur des Caisses d'épargne. La préface de Vincent Guyot explique ainsi que :

« Le Groupe Caisse d'Epargne s'honore de compter parmi ses pairs un écrivain dont la portée de l'œuvre est aussi universelle ».

Ceci suscite plusieurs commentaires. En premier lieu, la continuité temporelle est nouée au prix, d'une part, d'une présentification de l'écrivain : la phrase emploie l'infinitif présent (« compter ») et non l'infinitif passé (« avoir compté »), ce qui laisse penser que Jules Verne est toujours des membres de l'entreprise et ce qui permet, en deuxième lieu, de le qualifier de « pair ». Ce terme place l'écrivain au rang de tout un chacun, de n'importe quel autre collaborateur du groupe bancaire. Ce procédé s'explique par la volonté de provoquer un fort sentiment d'identification chez le lecteur. Ensuite, si l'usage du mot « pair » peut paraître étonnant, l'anachronisme qui résulte de la reconstruction de cette continuité se situe en réalité aussi dans l'usage du mot « groupe ». A l'époque en effet, il n'y avait pas de groupe bancaire à proprement parler. En dernier lieu, « universel » est un terme du discours patronal qui doit résonner de manière particulière aux oreilles des collaborateurs, puisque depuis plusieurs mois déjà, on claironne la naissance d'une grande banque universelle<sup>392</sup>. Ce qui relie Verne au G.C.E., c'est donc leur semblable universalité et c'est aussi sur ce terme que la continuité se noue entre l'écrivain et le groupe bancaire.

Enfin, il convient de souligner que ces brochures ne sont pas les seuls documents de communication interne qui mentionnent la relation de Jules Verne à l'entreprise. On trouve par exemple des publications internes<sup>393</sup> qui, en proposant une fausse interview de Jules Verne, conjuguent éléments biographiques et éléments de fiction. Il s'agit alors d'interroger Jules Verne sur l'actualité de l'entreprise. Cette autre manière de créer de la continuité historique amène à faire parler l'auteur de thèmes chers à la Caisse d'épargne d'aujourd'hui. On a ainsi la surprise de lire ce pseudo-Jules Verne déclarer :

---

<sup>392</sup> Cf Annexe 1, 5. « La construction d'un groupe « universel » ».

<sup>393</sup> Cf. Annexe 3. 10 « l'affirmation du lien entre l'entreprise et l'écrivain ».

« Je me suis assez vite engagé dans diverses œuvres de bienfaisance et des activités qui relèvent, comme vous le dites aujourd'hui, de l'intérêt général ». (...) « vous le voyez, dans ce domaine également [celui de l'intérêt général, des Caisses d'épargne] j'ai également été visionnaire ».

C'est encore une fois la notion d'intérêt général qui sert de cheville au travail de la continuité. Cette fois, c'est des œuvres de bienfaisance qu'elle est rapprochée. C'est par le biais d'une fiction d'interview que Jules Verne peut faire référence à l'intérêt général. Les managers auraient pu éviter ce recours à la fiction en assumant eux-même ce rapprochement et en n'en faisant pas porter la responsabilité énonciative au personnage historique. Mais la substitution d'identité narrative (Schaeffer 1999 : 246) est un dispositif fictionnel qui permet de reconstruire la continuité sur le mode du jeu. Le dispositif facilite en outre la lecture en présentant les informations dans des formes habituelles des magazines de divertissement. L'enjeu d'une présentation est donc de toucher un public de lecteur plus large que celui attiré par la biographie historique conventionnelle.

Cette proximité se retrouve dans les paroles de certains collaborateurs. Interviewé sur son travail à la Caisse d'épargne d'Amiens, un responsable de communication me parle de Jules Verne comme d'un proche, illustrant à la lettre l'idée que Jules Verne est bel et bien « un collaborateur » : « Jules, il disait, il pensait... », explique-t-il.

La mise en scène de la continuité historique se fait aussi par les thèmes choisis dans la biographie : l'argent y trouve une grande place (c'est l'originalité de ces livrets) : on y chiffre par exemple le prix actuel des éditions d'époque « certains exemplaires rares atteignent plusieurs milliers d'euros ». Le lien de Jules Verne avec la mer, dont on sait qu'il est un des axes de communication privilégié du mécénat sponsoring, est également mis en avant.

Enjeux biographiques.

Néanmoins, cette volonté se heurte à un problème : Jules Verne ne s'intéresse aux Caisses d'épargne qu'à la fin de sa vie, et les héros qu'il met en scène sont aux antipodes de l'usage moral de l'argent prôné par l'institution. Cette contradiction va être notée par les rédacteurs des livrets, qui ne nieront pas que dans l'œuvre de Jules Verne, la part des Caisses d'épargne est minime. Mais ils inviteront néanmoins à une relecture de l'œuvre *a posteriori*, du point de vue de l'engagement tardif de l'écrivain :

« Vue sous cet angle particulier, son œuvre elle-même, et notamment la manière dont y sont appréhendés l'argent et l'épargne, fournit également plusieurs exemples de son attachement aux valeurs véhiculées par l'épargne et ses laudateurs ».

Ceci entraîne, dans la présentation qu'en font les Caisses d'épargne, une division de l'œuvre de Jules Verne en deux périodes historiques, en fonction du rapport que Jules Verne entretient avec l'argent : les managers font donc de la question de l'argent le point pivot à partir duquel la vie de Jules Verne se lit. Or, ceci est discutable, car on essaie de retrouver une cohérence dans la vie de quelqu'un à partir de la connaissance de la fin de sa vie.

C'est certes le parti pris de toute biographie<sup>394</sup> que de supposer une unité à une vie, mais ici, le critère d'articulation a été choisi en fonction d'un élément extérieur à la vie de l'écrivain. Le critère du rapport à l'argent a été retenu non parce qu'il était plus significatif à la lecture de la vie de l'auteur, mais parce qu'il intéressait la banque.

En conséquence, la plaquette privilégie un texte, *Petit Bonhomme*, dans lequel Verne mentionne effectivement les Caisses d'épargne. Elle développe une argumentation qui vise à minimiser ce qui ne rentre pas directement dans l'optique des Caisses d'épargne.

« Jules Verne, en agissant ainsi, semble s'orienter vers des activités spéculatives (...). Mais ce n'est qu'une impression. A la bourse, où il fit, dit-on « plus de bons mots que de bonnes affaires », Jules Verne pense toujours à l'écriture ».

Le livret s'achève en parlant de Verne comme d'un « apôtre de l'épargne ».

Les principes d'unification propres à la biographie croisent ainsi la volonté de mettre en scène une continuité historique. La biographie, qui propose une unité dans la vie de Jules Verne et qui vise à substituer à un réel discontinu la représentation continue d'une vie, est ainsi un lieu d'unification du personnage historique au prisme de

---

<sup>394</sup> « Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut tenter de dégager quelques uns des présupposés de cette théorie. D'abord le fait que « la vie » constitue un tout, un ensemble cohérent et orienté, qui peut et doit être appréhendé comme expression unitaire d'une « intention » subjective et objective, d'un projet : la notion sartrienne de « projet originel », ne fait que poser explicitement ce qui est impliqué dans les « déjà », « dès lors », « depuis son plus jeune âge », etc., des biographies ordinaires, ou dans les toujours (« j'ai toujours aimé la musique ») des histoires de vie. Cette vie organisée comme histoire se déroule selon un ordre chronologique qui est aussi un ordre logique, depuis un commencement, une origine, au double sens de point de départ, de début ; mais aussi de principe, de raison d'être, de cause première, jusqu'à son terme qui est aussi un but. »

« le sujet et l'objet de la biographie ont en quelque sorte le même intérêt à accepter le postulat du sens de l'existence racontée et, implicitement, de toute existence. On est sans doute en droit de supposer que le récit autobiographique s'inspire toujours, au moins pour une part, du souci de donner sens, de rendre raison, de dégager une logique à la fois rétrospective et prospective, une consistance et une constance, en établissant des relations intelligibles, comme celle de l'effet à la cause efficiente ou finale, entre les états successifs, ainsi constitués en étapes d'un développement nécessaire » (Bourdieu : 1986 : 69).



l'institution qui en fait le portrait. C'est la vie de Jules Verne en tant qu'il a été impliqué dans une Caisse d'épargne qui est racontée. Ces principes d'unification mènent à plusieurs anachronismes, comme le montre une interview de Jules Verne<sup>395</sup>.

Il peut s'agir d'un anachronisme généralisé : c'est le principe même de cette fausse interview de Jules Verne. L'anachronisme peut également se trouver dans l'espace du récit : l'avenir éclaire le passé, c'est ce qu'on a pu constater avec l'interview du pseudo-Jules Verne qui tisse un lien, *via* la notion d'intérêt général, entre l'activité des Caisses d'épargne au XIXème siècle et leur activité actuelle.

A d'autres moments, c'est le passé qui éclaire l'avenir, par exemple lorsque le pseudo-Jules Verne se déclare visionnaire.

— « Je rejoins en 1895 le conseil d'administration de la Caisse d'épargne d'Amiens que je quitte en 1904. (...) vous le voyez, dans ce domaine également, j'ai peut être été là aussi visionnaire ».

Le principe de continuité se lit dans cette façon qu'a le pseudo-Jules Verne de se dire « visionnaire ». Ce mot ne peut être le fait que d'un jugement rétroactif du présent sur le passé. Il rend particulièrement visible le fait que cette logique de continuité se construit selon le processus de filiation inversée déjà analysé.

## La discontinuité comme mise en scène du changement.

Pour combler l'attente, les managers vont également mettre en œuvre une politique de représentation de la discontinuité historique. Cette seconde logique est fréquemment employée quand l'entreprise s'engage dans l'accompagnement du changement. C'est en effet un des leviers utilisés par les services de communication que de chercher à expliquer le changement, à le mettre en scène, à en donner une représentation et une signification cohérentes. L'enjeu est de souligner quelques techniques de production du changement par une mise en scène de la discontinuité historique.

---

<sup>395</sup> interview de Jules Verne publiée dans le Journal des collaborateurs des Caisses d'épargne de Picardie, janvier 2005, reproduite en Annexe 3. 10 « le jeu entre fiction et biographie historique ».

## Une rhétorique paradoxale de l'historicisation du présent.

Cette volonté de faire émerger le présent se traduit d'abord par une écriture spécifique de l'actualité et des changements. Des documents comme le bilan annuel ou des espaces éditoriaux comme le site internet du G.C.E. sont des moyens pour l'entreprise de produire et diffuser dans un laps de temps court les faits « marquants » qu'elle traverse. Cette manière de mettre en partage le présent en donnant à lire les événements dans la période même où ils apparaissent (le jour même ou le lendemain pour l'actualité, quelques mois après pour le bilan annuel) s'apparente à la forme de la chronique ou à celle des annales et permet de donner une représentation du changement. Dans la mesure où cette écriture cherche à donner à voir rapidement ce qui arrive à l'entreprise, c'est bien le changement qu'elle met en scène.

Le projet de Natixis, partenariat avec le Groupe Banque Populaire a été de ce point de vue très symptomatique de cette tentative d'historicisation des événements au moment même où ils adviennent. Le bilan 2006 du G.C.E mentionne ainsi à ce sujet un « accord historique ». Même la carte de vœux des collaborateurs, qui a plus vocation à dessiner l'horizon de l'année à venir qu'à revenir sur celle qui précède parle de la construction de Natixis et stipule en quatrième de couverture que :

« L'année 2006 aura été marquée, pour le Groupe Caisse d'Épargne, par une nouvelle étape historique dans son développement avec la création de Natixis, la banque de financements et de projets ».

Or, qualifier ces événements d' « historiques » alors même qu'ils viennent d'advenir a pour effet principal d'attirer l'attention sur le projet mené.

De manière comparable, c'est une histoire du G.C.E. que commandent les dirigeants lorsqu'ils décident de mettre le groupe bancaire en situation d'être coté en bourse. L'argument de l'histoire joue moins pour raconter le passé que pour attirer l'attention sur le présent et l'avènement d'une banque universelle. Raconter l'histoire donne ainsi une cohérence et une unité aux événements qui adviennent sous les yeux des collaborateurs.

Avec ces tentatives, ce qui émerge, c'est bien ce présent dont parle François Hartog, un présent « avide et anxieux d'historicisation, comme s'il était contraint de se projeter en avant de lui-même pour se regarder tout aussitôt comme déjà passé,

oublié » (2003 : 217).

Pourtant le recours à l'argument historique porte également un certain nombre de valeurs qui lui sont spécifiques : en même temps qu'il attire l'attention sur le présent qui qualifie d' « historique » la création de Natixis, l'opération d'historicisation joue de la continuité temporelle et cherche à conjurer les incertitudes dont le changement est porteur. Présenter le présent comme historique, en produire déjà une histoire, c'est de ce point de vue tenter de dessiner un avenir contrôlable, comme si le repli de ce présent à peine advenu sur le passé permettait d'en faire une valeur sûre, authentique, et de conjurer les risques et les incertitudes qu'il y avait à engager l'entreprise dans de telles voies.

Dire que les transformations sont historiques permet d'une part de légitimer les décisions prises. Cela permet d'autre part de faire comme si elles étaient actées et acceptées, en jouant sur la légitimité propre aux faits établis. Au futur, encore plus incertain, l'entreprise réserve le même sort, et à cet égard, le livre d'histoire d'entreprise *Une histoire pour demain. 60 ans de construction du Groupe Caisse d'Epargne*<sup>396</sup> semble particulièrement symptomatique, si l'on veut bien voir dans l'expression « pour demain » l'idée non seulement d'une direction (une histoire en direction de l'avenir), mais aussi celle d'une histoire faite à *la place* de l'avenir. Ce que propose l'entreprise, c'est une histoire qui, s'élançant de 1945 à 2006, anticipe peut-être déjà sur le caractère historique des changements traversés pour conjurer les incertitudes qu'ils portent.

Mais ne nous y trompons pas. Cette « historicisation » n'est que de façade. Elle n'est pas un triomphe du passé, mais bien un usage que, du présent, on fait de la catégorie de « l'historique ». Elle sert les intérêts d'un groupe bancaire en construction qui, prochainement coté en bourse, cherche dans l'écriture d'une histoire institutionnelle les moyens d'assurer sa légitimité.

Ce qui est « historique » est mis en exergue et distingué :

« L'année 2006 a représenté une étape historique pour le Groupe Caisse d'Epargne : il est devenu totalement indépendant, après le retrait de la Caisse des Dépôts du capital de la C.N.C.E. » (rapport d'activité 2006).

Le rapport d'activité expose ainsi les « faits marquants 2006 » qui sont autant de moyens d'historiciser les actions établies. A son échelle, l'entreprise aussi produit

---

<sup>396</sup> Cf. Annexe 3. 13 « Le beau livre d'histoire : Une histoire pour demain. 60 ans de construction du Groupe Caisse d'Epargne ».

des faits, mais cette production n'est pas guidée, comme pour les historiens académiques, par un idéal de vérité, mais par celui d'une productivité, appliquée cette fois à l'image de l'entreprise. Sont produits par le management les faits qui sont valorisables.

### La « ringardisation » ou la mise à distance du passé.

Une autre manière de créer de la discontinuité est de s'attacher à disqualifier certaines des anciennes continuités.

Pendant des décennies, les Caisses d'épargne ont été définies par une activité unique : l'administration du livret A. Cette activité qui se répète sur plus de cent cinquante ans créait une forme particulière de continuité, celle que Jean Davallon décrit comme

« une persévérance de ce qui est et de ce qui se fait (...) Les choses, les pratiques et les représentations se reproduisent à travers l'inventivité ordinaire. (...) La société semble continuée dans le temps, même si une inventivité la travaille intérieurement » (Davallon 2000 : 11).

La construction d'un groupe bancaire universel s'accommode mal d'une telle image. Aussi les managers vont-ils s'attacher à reléguer ce qui a été pendant des décennies l'essence même du lien entre présent et passé, dans la seule appartenance à la dimension temporelle du passé. La création d'expressions qui qualifient spécifiquement cette période comme « l'hypnose étatique » (aussi appelée « mal historique des Caisses d'épargne »), qui marque le lien qui apparaît quelques années après la création du livret A avec la Caisse des Dépôts et Consignations, ou encore comme « [époque de la] monoculture du livret A » pour mieux délimiter et se distancier d'elle, apparaît comme des moyens particulièrement efficaces d'isoler cette période historique.

Le discours tenu aux nouveaux arrivant de la C.N.C.E. par N.L. est de ce point de vue particulièrement caractéristique :

« En 1835 les Caisses d'épargne étaient des établissements privés d'utilité publique. Les municipalités très vite ont voulu que toutes les villes de quelque importance aient des Caisses d'épargne et on assiste à un fort développement du réseau. En 1848, 93% des villes de 10 000 habitants ont une Caisse d'épargne. Donc ça s'est vite développé et puis bien évidemment, ce qu'on avait à distribuer à l'époque ce n'était que le livret A. 7 millions en 1886, 10 millions en 1933, 15 millions en 1921 et un habitant sur trois en 1945 avait un livret A donc on était vraiment dans la monoculture de ce produit. Puis lentement, on s'est acheminé vers une diversification de produits. C'est une période de

1829 à 1950 qui était qualifiée d'hypnose étatique parce qu'effectivement nous avons été mis sous tutelle de la caisse des dépôts et Dieu sait si vous allez entendre parler (*rire léger*) de ces liaisons avec la caisse des dépôts ! Donc cette centralisation de la collecte du livret A à la caisse des dépôts nous a fait vivre avec elle une relation particulière qui a même été qualifiée de « mal historique des Caisses d'épargne » puisque c'était une mise sous tutelle de l'état avec une monoculture, hein, les Caisses d'épargne n'avaient le droit que de distribuer ce livret A » (extrait de mes notes de terrain).

Cette première forme de continuité, qui consiste en la répétition, pour les collaborateurs, d'une activité identique pendant plus de cent ans, est dévalorisée *a posteriori* par le management, qui la définit comme résolument terminée, passée voire dépassée. Ce discours managérial s'adapte bien évidemment en fonction des publics auxquels il s'adresse, car si la période d'hypnose s'arrête à proprement parler en 1965, il a fallu attendre 1983 pour que l'institution soit dotée d'un statut modernisé qui en fait un établissement de crédit à but non lucratif. A un groupe de « seniors » qui a très bien pu avoir l'expérience de situations comparables à celles qui sont stigmatisées, on jouera la carte de la nostalgie ou celle du « c'était comme cela, souvenez-vous ». A un groupe de jeunes recrues, on expliquera le caractère révolu de la période, en se moquant éventuellement de tels archaïsmes sur le ton de la connivence.

## Instituer des rapports au changement.

A ce stade de la réflexion, je propose de prendre en considération deux productions du Groupe Caisse d'Epargne qui sont apparues représentatives d'un autre type de cadre, qui représente moins les modalités d'articulation des dimensions temporelles qu'il ne cherche à encourager un certain type de rapport au changement.

Il s'agit d'une part du visuel présentant le projet stratégique pour 2000-2004, et d'autre part d'une campagne publicitaire de 2005 qui présente l'initiative du groupe bancaire de rémunérer les comptes courants. Prendre au sérieux ces documents, c'est les analyser non seulement pour ce qu'ils prétendent être – le programme de quatre années pour l'un, la publicisation d'une décision pour l'autre – mais partir en outre du principe qu'il faut les considérer comme significatifs des transformations qui se sont jouées, de 1999 à 2005 dans le Groupe Caisse d'Epargne, puisqu'ils émanent tous deux de cette institution.

Les deux documents sont disparates. L'un est destiné à la communication interne, l'autre s'adresse plus à la clientèle des caisses. Mais tous deux présentent la caractéristique de montrer des allégories de l'entreprise et c'est ce qui explique que la comparaison est possible.

Dans quelle mesure ces représentations sont-elles symptomatiques et donnent-elles à lire, en même temps qu'elles les instaurent, les changements qui ont affecté les Caisses d'épargne, de 1999 à 2005 ?

### D'une allégorie à l'autre, la volonté managériale de transformer les rapports au temps et au changement.

« Doubler ! ». C'est avec ce mot d'ordre qu'au tournant du siècle<sup>397</sup> les managers définissent le projet stratégique du Groupe Caisse d'Epargne pour la période qui s'ouvre de 2000 à 2004. L'enjeu d'un tel document est de donner à lire les objectifs (commerciaux, financiers, managériaux, organisationnels) qui ont été fixés par le gouvernement d'entreprise. A travers eux, il s'agit de donner un horizon d'attente pour les quatre années concernées par le projet. L'usage du futur<sup>398</sup>, la référence à l'avenir, l'inscription du document dans une logique de planification et de fixation d'objectifs<sup>399</sup> très différents de ce que les membres des Caisses d'épargne connaissaient jusqu'alors, montre bien la portée d'un tel projet.

« Notre histoire a de l'avenir », annonce le document. Le but avoué du document est ainsi la construction d'une « Caisse d'épargne du 21<sup>ème</sup> siècle forte de ses atouts, [qui] maîtrise son destin ». Ces objectifs s'appliquent aux « trois acteurs » du « *Projet* » que distingue le document :

« Notre Projet est un projet pour le Groupe.

C'est aussi un projet pour chacune des Caisses d'épargne, qui, dans le respect de sa vocation régionale, aura à cœur de décliner les objectifs du Groupe et d'assurer pour elle-même les positionnements et les résultats visés.

C'est surtout un projet pour chacun d'entre-nous, car s'il vise un avenir plus solide et stimulant dans l'Europe de demain, il nous invite aussi à d'importants changements dans nos manières de faire avec l'acquisition de nouvelles compétences utiles pour le

---

<sup>397</sup> Le projet est daté du 16 novembre 1999.

<sup>398</sup> Par exemple, « la Caisse d'épargne prendra sa place dans un marché bancaire plus concurrentiel, plus industriel, élargi au territoire de l'Europe en choisissant elle-même son avenir et ses alliés ».

<sup>399</sup> « Doubler ! » est le mot d'ordre de ce projet. « Doubler le résultat net, à périmètre constant, à l'horizon 2004 ».

Groupe et utiles à chacun » (projet stratégique 2000-2004, p. 8).

Ainsi, chaque salarié est-il inscrit, pris dans un double enchâssement, au sein de deux collectifs : « la Caisse d'épargne » et « le Groupe Caisse d'Epargne ». Ce jeu d'échelle dessine le territoire sur lequel l'horizon d'attente s'étend, les individus sur lesquels le management souhaite qu'il porte.

De manière comparable, lors de la convention nationale des Caisses d'épargne du 17 novembre 1999, c'est ce même horizon d'attente que s'attache à décrire le discours de Christian Sautter, alors Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. Après avoir dressé le bilan des transformations qui ont affecté les caisses au cours des derniers mois et souligné, en citant Dominique Strauss-Kahn que « les Caisses d'épargne » se situaient un an auparavant « à un tournant de leur histoire », il explique aux spectateurs que :

« Désormais, votre avenir vous appartient. (...) Il vous appartient aujourd'hui, sous l'autorité de Vincent Guyot, de Pierre Delagrave et de l'ensemble du nouveau directoire, de prendre votre destin en main et de définir ensemble les conditions de votre réussite. De nombreux défis vous attendent :

- le défi de la mise en œuvre de la réforme tout d'abord, qu'il s'agisse de la mise en place des Sociétés Locales d'Epargne ou de la constitution d'un vaste sociétariat (...);
- le défi de la modernisation ensuite, dans des domaines aussi divers que les relations sociales, l'architecture informatique ou les pratiques commerciales et financières qui doivent être adaptées à un univers de plus en plus concurrentiel ;
- le défi du développement dans l'Europe du XXIème siècle, enfin (...).

Je connais la détermination de vos dirigeants et l'engagement constant des agents des Caisses d'épargne à relever ces défis, à faire vivre quotidiennement les valeurs de votre groupe et à faire des Caisses d'épargne une « banque autrement ».

L'amélioration continue de votre situation financière, la stratégie de développement ambitieuse que vous menez — illustrée notamment par la reprise du Crédit foncier en juillet dernier —, ou encore le « sans-faute » accompli dans les premières étapes de la réforme, constituent autant de témoignages de votre capacité et de votre détermination à conduire ce changement.

Alors, oui, Monsieur le Président, « votre histoire a de l'avenir ». C'est fort de cette histoire et de vos valeurs que les Caisses d'épargne sont aujourd'hui à même de devenir l'un des principaux acteurs du paysage bancaire européen » (intervention de Christian Sautter lors de la convention nationale des Caisses d'épargne, 17 novembre 1999)<sup>400</sup>.

Si l'horizon d'attente commercial, stratégique et financier est clair dans le projet d'entreprise comme dans le discours du ministre, il est en revanche bien difficile de

---

<sup>400</sup> Source : fonds documentaire du ministère de l'économie et des finances. [http://www10.finances.gouv.fr/fonds\\_documentaire/archives/discours/cs991117.htm](http://www10.finances.gouv.fr/fonds_documentaire/archives/discours/cs991117.htm)



donner une lecture cohérente de la représentation qui illustre le projet stratégique 2000-2004.

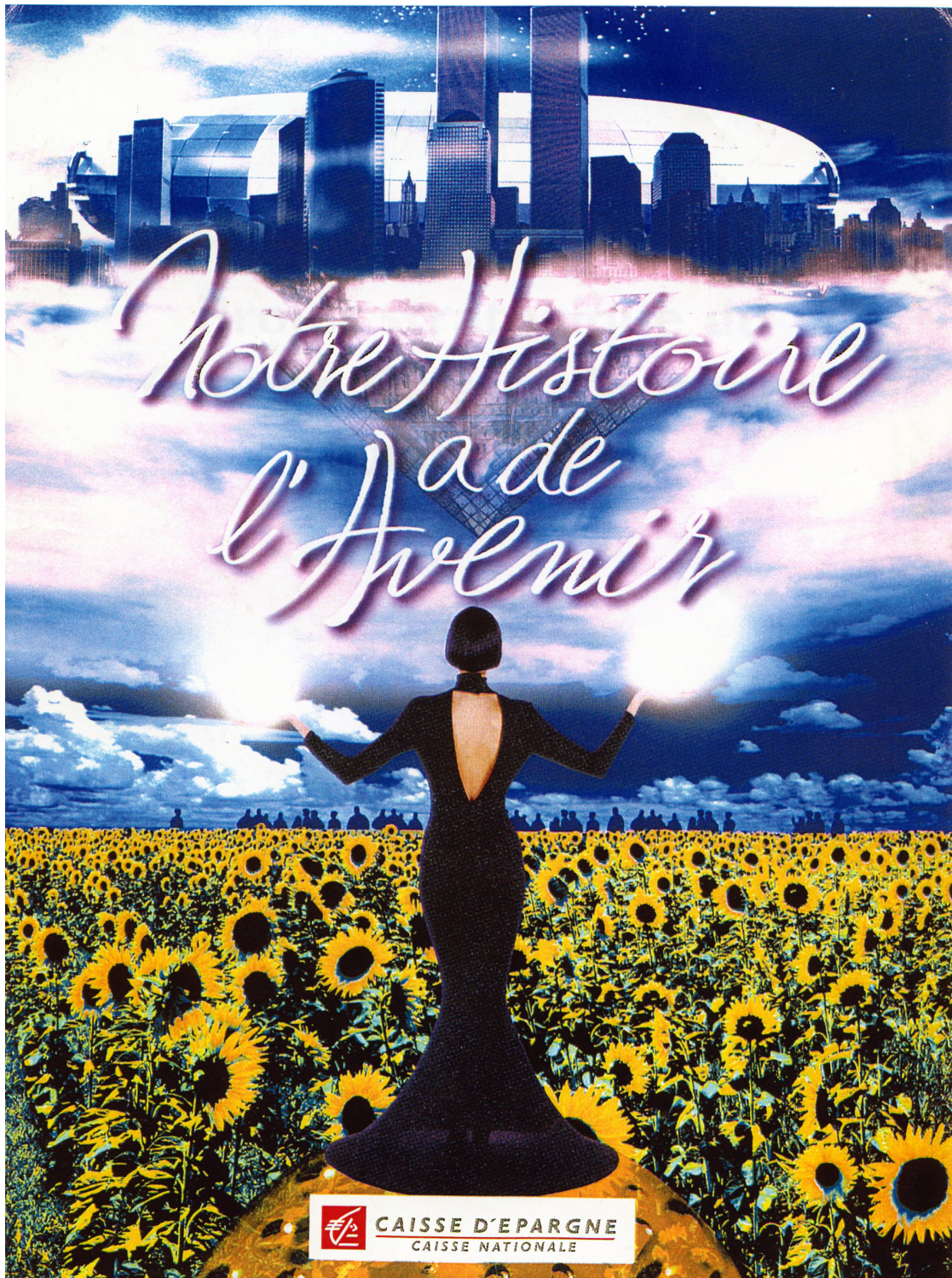


illustration : couverture du projet stratégique 2000-2004.

Elle montre une femme, qui, vêtue d'une robe à fourreau de couleur noire, se tient



sur une sphère. Elle tourne le dos au lecteur et tend les mains vers le ciel ; sur ses paumes sont placées des boules de lumière blanche. Face à elle s'étend un champ de tournesols en fleur, tandis qu'à l'horizon se découpe sur un ciel nuageux les ombres chinoises de silhouettes humaines. Dans le ciel émerge de brumes lumineuses une ville composée d'un dôme monumental et de tours. La ville se reflète dans le ciel sous la forme de la pyramide du Louvre.

Interpréter cette image demande de prendre au sérieux la représentation qu'elle porte et de postuler une cohérence à l'ensemble des éléments qui la composent. On peut ainsi faire l'hypothèse que la femme est une allégorie du Groupe Caisse d'Épargne qui, à la croisée des chemins pèse le pour et le contre (mains tendues à la manière d'une balance). Elle voit se dessiner devant elle un avenir (ce qui se trouve devant elle, en avant) qui se compose en partie de ce qu'elle connaît déjà : l'expérience est symbolisée par le champ dans lequel elle se tient, c'est « le terroir », l'enracinement local des Caisses d'épargne. Les silhouettes à l'horizon rappellent le lien entre le groupe bancaire et les communautés d'individus, la nature philanthropique et la toute nouvelle dimension mutualiste de l'entreprise. Cet avenir se compose également d'un horizon nouveau : la ville céleste représente le futur, collage de plusieurs édifices contemporains qui symbolisent la modernité et l'univers de la finance (figurée d'une part sous la forme des deux tours du World Trade Center, et d'autre part, par le dôme de Bercy 2, dont le nom rappelle le Ministère des finances).

La représentation, conformément au slogan qu'elle affiche, s'attache à montrer que le lien entre le passé et l'avenir n'est pas rompu. En effet, la pyramide du Louvre, monument patrimonial qui symbolise l'histoire, connote à la fois — figure inversée — le lien existant entre l'avenir (ville du futur) et le passé, tout comme un reflet a un lien avec l'image qu'il reflète.

Les managers tentent donc à travers cette représentation de dessiner un horizon d'attente qui précise clairement l'avenir. Mais au final, la représentation n'est pas exempte d'ambiguïtés : pourquoi ces vêtements si connotés ? Pourquoi ces boules lumineuses dans les mains ? Pourquoi un ciel nuageux ? Pourquoi une sphère sous la femme ? Pourquoi des tournesols ? Cette ambiguïté est porteuse d'un certain mystère, qui, bien loin de dessiner un horizon limpide, reflète l'incertitude liée à l'avenir.

Les éléments surnaturels (globes brillants, sphère sur laquelle l'allégorie est juchée, plasticité lumineuse de l'ensemble des signes, y compris du texte) ouvrent sur des connotations liées à la magie et à la sorcellerie qui confinent presque à une forme de millénarisme. La représentation est en effet produite pour le 16 novembre 1999, quelques mois à peine après l'adoption du statut mutualiste (25 juin 1999) et quelques semaines après la création de la C.N.C.E (fusion de la Caisse Centrale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance<sup>401</sup> avec le centre national des Caisses d'épargne (CENCEP) le 29 septembre 1999). Figurée de dos, sur une sphère, portant une longue robe, on ne peut pas savoir si cette femme « avance » ou si elle est « en mouvement ». L'impression générale est statique ; l'allégorie se tient debout, elle n'avance pas vers l'avenir que figure l'horizon mais se tient véritablement « en attente ». Cette difficulté à préciser l'horizon et à aller au devant de l'avenir explique le choix du slogan « notre histoire a de l'avenir », qui, au-delà du *topos*<sup>402</sup> qu'il constitue, replie cet avenir qui se dessine à peine et qu'on ne peut représenter ni figurer de manière satisfaisante sur une partie du passé. Il ne s'agit pas d'assimiler l'histoire à l'avenir, mais de dire que l'expérience passée servira dans le futur : qu'elle peut « avoir de l'avenir » et non « être l'avenir ».

Ni pronostic<sup>403</sup> — il implique « qu'on incorpore le passé dans le futur » (Koselleck 1990 : 31) mais ne se risque pas à poser un diagnostic — ni prophétie<sup>404</sup> — il en partage la souplesse mais sans produire de véritables prédictions —, pas même programme<sup>405</sup>, le slogan cherche à rassurer en assurant les membres de l'entreprise d'une certaine forme de continuité. Mais le repli de l'horizon d'attente sur une référence au passé fait que la représentation échoue à produire un cadre temporel dans lequel les membres de l'entreprise pourraient réellement se projeter. La représentation se recroqueville sur l'incertitude du présent de son énonciation.

Les choses paraissent différentes en 2005 lorsque le G.C.E., bien engagé déjà dans

---

<sup>401</sup> Cf. Annexe 1, 2. « Glossaire. » : « C.C.C.P. ».

<sup>402</sup> Citons, pêle-mêle, que cette expression a été notamment utilisée pour caractériser l'histoire du Groupe Yves Rocher (<http://www.job.groupe-yvesrocher.com/histoire.php>). Elle est le slogan qui porte en octobre 2006 le 40<sup>ème</sup> congrès des SEM (sociétés d'économie mixte). Elle est le titre du livre d'histoire de la maison Pleyel (pianos et salle de concert).

<sup>403</sup> Pour Koselleck, le pronostic est « une prévision qui se fonde sur la raison » (1990 : 27). « le pronostic se sait (...) imbriqué dans la situation politique. Et il l'est à un tel point que faire un pronostic, c'est déjà transformer la situation. Le pronostic est donc facteur inconscient d'action politique, il se rapporte à des événements dont il dégage la nouveauté » (1990 : 28).

<sup>404</sup> « Vus dans la perspective de la prophétie, les événements ne sont que les symboles de ce qui est déjà connu. Un prophète déçu ne peut être désorienté par ses propres prophéties. Avec la souplesse qui leur est propre, elles peuvent être à tout moment prolongées ».

<sup>405</sup> Celui-ci est dessiné dans le texte qui joint la représentation. Ce qui est intéressant ici c'est que l'incertitude à représenter l'horizon d'attente dit quelque chose de la situation incertaine dans laquelle le G.C.E. se trouve alors.

le processus de changement entamé en 1999, va produire une autre allégorie à



**14 Avril 2005.**

**Une banque française  
rémunère les comptes courants\*  
dès le premier euro.**



**CAISSE D'ÉPARGNE**

**Et si une banque vous aidait à vivre mieux ?**

\*Offre soumise à conditions, renseignez-vous dans votre agence.

illustration : prospectus issu d'une campagne publicitaire (avril 2005).

l'occasion de la campagne médiatique qui accompagne la décision de rémunérer les comptes courants de ses clients<sup>406</sup>.

Il s'agit d'un pastiche du tableau d'Eugène Delacroix *la Liberté guidant le peuple*. La représentation publicitaire présente plusieurs différences avec l'original. La plus évidente est le remplacement de la jeune fille du peuple incarnant la Liberté et la souveraineté populaire par la mascotte des Caisses d'épargne, l'écureuil.



illustration : Eugène Delacroix. *La liberté guidant le peuple* (1830).

Deux autres différences sont remarquables. D'une part, le fusil à baïonnette que tenait la liberté a disparu de la publicité alors que le drapeau français est maintenu. Il n'est plus brandi d'une main rageuse en signe de ralliement, mais tenu fermement à deux pattes par l'écureuil. Alors que se dégagait de l'œuvre originale, sur le fond blanc de la toile, le poing sombre de la jeune révolutionnaire, cette référence agonistique est absente de la représentation publicitaire. Il ne s'agit d'ailleurs pas du

<sup>406</sup> L'offre publicitaire annonce une rémunération brute de 0,5 %, soit une rémunération nette de 0,37 %. Cette offre, accessible dès le premier euro, ne s'applique en réalité qu'aux titulaires du forfait Satellis Essential, qui avec une carte Visa et un service de banque en ligne, est facturée 6 euros par mois. En outre, cette rémunération est bloquée au-delà d'un montant de 2 500 euros sur le compte. Au lieu du taux de 0,37 % promis, un versement maximal de 12,50 euros par mois est effectué sur le compte. Une rémunération de 1 % sur les montants supérieurs à 2500 euros est possible, mais le forfait mensuel passe alors de 6 à 12 euros.

même drapeau et le mouvement donné au tissu dans la version bancaire est nettement moins tourmenté que celui de Delacroix : il ne ressemble plus à la flamme qu'en avait fait le peintre. Il ne faut alors plus y lire, comme dans le contexte révolutionnaire, le symbole de la lutte sociale mais plutôt l'inscription du lien entre G.C.E et la nation. D'autre part, les cadavres ont disparu du premier plan.

Ces différences visent à l'euphémisation de la dimension violente du tableau original, et à permettre l'affichage d'une attitude de confiance, qui a pour but aussi bien de rassurer la clientèle sur l'offre qui lui est faite que d'afficher une nouvelle posture de l'écureuil face à l'avenir. S'il y a « révolution » comme le signifient très clairement les journaux internes du G.C.E, celle-ci n'est pas à prendre au sens de « guerre civile », mais bien dans celui de « changement ». Et, à lire les commentaires publiés dans la presse tout comme à entendre les témoignages de collaborateurs que j'ai pu recueillir lors de mon enquête, la révolution est moins de l'ordre du commerce que du coup médiatique<sup>407</sup>. Elle indique à l'ensemble du domaine bancaire le changement de posture de l'écureuil face à l'histoire : non plus à la traîne et peinant à rattraper son retard pour devenir « une vraie banque », mais à l'origine des changements, ouvrant la marche. De cette nouvelle posture, la représentation de l'écureuil témoigne. La manière de représenter la banque a radicalement changé depuis 1999. L'allégorie de l'entreprise ne contemple plus, passive, un horizon que la représentation peine à figurer mais tient, sourire narquois aux lèvres, le drapeau tricolore ; l'écureuil affiche une impassibilité et une confiance incongrue dans le contexte révolutionnaire qui l'entoure. L'entreprise n'est plus figurée de dos, mais fait face au lecteur. On ose enfin lui donner un visage : celui, espiègle et post-moderne d'un écureuil souriant, guidant les révolutionnaires. Cette attitude est assez sûre

---

<sup>407</sup> C'est par exemple le point de vue de Philippe Reclu qui explique dans l'éditorial du *Figaro* daté du 13 avril 2005 :

« Qu'on ne s'y trompe pas. La décision des Caisses d'épargne de rémunérer l'argent placé sur les comptes courants de leurs clients ne devrait pas provoquer un transfert majeur de clientèles d'une banque à l'autre. Dans cette affaire, c'est le symbole qui pèse le plus lourd. Beaucoup plus, en tout cas, que le montant des intérêts que pourront retirer les clients sur la trésorerie qu'ils laissaient jusqu'à maintenant dormir sur leur compte. C'est le calcul qu'a fait l'Écureuil. En décidant de tirer le premier dans la bataille des comptes rémunérés, il s'offre un spectaculaire coup de marketing, à même de dépoussiérer l'image un peu vieillotte dans laquelle certains veulent le cantonner. (...) »

Que cette paix armée qui arrangeait tout le monde soit remise en cause par les Caisses d'épargne n'est pas le plus surprenant. Des années durant, et encore aujourd'hui, l'Écureuil s'est trouvé mis en quarantaine par ses pairs qui l'accusent de profiter du privilège du livret A pour attirer à ses guichets les clients et s'enrichir de manière éhontée. Assis sur des fonds propres pléthoriques, le voilà qui s'apprête à puiser dans cette richesse accumulée pour faire de la trésorerie rémunérée un nouveau produit d'appel. Le tout en faisant le pari de rajeunir son fonds de commerce en ciblant des clientèles plus mobiles et plus fortunées. Ce qui revint aussi à « ringardiser » ceux-là même qui, il n'y a pas si longtemps, assimilaient les Caisses d'épargne à la vieille « banque à papa » (Philippe Reclus : « Symbole contre tabou » in *Le Figaro*, mercredi 13 avril 2005, éditorial).

d'elle-même pour ne plus concerner seulement les membres de l'entreprise, mais se revendiquer à l'extérieur, comme en témoigne ce choix pour une campagne publicitaire. « Guidant le peuple », et ouvrant la marche à la rémunération des comptes courants, c'est l'écureuil qui désormais dessine l'horizon du champ bancaire tout entier<sup>408</sup>.

Le fait que l'entreprise ose utiliser l'allégorie révolutionnaire suppose un renversement dans la manière dont elle se représente qui s'il n'est pas comme la promesse publicitaire le laisse penser, d'ordre commercial, est institutionnel. Il n'est pas étonnant que, dans la période de « refondation » que traverse le G.C.E., la référence à la Révolution française soit mobilisable. Celle-ci symbolise en effet à la fois la rupture avec un ordre ancien et la refondation d'un ordre nouveau. Aussi la représentation, si elle essuie des critiques du point de vue de la promesse publicitaire et de la fausse révolution commerciale annoncée, n'en traduit pas moins les enjeux qui sont propres à la transformation du rapport que l'entreprise entretenait avec elle-même. Le G.C.E n'est plus spectateur de l'histoire, il est dans l'histoire et se pose comme acteur, comme meneur des foules, comme capable de décider lui-même de l'avenir et de façonner lui-même des horizons d'attente. Encore une fois, cet avenir n'est pas figuré, l'horizon d'attente n'est pas défini, mais le renversement de la perspective, comparé à la représentation précédente, n'oblige pas à le représenter. Il se donne à lire, au contraire, dans l'attitude confiante, meneuse et frondeuse de l'écureuil, qui, au devant du peuple, le guide.

Ces représentations portent en elles des modèles de comportements à adopter face au changement et à la part d'incertitude que contient l'avenir. Entre 1999 et 2004, l'allégorie passe d'une attitude interrogative à une attitude conquérante, qui affiche une confiance en soi et une posture différente face à l'histoire : non plus facteur exogène et incontrôlable, mais processus à la rencontre duquel on s'élance, confiant face à l'avenir que l'on construit et au contrôle qu'on peut avoir sur le cours des choses.

Pourquoi l'horizon est-il moins angoissé en dépit de l'utilisation du thème de la révolution ? D'une part parce qu'un horizon d'attente confiant est donné à lire dans l'attitude de l'écureuil. D'autre part, et il faut insister sur ce point, parce que, même

---

<sup>408</sup> Par la suite, les offres se multiplient et les banques sont obligées de suivre cette tendance à la hausse. Axa Banque propose une rémunération de 1 %. Les rémunérations de Caixa Banque ou de Covefi proposent des rémunérations identiques, prisonnières qu'elles sont de la tension concurrentielle qui caractérise le marché bancaire.

violente, la révolution a toujours pour but de remettre en cause l'ordre existant au profit de son remplacement par un ordre qu'on espère meilleur. Elle est porteuse de promesse. Qu'elle soit française ou numérique, la révolution porte en elle l'idée de progrès, elle avance une vision optimiste du futur.





## Une technologie de l'intellect pour organiser le temps : l'usage managérial des outils chronologiques.

Les logiques qui ont été données à lire précédemment se combinent dans l'utilisation de certaines « technologies intellectuelles » (Goody 1979). C'est l'agencement des deux logiques de continuité et de discontinuité dans l'usage fait par les managers des outils chronologiques que je vais désormais analyser.

### L'opération chronologique<sup>409</sup>.

#### L'évidence chronologique.

Pour qui doit parler du passé, raconter l'histoire ou situer un événement, le recours à des outils tels que la frise ou le tableau chronologique est un passage obligé. Cette évidence chronologique fait écho à ce que François Hartog nomme « évidence de l'histoire ». Pour l'historien, « l'histoire, ici et là, hier comme aujourd'hui, va de soi. (...) on en raconte, on en écrit, on en fait » (Hartog 2005 : 11). Et qu'« ici » ne désigne pas un institut d'histoire mais les bureaux d'une entreprise n'y change rien : ici aussi, le recours à la chronologie est de mise.

Un outil ancien et largement diffusé.

Penser la chronologie comme évidence, c'est voir en elle une activité naturelle, qui serait le fait de toutes les cultures et dont l'usage serait partout légitime. Or il n'en est rien : nombreuses sont les sociétés qui ne représentent pas de la sorte leur histoire.

L'anthropologue Jack Goody souligne l'ancienneté de cette tradition : il montre ainsi

---

<sup>409</sup> Cette réflexion a donné lieu à une communication lors du colloque « l'information dans les organisations », au centre d'étude du débat public, Université de Tours.

le rôle des listes événementielles dans le développement de l'histoire (Goody 1979 : 164-169). Au second millénaire avant notre ère une épopée sémitique utilise des listes de rois et de généalogies pour rassembler « tout ce qui se passe depuis la création jusqu'au déluge ». On trouve également trace en Egypte d'une liste de ce genre, « qui couvre quelques six cents ans (...) selon l'ordre chronologique exact » (Goody 1979 :165 citant Wiseman<sup>410</sup> 1970 : 45).

Si elle semble évidente, c'est aussi parce que l'institution scolaire a fait d'elle depuis 1925 le passage obligé de l'apprentissage de l'histoire. C'est de cette époque que date la première manifestation d'un intérêt pédagogique pour la chronologie (Leduc, Marcos-Alvarez, Le Pellec 1998 : 73-74). Les Instructions Officielles (I.O.) des classes de collège précisent alors la nécessité d'une « révision des principaux faits de la chronologie ». A partir de cette date, le rôle de la chronologie dans les programmes scolaires sera sans cesse souligné. En 1954 les I.O. précisent ainsi la manière d'enseigner aux élèves la notion de temps :

« Pour rendre sensibles aux plus jeunes l'éloignement dans le temps, la succession ou la simultanéité des événements, la durée respective des périodes ou des civilisations, [le maître] adopte le procédé graphique des « échelles de temps » (I.O.1954 : 3164) » (Leduc et alii 1998 : 73).

Selon les I.O. de 1977,

« les élèves arrivant de l'école primaire devront déjà posséder quelques repères chronologiques élémentaires que l'on s'emploiera à préciser (échelle graphique du temps » (Leduc et alii 1998 : 73).

La frise s'est bien installée dans les pratiques pédagogiques. Les I.O. de 1981 sont formelles :

« Il faut enfin rappeler qu'une connaissance historique ne prend toute signification que si elle s'insère dans une trame chronologique solidement établie et dans un espace bien structuré. D'où la nécessité de multiplier les tableaux chronologiques, les lignes du temps... » (Leduc et alii 1998 : 73-74)

Ce rapide historique permet de comprendre comment l'institution scolaire du XXe siècle a pu largement diffuser l'apprentissage et légitimer l'usage des outils chronologiques. On peut faire l'hypothèse que c'est cette diffusion et cet apprentissage massif qui sont à l'origine du succès de ces instruments. Démocratisées par l'école, la chronologie et la frise historique sont devenues incontournables pour dire le temps.

---

<sup>410</sup> Wiseman, D.J. 1970. « Books in the Ancient Near East and in the Old Testament », in Adxroyd, P.R., Evans, CF (eds.), *The Cambridge History of the Bible*, vol. 1 : 45.

## L'usure des instruments temporels.

L'attachement qu'on témoigne à ces instruments concourt à les naturaliser. Par « fatigue des instruments temporels », l'historien Daniel S. Milo définit un processus général, qui veut que les objets perçus plusieurs fois commencent à être perçus non plus en tant que tels, mais « comme une reconnaissance » (Milo 1991 :10). Pour Milo, cette fatigue touche particulièrement « ce qui a été inventé pour étudier le social ». Ainsi les catégories socioprofessionnelles ou des périodisations historiques qui permettaient à l'origine d'analyser le social, finissent à force d'être employées « par le rendre opaque ». Interrogé sur l'utilisation abondante de dates dans une exposition historique sur l'intérêt général organisée qu'elle avait conçue et qui était exposée dans les locaux de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne, une collaboratrice répond : « Je n'ai pas vu qu'il y avait autant de dates mais ... ah oui on avait fait une chronologie ! ». Pourtant, les soixante-sept dates présentées n'occupent pas moins de huit panneaux et s'échelonnent de 1818 (origine des Caisses d'épargne) à 2003 (date de l'exposition). Dans l'hésitation paradoxale de la collaboratrice, on voit comment les dates disparaissent derrière la chronologie. L'outil place son usager dans une situation de telle familiarité que ce qu'il présente s'éclipse et passe au second plan, comme s'il importait plus finalement d'avoir construit une chronologie que d'avoir présenté des dates et des événements. Les chronologies et les frises historiques font partie de ces outils qui, s'ils possédaient à leur origine une vertu heuristique qui leur permettait d'analyser la réalité historique, aveuglent aujourd'hui plus qu'autre chose. Et si l'aveuglement provient, comme l'explique Milo, de cette reconnaissance, il faut, pour recouvrer la vue, non plus considérer ces outils comme des objets déjà constitués, mais voir derrière eux les opérations qui les construisent, en découvrir les mécanismes.

## Une représentation graphique du temps.

« Tableau chronologique », « frise chronologique » et « ligne du temps » sont les instruments mentionnés par les Instructions Officielles. Ce sont eux qu'en entreprise de multiples acteurs vont produire<sup>411</sup>. Capables d'éclipser ce qu'ils présentent, ces outils chronologiques sont plus que de simples collections de dates. Si l'on

---

<sup>411</sup> Les services de communication les utilisent aussi bien en interne pour présenter l'entreprise sur des sites internet qu'en externe pour expliquer son histoire à la réunion d'accueil des nouveaux salariés. La formation y fait référence lorsqu'il s'agit de présenter l'histoire de l'entreprise ou d'un produit ou de formaliser les valeurs d'entreprise. L'association qui s'occupe, pour le compte du Groupe Caisse d'Épargne, d'organiser la recherche historique et de la diffuser en fait également un usage courant.

s'intéresse aux opérations qui les constituent, on peut dire que ces outils partagent un certain nombre de points communs. Ils permettent en effet de mettre à distance le temps pour faciliter sa manipulation et sa formalisation.

La mise en espace du temps pour le manipuler.

Face au temps, l'homme est plus démuni que devant l'espace. Comme l'explique Milo,

« Qualitativement, pour parler du temps, on fait appel à des termes spatiaux : « cadres, frontières, limites temporelles » - mais pas l'inverse. (...) Le langage temporel est en effet extrêmement pauvre – à la limite, on se demande s'il existe comme champ autonome. Quantitativement, comparés aux cadres temporels, aux frontières presque invisibles, rarement conscientes, jamais définies, les cadres spatiaux sont d'une heureuse précision. Ainsi, « compatriote » (...) est largement mieux circonscrit que « contemporain », le premier est intensif, le deuxième, extensif » (Milo 1991 : 19).

D'autres historiens soulignent cet état de fait. Ainsi, selon Jean Leduc :

« La psychologie expérimentale confirme, par ailleurs, la fréquence de la transposition – verbale, graphique – que nous opérons du temporel au spatial. Comme le disait déjà Thomas Mann, nous mesurons le temps au moyen de l'espace » (Leduc 1999 : 17).

Face à cette difficulté, les outils chronologiques proposent une solution : ils transforment graphiquement le temps en espace. Ils permettent aux historiens et aux hommes qui disent l'histoire de mettre le temps à distance, de s'extraire autant que possible à son appartenance pour mieux l'expliquer et le manipuler. Si cette manipulation découle de la mise en espace du temps, elle résulte également de sa mise en texte : « L'écriture fournit un dispositif spatial de triage de l'information » (Goody 1979 : 155). Ce qu'elle rend possible, c'est « d'examiner autrement, de réarranger, de rectifier des phrases et même des mots isolés. (...) J'appellerai volontiers cela « décontextualisation » » (Goody 1979 : 145-146). Avec ces outils en effet, le temps n'est plus solidaire du contexte de son effectuation, la compréhension du temps n'est plus tributaire de l'expérience. Il devient un objet durable, qui prend la forme de données, qui se fixe sur des documents, se classe, s'organise. Ces outils transforment le temps en information.

La formalisation d'un ordre temporel.

Tableau comme frise mettent en relation par divers procédés graphiques une série de chiffres, les dates, avec un texte qui nomme et décrit des faits historiques. Comme toute mise en forme graphique la chronologie tend

« à disposer les termes en rangées et en colonnes, c'est-à-dire linéairement et hiérarchiquement, de manière à assigner à chaque élément une position unique qui définit sans ambiguïté et en permanence sa relation aux autres » (Goody 1979 : 133).

Les représentations chronologiques obligent donc à présenter les événements de manière distincte, à les ordonner les uns par rapport aux autres sur un axe temporel (cas de la frise) ou sous forme de liste (cas du tableau chronologique). Elles aident à la construction et à la représentation d'événements nettement circonscrits car

« c'est quand on a construit des représentations graphiques qu'on est amené à décider dans une stricte alternative soit d'inclure soit d'exclure quelque chose relativement à une classe ou à un champ donnés » (Goody 1979 : 189).

De ce fait, toute chronologie est une formalisation et une simplification des événements qu'elle entend représenter. Elle est symptomatique de la capacité qu'a l'histoire selon Paul Ricœur de créer un temps à part, entre le temps vécu et le temps universel.

« L'histoire révèle une première fois sa capacité créatrice de refiguration du temps par l'invention et l'usage de certains instruments de pensée tels que le calendrier, l'idée de suite de générations, et, celle, connexe, du triple règne des contemporains, des prédécesseurs et des successeurs enfin et surtout par le recours à des archives, des documents et des traces. Ces instruments de pensée ont ceci de remarquable qu'ils jouent le rôle de connecteurs entre le temps vécu et le temps universel » (Ricœur 1985 : 153).

Le temps est transformé : il n'est plus ce flux ininterrompu qui coulerait du passé vers le futur, ce *continuum* insaisissable, mais bien une matière plastique qu'il s'agit de travailler.

## Usages managériaux de la chronologie.

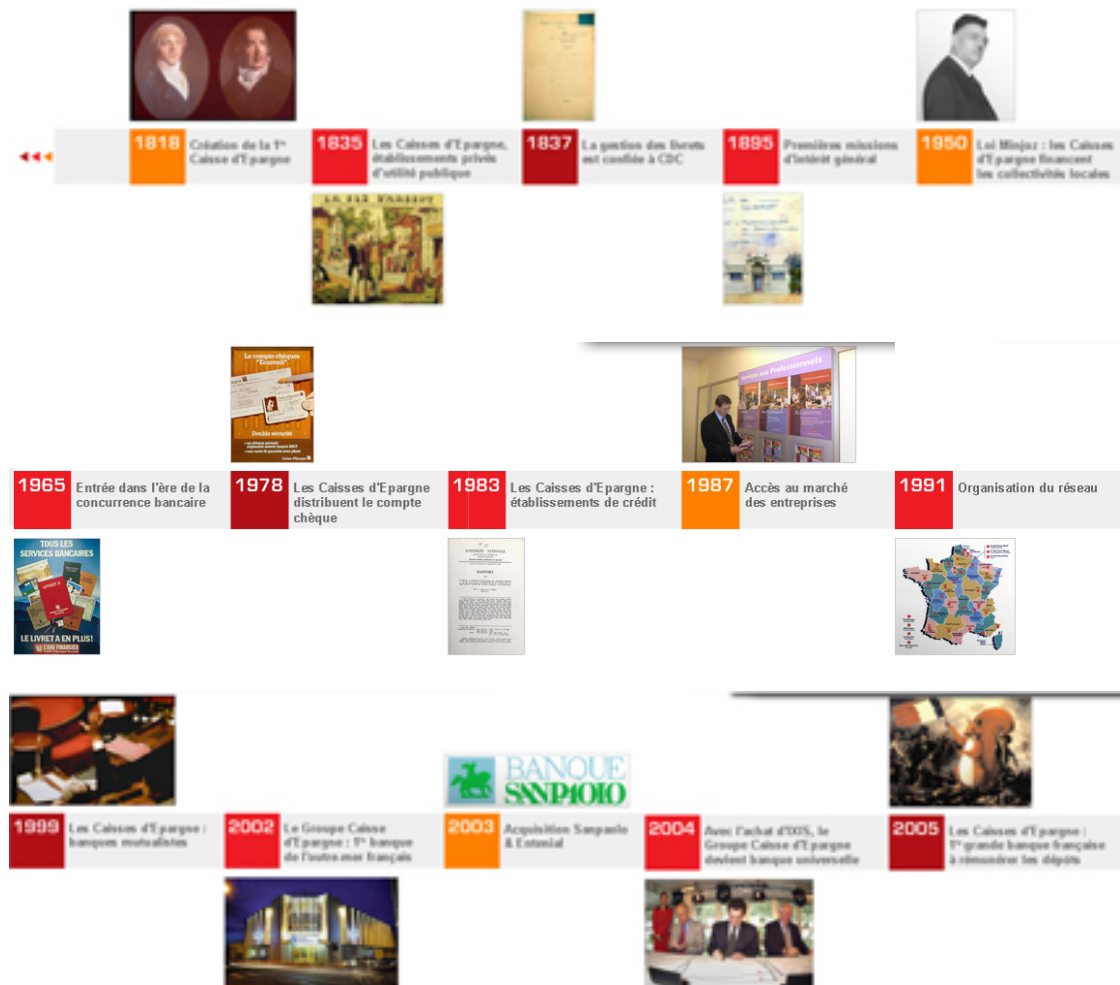
### Chronologies organisationnelles et relations au passé.

Penser que les outils chronologiques ne font que représenter des événements, ce serait confondre représentation et réalité. Ce serait oublier que les représentations, quelles qu'elles soient, ne sont pas conçues de toute éternité, mais procèdent d'un présent, et sont produites par des acteurs spécifiques, qui, dans l'entreprise, sont identifiables et occupent une place déterminée. Leur capacité à représenter, formaliser et structurer le temps, tout comme leur aptitude à produire de la cohérence intéressent les managers.

Les outils chronologiques vont en effet servir les deux logiques de continuité et de discontinuité temporelles qui ont été mises en lumière.

Une écriture de la continuité historique.

Le premier outil analysé est une frise chronologique<sup>412</sup> (captures d'écrans 1).



captures d'écrans 1 : fragments d'une frise chronologique, tirée du site institutionnel du G.C.E. — détails. La frise a été redécoupée par manque de place, mais il faut imaginer qu'il s'agit d'une seule et même frise, avec une seule et même échelle.

Sur une ligne du temps sont ordonnées quinze dates, qui correspondent à quinze événements, classés chronologiquement selon le sens de la lecture. Un ascenseur, situé à gauche de la frise lorsqu'on veut aller vers un événement plus ancien et à

<sup>412</sup> On peut la consulter à l'adresse suivante : [http://www.groupe.caisse-epargne.com/asp/ci\\_modele2.aspx?np=accueil\\_histoire\\_ci](http://www.groupe.caisse-epargne.com/asp/ci_modele2.aspx?np=accueil_histoire_ci)

droite lorsqu'on veut aller vers un événement plus récent, permet la navigation de date en date.

Chaque date est mise en relation, d'une part avec un titre qui désigne l'événement qui lui correspond, et d'autre part avec une image qui illustre ou représente cet événement. Chaque alliance ainsi constituée (date-titre-image) acquiert une unité, qui est renforcée par le fait que l'alliance soit cliquable. Cliquer a pour effet d'ouvrir une fenêtre qui se superpose sur l'écran précédent et redistribue les éléments date-titre-image dans un même cadre qui contient en outre le récit de l'événement « cliqué » (capture d'écran 2). Cette forme graphique rend effective l'association des éléments et produit un effet de mise en cohérence qui contribue à construire de manière solide la représentation de l'événement mis en scène par l'alliance. Ce dernier acquiert une substance, une identité qui lui est propre.

## ■■■ Histoire

Pour découvrir le site de l'association pour l'Histoire des Caisses d'Épargne, cliquez ici



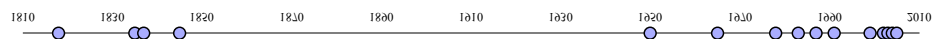
Groupes Caisse d'Épargne - Tous droits réservés

capture d'écran 2. : la frise cliquée (source : site institutionnel du G.C.E.)

En outre, sur la frise, chaque alliance est séparée des autres par des couleurs et un positionnement vertical des illustrations différentes : cette forme permet de distinguer très clairement les événements. Si elles sont distinctes, les alliances se positionnent

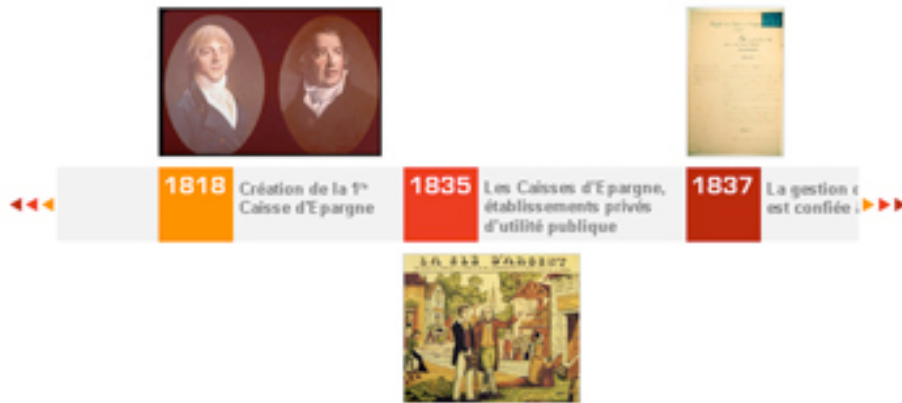
toutes sur une même ligne temporelle, chacune à égale distance de celle qui la précède et de celle qui la suit. La plus ancienne alliance (1818 : la création de la Caisse d'épargne de Paris) et la plus récente (2005 : la rémunération des dépôts) encadrent les autres alliances, qui se succèdent à intervalles réguliers quelle que soit par ailleurs la distance temporelle qui sépare les événements représentés. Graphiquement, qu'il compte pour dix ans, trente ans, ou pour une seule année, l'intervalle est toujours le même car il dépend de la forme tabulaire que prend cette frise. Cet outil n'est donc pas une échelle du temps, mais une simple schématisation.

Si l'on représente les événements en tenant compte de l'échelle, on obtient le schéma suivant :



Sur cette nouvelle frise on voit la répartition temporelle des événements choisis. L'entreprise, pour représenter son histoire, a privilégié son origine, a passé sous silence l'équivalent d'un siècle (de 1850 à 1950) et a très fortement représenté les périodes contemporaine et actuelle. En donnant graphiquement le même espace à chaque alliance, la frise donne le même poids symbolique à d'anciens événements dont la carrière historique est avérée qu'à des événements récents, dont on ignore s'ils seront ou non considérés comme importants dans le futur. On retrouve la volonté d'historiciser le présent. Ce que masque donc la frise utilisée sur le site, c'est une surreprésentation des événements à l'origine de l'entreprise et des événements contemporains. Les choix graphiques opérés construisent un ordre superficiel et permettent à cette distorsion de passer inaperçue. Le dispositif suggère en outre une relation de causalité entre les événements : en premier lieu parce que chaque alliance est reliée à celle qui la précède par la ligne temporelle, ensuite car cette représentation du temps suppose que le présent soit « la somme et le résultat des années » qui le précèdent ; (Milo 1991 :125) enfin, parce que cet outil figure un sens à l'histoire. Lorsqu'on affiche la page la chronologie se positionne en effet sur la date





capture d'écran 3 : positionnement d'origine de la fenêtre à l'affichage de la page.

### ■ ■ ■ Histoire

Pour découvrir le site de l'Association pour l'Histoire des Caisses d'Épargne, cliquez ici



capture 4 : position de l'alliance la plus contemporaine.

### ■ ■ ■ Histoire

Pour découvrir le site de l'Association pour l'Histoire des Caisses d'Épargne, cliquez ici



capture 5 : un espace encore vierge.

la plus ancienne (1818 : capture d'écran 3), et lorsqu'on fait défiler la frise jusqu'à son extrémité la plus contemporaine (capture d'écran 4), on peut encore faire défiler l'écran sur un espace vierge, qui suggère l'existence du futur et d'événements à venir (capture d'écran 5).

Une écriture immédiate de l'histoire : le présent et la discontinuité historique.



capture d'écran 6 : page d'accueil du site institutionnel du G.C.E.

Le deuxième outil retenu est la rubrique dite d'« actualités » de la page d'accueil du site institutionnel du Groupe Caisse d'Épargne<sup>413</sup>. Elle présente cinq dates reliées à cinq événements, un ascenseur permettant de les faire défiler (captures d'écrans 6 et 7).

Cliquer sur un événement active un lien qui permet la lecture d'informations plus détaillées (capture d'écran 8). Les événements plus anciens sont également accessibles, en cliquant sur la case « actualité ». Un outil de recherche apparaît alors ; il permet de remonter plus de trois ans en arrière (capture d'écran 9) selon une recherche par date ou selon une recherche par catégories pré-établies. C'est dans sa capacité à enregistrer, à garder en mémoire les événements produits que ce

<sup>413</sup> [http://www.groupe.caisse-epargne.com/asp/ci\\_modele3.aspx](http://www.groupe.caisse-epargne.com/asp/ci_modele3.aspx)

qui se présentait comme un simple outil de gestion de l'actualité est déjà une forme de représentation du temps et d'écriture de l'histoire.

### Actualités

**15/11/2005**  
[L'intégration réussie de la banque d'investissement au sein du Groupe Caisse d'Epargne](#)

**14/11/2005**  
[La Caisse d'Epargne de Bourgogne reçoit Radio Classique à Dijon, du 14 au 18 novembre](#)

**10/11/2005**  
[Le Groupe Caisse d'Epargne, partenaire de la neuvième semaine pour l'emploi des personnes handicapées, du 14 au 20 novembre](#)

capture d'écran 7 : zone d'actualité (source : site institutionnel du G.C.E.).

### Le 10 novembre 2005 : signature d'une convention entre la Fondation Caisses d'Epargne pour la solidarité et la Fédération Nationale des Orthophonistes

Paris, le 10 novembre 2005

La Fondation Caisses d'Epargne pour la solidarité et la Fédération Nationale des Orthophonistes (FNO) signent aujourd'hui une convention de partenariat afin d'améliorer l'information auprès du grand public sur la maladie d'Alzheimer.

La Fondation soutiendra les projets de la FNO à hauteur de 133 500 euros sur deux ans (2005/2006).

En France, 400 000 personnes sont atteintes de la maladie d'Alzheimer. Chaque année, 100 000 nouveaux cas sont diagnostiqués. La prise en charge de cette pathologie neurologique est devenue une priorité nationale. L'enjeu, à court terme, est de parvenir à stabiliser le plus longtemps possible les premières étapes de la maladie.

[Lire le communiqué de presse](#)

Imprimer

capture d'écran 8 : détail d'une actualité (source : site institutionnel du G.C.E.).



Actualités

Abonnez-vous

Imprimer (en paysage)

Actualités

Recherche sur les trois dernières années

De  à  et/ou

12/12/2002	Jacques Mouton élu président du Conseil de Surveillance de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne
03/12/2002	L'Observatoire Caisse d'Epargne 2003 : les femmes, les hommes et l'argent
27/11/2002	Nuances Grenadine, un nouveau contrat d'assurance vie qui renforce la relation entre les seniors et les jeunes générations
18/11/2002	Gestîtres devient un des leaders français de la conservation de titres des clients particuliers.

« Page précédente 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10 - 11 - 12 - 13 - 14 - 15 - 16 - 17 - 18 - 19 - 20 - 21 - 22 - 23 - 24 - 25 - 26 - 27 - 28 - 29 - 30 - 31 - 32 - 33 - 34 »

Group Caisse d'Epargne - Tous droits réservés

capture d'écran 9 : moteur de recherche (source : site institutionnel du G.C.E.).

Les événements sont présentés dans la zone d'actualité comme dans le moteur de recherche de manière tabulaire ; on peut donc parler de liste événementielle. Chaque événement est juxtaposé aux autres, sans qu'un autre principe de cohérence que l'ordre chronologique ne soit repérable. Cette juxtaposition produit de la discontinuité : l'ascenseur suppose qu'un parcours à rebours des événements est possible. La liste les isole néanmoins des autres informations de la page, elle leur donne une unité, car « elle a un commencement et une fin bien marqués, une limite, un bord, tout comme une pièce d'étoffe » (Goody 1979 : 150) : elle érige son contenu en une unique catégorie. L'intérêt de l'opération est clair : en présentant de cette manière ces événements, l'entreprise délimite ce qu'elle considère être le présent, qu'il s'agisse du présent immédiat (celui que représentent les cinq événements de la page d'actualité) ou du présent historique (les trois années d'événements que le site garde en mémoire). Cette pratique de l'histoire se rapproche du genre de la chronique ou de celui des annales, dans lesquels « on garde trace des faits importants » (Goody 1979 : 166) au gré des événements.

Rendre public de manière si rapide des faits peut sembler étrange, Arlette Farge y voit néanmoins une des caractéristiques de l'événement : l'arrivée de l'événement dans le temps

« est immédiatement mis en partage par ceux qui le reçoivent, le voient, en entendent parler, l'annoncent puis le gardent en mémoire. (...) Fabriquant et fabriqué, constructeur et construit, il est d'emblée un morceau de temps et d'action mis en morceaux, en partage comme en discussion » (Farge 2002 : 70).

Si les événements détaillés paraissent de faible intensité, c'est à l'échelle de l'entreprise à ce partage qu'on assiste. Cette mise en partage est essentielle, car en même temps que les événements, c'est l'existence du groupe bancaire et sa capacité à agir qu'on rend visible. La fonction de cette liste n'est pas tant de rendre compte de l'enchaînement des événements de manière cohérente que de faire advenir la nouvelle organisation. Aussi la cohérence chronologique n'est-elle que de surface : l'ordre du temps présenté est superficiel. Cette superficialité est flagrante, en particulier, si l'on considère les possibilités offertes par les outils de recherche. Utiliser ces outils, c'est produire de nouvelles hiérarchies événementielles : chaque recherche reconfigure les événements et compose de nouvelles chronologies.

Dans cet outil, c'est donc une vision discontinue de l'histoire qui est à l'œuvre : elle juxtapose les événements sans les mettre en cohérence par un principe de causalité. Coagulant autour de lui le plus d'éléments possible, le présent ainsi formé est

cumulatif ; il rassemble sous son étendard un ordre apparent que ne fédère que l'actualité des événements présentés. A travers l'émergence de ce présent, c'est la mise en visibilité des divers changements qui animent l'entreprise qui se joue.

### La mise en scène des événements comme représentation du changement organisationnel.

Le changement : entre continuité et discontinuité.

Si Henri Rousso (1998 : 50) explique qu'« un historien, comme n'importe quel individu, parle toujours du passé au présent » c'est que toute écriture du passé tributaire du présent d'où l'on parle, le met d'une certaine manière en scène. Ce que les « technologies intellectuelles » (Goody 1979 : 48) étudiées dessinent, c'est un présent dont le poids est surdimensionné. Elles l'articulent à deux visions de l'histoire qui, bien qu'opposées, ne sont pas exclusives l'une de l'autre. L'une présente l'histoire comme une continuité et fait naître le présent des événements passés. L'autre la présente comme une discontinuité et cherche en juxtaposant des événements à faire émerger un présent comme un champ autonome du passé. Toute période de changement concilie en effet « les deux dialectiques de la continuité et de la rupture » (Bernoux 2004 : 267-268) et c'est bien cette tentative de transformer l'entreprise qui est lisible dans la conjonction paradoxale des visions de l'histoire. En conjuguant dans l'espace même du site institutionnel ces deux représentations, les managers tentent l'affirmation d'une nouveauté radicale tout en l'arrimant au passé : il s'agit de donner le signal d'un changement fort tout en limitant autant que faire se peut, par une représentation consensuelle et continuiste de l'histoire, les résistances qu'il pourrait entraîner.

L'événement : trace des changements passés et préfiguration des changements à venir.

Le deuxième outil donne aussi à voir l'épaisseur temporelle d'un moment. Dans la difficulté qu'il y a à l'ordonner, dans la juxtaposition et l'incohérence des événements représentés, on lit que le recul n'est pas assez grand pour pouvoir discerner ce qui peut être importé. Ce qui est donné à lire, c'est donc l'incertitude que ce présent renferme, en même temps que les multiples possibilités offertes par l'avenir. Aussi petits qu'ils puissent paraître, les événements exposés sont reconnus par les salariés comme les signes des changements en cours, signes qui leur permettent d'adapter

leurs comportements. Ce qu'on livre en effet dans ces micro-événements, c'est tout à la fois les traces du passé et les signes de l'avenir proche de l'entreprise. Donner à lire les événements sur le site institutionnel, c'est donner l'occasion aux lecteurs de préfigurer les changements à venir. Cette dimension prophétique de l'événement est expliquée par Arlette Farge pour qui tout événement « recèle en lui (ou du moins en son énonciation) la vision du futur de ceux qui viennent de le subir ou de l'appréhender ». Pour l'historienne,

« la vision du devenir est constitutive du « moment-événement », de même celle du passé : on parle d'un événement en le caractérisant par rapport à une attente de ce qui se passera, une annonce de ce qui va heureusement ou malheureusement survenir. (...) Aucun événement ne peut être amputé de ce dont il fait se ressouvenir, et de ce sur quoi il risque d'anticiper » (Farge 2002 : 72).

Il y a plus encore : les événements mis en scène dans le deuxième outil n'appartiennent pas tous au passé. Certains sont en effet annoncés par avance. « Dans ce cas le statut de l'événement existe avant qu'il ne se produise factuellement » (Farge 2002 : 74). L'annonce de la future cotation du Groupe Caisse d'Epargne est un bon exemple d'un tel procédé. Ainsi, la rubrique « actualités » présentait-elle le 22 décembre 2005 la brève suivante : « Cotabilité : le Conseil de surveillance de la C.N.C.E. se félicite de l'avancée des travaux ». La présence sur le site d'une telle information ne fait qu'exacerber les pronostics que tiennent dans l'entreprise bon nombre de salariés. En septembre 2005, l'un d'entre eux s'interrogeait déjà : « Est-ce que le seul objectif n'est pas de faire en sorte que le groupe soit cotable ? Qu'il apparaisse comme un groupe intéressant susceptible de distribuer et donc d'attirer des actionnaires ? »

## Usage des outils chronologiques et exercice du pouvoir.

### Le déplacement d'une technique : de l'historique au rhétorique.

Comme le souligne Gérard Althabe, l'entreprise, répondant à une logique de construction de cohérence, produit en plus des biens et des services qui sont sa raison d'être « les instruments conceptuels qui permettent de bâtir l'intelligibilité des échanges qui s'y développent » (Althabe et Selim 2001 : 18). Ces instruments sont

en premier lieu ceux qui permettent de comprendre et de représenter le contemporain, (indicateurs, feuilles de route, tableaux et graphiques économiques) mais les instruments temporels étudiés, dans leur capacité à représenter la temporalité permettent aussi à l'entreprise d'édifier son propre cadre interprétatif.

Cette construction est rendue possible par le déplacement d'outils du domaine de l'historiographie vers celui du management. Pierre Nora souligne que les conditions de production de l'événement se sont transformées à l'époque contemporaine. Selon lui l'« événement sans l'historien » (Le Goff et Nora 1974 : 218) est désormais possible car ce sont les médias, en interaction avec l'opinion, qui font l'événement et créent le sensationnel. On a pu voir avec le site internet la manière dont l'entreprise, avec les médias informatisés, gagne en indépendance par rapport aux médias « classiques » : la page d'accueil du site lui permet de gérer les informations qui concernent l'entreprise. La situation actuelle est plus extrême encore et ôte à l'historien comme aux médias traditionnels l'exclusivité de la fabrication de l'événement pour la redistribuer aux acteurs eux-mêmes.

« L'histoire a changé de lieux », écrit Daniel Fabre, « si nous entendons sous ce terme aussi bien l'espace dans lequel elle germe et auquel elle se lie, les acteurs en qui elle se cristallise et les manières qui, aujourd'hui, lui permettent de prendre place » (Fabre 2001 : 16).

De ce déplacement de l'histoire, les outils chronologiques décrits ici témoignent, puisqu'ils constituent une manière pour une entreprise de dire tout à la fois le passé, le changement et l'identité. Ce déplacement a un coût : la sélection des événements représentés ne dépend plus, comme lorsque c'est l'historien qui fait advenir l'événement, d'une problématique historiographique, mais d'une problématique qui se réfère à l'image que l'entreprise souhaite donner d'elle-même. Ces outils passent du domaine historique au domaine rhétorique.

### Le déséquilibre dans la production des représentations : l'exercice d'un pouvoir managérial.

La production de représentations graphiques est liée historiquement au pouvoir. Dès l'antiquité « l'importance prise par ces listes est l'effet en partie des besoins d'une économie et d'une organisation étatique complexe » (Goody 1979 : 191). Pour l'entreprise contemporaine, ces outils permettent d'exercer un pouvoir non tels qu'en eux-mêmes, mais par l'économie communicationnelle qui en est faite. Ce pouvoir

repose sur le déséquilibre dans la possession et dans l'utilisation des outils de communication en entreprise. La capacité à désigner les phénomènes temporels, à découper et périodiser le temps, à définir ce qui est actuel et inactuel, ce qui relève du présent ou du passé, à qualifier le lien que le présent entretient avec le passé ; toutes les opérations de découpage et d'étiquetage du temps incombent à des services qui accompagnent le management. Ce déséquilibre dans la capacité à produire des représentations est un mode d'exercice du pouvoir caractéristique des organisations actuelles. Comme l'explique en effet Howard Becker :

« Les groupes de statut supérieur en général, maintiennent leur pouvoir autant par le contrôle des représentations que par l'usage de formes plus rudimentaires de contrôle. Peut être utilisent-ils des moyens plus rudimentaires pour établir leur hégémonie, mais le contrôle basé sur la manipulation de définitions et d'étiquettes agit avec plus de douceur et à un moindre coût, et c'est celui que préfèrent les groupes de statut supérieur. L'attaque sur une hiérarchie commence par une attaque portant sur les définitions, les étiquettes et les représentations conventionnelles de l'identité des personnes ou des choses » (Becker 1985 : 229).

C'est ainsi que sur les question d'histoire, et en particulier des usages des outils chronologiques, des contre-pouvoirs se forment. On voit par exemple certains salariés construire leur propre chronologie pour accéder à une intelligibilité de l'histoire de l'entreprise et des changements traversés. Ces salariés choisissent d'établir des tableaux chronologiques et des frises qui ne sont pas ceux des managers.

C'est le cas de Michèle Trauber, qui a choisi d'établir une chronologie qui reprenne les différents domaines d'activité du G.C.E. (administration d'entreprise, immobilier, informatique, assurance, social et culture, international, tête groupe) G.C.E. pour retracer leur évolution de 1882 jusqu'à 2005 (date où elle me confie ce document).





		CADRE LEGAL	STRUCTURES CE	PRODUITS + Nb de livrets
L A N A I S S A N C E	1818	1818 : Ordonnance de Louis XVIII en date du 29 juillet autorisant la création de la première caisse d'épargne en France : Paris, à l'initiative du Baron Benjamin Delessert et du duc de La Rochefoucauld-Liancourt.	1818 : 1ère Caisse d'épargne française à PARIS. 1819 : BORDEAUX, METZ. 1820 : ROUEN	Livret
	1825		1821 : MARSEILLE, NANTES, BREST, TROYES. 1822 : LYON, LE HAVRE. 1823 : REIMS. 1825 : 1ère succursale de Marseille à Aix-en-Provence.	
	1829	1829 : Ordonnance du 3 juin autorisant les Caisses d'Épargne à déposer leurs fonds sur un compte courant ouvert au Trésor Public qui assurait, en contrepartie, le versement d'un intérêt fixe.	1828 : NIMES	
			1830 : RENNES, TOULOUSE	
	1833		1833 : 27 Caisses d'Épargne	
	1835	1835 : Première loi sur les caisses d'épargne du 5 juin reconnaissant leur caractère d'établissement privé d'utilité publique, autorisés à recevoir des dons et legs.	159 Caisses d'Épargne 55 succursales	1834 : Première caisse d'épargne scolaire fondée par François Dulac, instituteur au Mans. 1835 : 121 500 livrets

I F	2002		2002 : 1er janvier : Mise en place de la compagnie financière EULIA, détenue à 50,1% par la CDC et à 49,9% par la CNCE, investie d'une double mission : 1/ gouvernance stratégique des métiers et des entités de l'Alliance dans le respect des statuts de la CNCE et de la CDC - 2/ détention et gestion des participations apportées par les deux groupes. Eula réunit leurs activités financières concurrentielles concernant la banque d'investissement, l'immobilier, l'assurance et les services financiers spécialisés pour la banque de détail. La financière Océor, qui réunit l'ensemble des banques dont le Groupe est propriétaire à l'outre-mer, est agréée par le CECEI le 23 septembre 2002.	Quadreto (PEL couplé à 7 CAT) - Pack Iziauto (crédit consommation et assurances) - crédits structurés aux collectivités et à l'économie locale (Bonifx) - Epargne-Garantie -11 FCP
	2003	En 2003, le Groupe Caisse d'Épargne poursuit une politique ciblée d'acquisitions : la Banque Sanpaolo lui permet d'accélérer sa percée auprès des entreprises et le rachat d'Entenal par le Crédit Foncier consolide ses positions auprès des professionnels de l'immobilier.	2003 : 32 Caisses d'Épargne - Développement durable : conclusion d'un partenariat exclusif avec le WWF, première organisation mondiale de protection de la nature, afin de favoriser la prise en compte de l'environnement dans la pratique quotidienne de notre métier de banquier et aussi aider à y sensibiliser nos partenaires, clients, sociétaires et collaborateurs.	

illustration : tableau chronologique de Michèle Trauber (extraits).

Ainsi, la volonté de certains acteurs d'établir des représentations complémentaires ou des contre-représentations confirme l'hypothèse qu'il y a bien quelque chose du pouvoir managérial qui est en jeu, dans l'usage qui est fait de ces outils

chronologiques. Cette forme d'exercice du pouvoir est d'autant plus efficace qu'elle passe inaperçue : ces instruments ne sont ni l'essentiel ni le principal de l'activité de l'entreprise. Ils en sont la périphérie. L'habitude que nous avons d'eux, l'usure qu'ils portent en eux, nous pousse quotidiennement à ne pas les interroger.



## Se référer à l'histoire pour permettre le changement.

### Une conjonction d'usages paradoxale ?

Il a été montré que les managers jouaient à la fois de la continuité et de la discontinuité historique. Cette double logique interpelle lorsqu'on connaît l'exigence qui les caractérise de produire des représentations cohérentes des choses.

N'y a-t-il pas, en effet, une contradiction entre cet usage intensif de la référence à l'histoire comme moyen de créer une continuité historique pour opérer un travail identitaire et la volonté de transformer l'entreprise en séparant le passé d'un présent synonyme de changement ? L'hypothèse qui sera défendue ici est que l'opposition n'est pas si indépassable qu'il y paraît.

Pour changer en effet, il faut être capable de prendre la mesure du chemin parcouru. Selon Gérard Lenclud, seules les sociétés qui ont les moyens de reproduire exactement le passé peuvent mettre en œuvre le changement :

« Pour vouloir changer, sinon nécessairement changer *de facto* (mais c'est un autre problème), il faut disposer d'une référence aussi assurée que possible à ce par rapport à quoi l'on entend changer. Plus une société a les moyens de reproduire exactement le passé, plus elle est donc apte à perpétuer le changement. A l'inverse, moins une société a les outils et le souci de la conservation littérale du passé, moins elle détient la capacité sinon de changer du moins de projeter le changement » (Lenclud 1987).

Ce paradoxe est particulièrement saisissant quand on connaît, en entreprise en particulier, la hantise exprimée par certains responsables face à l'intérêt pour l'histoire. Ils créditent celle-ci d'une capacité à distraire les acteurs des préoccupations actuelles. Ils soupçonnent ceux qui s'y intéressent d'adopter un regard passéiste, anti-novateur ou teinté d'une certaine nostalgie. Ce soupçon est si présent et si fréquent qu'il est intériorisé par les responsables de l'A.H.G.C.E., qui se défendent toujours, comme on a pu le voir, de mettre en place une « histoire

poussièreuse ».

Ce paradoxe, explique Jean Davallon « est intéressant parce qu'il constitue une attaque frontale de l'évidence selon laquelle « la conservation littérale du passé » et la possibilité de reproduire ce dernier, qui accompagne cette évidence, sont des limites à la capacité d'innovation de la société » (Davallon 2000 : 7).

L'histoire enseigne en effet que les sociétés changent, elle montre une altérité passée. Un texte historique est « une organisation sémantique destinée à dire l'autre : une structuration liée à la production (ou la manifestation) d'une absence » (Certeau 1973 : 158). Considérer l'histoire en général, c'est ainsi permettre de prendre conscience que toutes les sociétés, y compris la nôtre, se transforment et changent. C'est aussi vrai de l'entreprise et travailler l'histoire ou montrer la différence que constitue le passé, c'est permettre de s'habituer au changement et de s'accoutumer à cette idée qu'aucune organisation n'est aussi stable qu'on le pense, que toutes se transforment. L'histoire dit cette part d'altérité disparue, à partir de laquelle l'entreprise s'est construite et qu'elle a incorporée dans son identité propre. En montrant cette altérité passée, les managers exposent cette part de différence que leurs prédécesseurs ont réussi à faire leur et qui désormais incorporée, constitue l'entreprise.

En tissant des liens de continuité, en rapprochant des pratiques semblables pour mieux mesurer ce qui, en contrepartie, s'est transformé, l'histoire permet ainsi de relativiser le passé comme le présent. L'entreprise historicise son propre regard en prenant conscience de ce qu'elle n'est plus, et fabrique la continuité identitaire dans la discontinuité du changement.

### Une question de mesure: juste dosage, surdosage et sous dosage dans la référence à l'histoire.

Les managers se trouvent face à deux impératifs apparemment opposés : produire les signes de discontinuité nécessaires à la perception, la compréhension et la mise en œuvre du changement, tout en fabriquant ceux de la continuité nécessaire à la cohérence identitaire perturbée par le changement organisationnel. Dans cette ingénierie de l'identité, c'est bien à une question de dosage à laquelle les acteurs

sont confrontés, car trop de mêmeté diachronique, c'est le risque de voir l'entreprise se replier sur une identité passée, trop de mêmeté synchronique, c'est le sentiment de perdre ce qui fait la spécificité de l'entreprise. A l'inverse, trop d'ipséité synchronique, c'est une différence telle qu'on ne pourrait pas assimiler l'entreprise au secteur bancaire et trop d'ipséité diachronique, c'est celui qu'on ne puisse plus reconnaître l'entreprise, celui qu'elle devienne autre.

Dans la volonté de contrôler les effets que peut avoir le changement sur l'identité, il faut voir que « l'identité du G.C.E. » n'existe que comme identité narrative, comme identité de personnage. Les actions passées, si elles sont en réalité faites par des gens, sont imputées au G.C.E. dans la reconstruction communicationnelle qui en est faite. L'exigence de mise en sens du management (expliquer, donner à lire les mutations de l'entreprise, donner du sens) rejoint ainsi la ressource offerte par la narration historique (exigence de vérité et ressorts de mise en cohérence offerts par la narration).

Cette ingénierie managériale pose la question de la mesure et de la démesure, et celle du juste « dosage » des (re)cadres générés et des signes produits<sup>414</sup>.

A travers l'évocation historique du passé, il ne s'agit pas, ici, de le faire revivre. D'autres pratiques du passé comme la reconstitution historique s'y attachent qui cherchent par exemple à performer une représentation théâtrale de l'histoire visant à reconstituer un univers historique cohérent. Mais, dans toutes les pratiques managériales décrites qui tissent la continuité historique, le propos est, à travers les filiations dessinées, de montrer que quelque chose du passé survit dans notre présent. C'est sur la place accordée à ce quelque chose dans l'expérience quotidienne de l'entreprise que la question du « dosage » intervient. Quelque chose doit être exhibé comme reste. Quelque chose doit demeurer. Quelque chose, mais pas tout le passé.

Cette préoccupation légitime qui concerne la juste mesure dans l'usage managérial du passé explique sans doute pourquoi un certain nombre de managers sont

---

<sup>414</sup> On trouvera une réflexion sur la question du dosage dans un contexte bien différent chez Yves Winkin. Sur le chemin de Saint Jacques de Compostelle, il s'interroge sur la présence des balises qui indiquent le chemin, et explique que si leur dosage est mal effectué, le plaisir de faire le chemin est rompu. « Comment être pris en main sans être pris en main ? » De fait, si les balisages viennent à manquer, l'inquiétude monte vite : me suis-je trompé de chemin ? si les balises deviennent trop nombreuses, elles me prennent pour un débile et gâchent mon plaisir. Tout l'art est dans le dosage ; les balises doivent apparaître comme des réponses « synchronisées » aux questionnements du randonneur » (Winkin 2005 : 93).

suspicieux à l'égard de l'histoire d'entreprise. Une enquête précédente (Tassel : 2001) dans l'entreprise Chanel a ainsi montré que cette pratique était problématique et qu'on redoutait de donner une image poussiéreuse de l'entreprise dès lors qu'on faisait référence au passé. Dans cette organisation, la production (collections de mode comme produits cosmétiques ou parfumerie), mais aussi l'ensemble des pratiques de communication de l'entreprise (travail de la publicité, communication interne et discussions plus informelles) s'attachaient à produire une forme généralisée de référence à l'origine, en allant puiser dans la vie de Gabrielle Chanel. Dans ces conditions, les managers étaient particulièrement attentifs à ne pas se laisser enfermer dans ce passé, à ne pas transformer le jeu de la référence en « un mythe mité par les mites » pour reprendre l'expression humoristique d'un des salariés rencontrés à l'époque. Pourtant, la référence au passé était une pratique collective, très largement institutionnalisée : Chanel possède ainsi plusieurs dispositifs dédiés à la conservation et à la transmission d'un patrimoine bien délimité et organisé en vue de le rendre productif. Un « conservatoire » gardait les photos, textes, films ayant trait à la vie de Gabrielle Chanel, les objets et produits anciens, les collections. Une « colorthèque » recensait les couleurs utilisées dans les produits cosmétiques depuis l'origine de l'entreprise. Mais cette institutionnalisation n'empêche pas la question du « dosage » de demeurer centrale, dès lors qu'une entreprise choisit de faire référence à son activité passée. Il en va exactement de même dans le G.C.E.

Tout l'art du management consiste à savoir doser et sentir jusqu'où aller dans la manière dont il utilise l'histoire ou dont il pratique le passé et exhibe les signes qui lui sont liés. Selon la perspective des managers, l'histoire ne doit pas prendre le pas sur l'actualité, pas plus qu'elle ne doit empêcher les décisions d'être prises. Un usage non parcimonieux de l'histoire pourrait mener à des excès néfastes pour l'entreprise.

Sur ce qui est suffisant ou sur ce qui relève au contraire d'un surdosage, les avis diffèrent. Puisque la référence historique sert en partie à « rassurer » les collaborateurs face aux transformations que traverse l'entreprise, certains pensent que les formations à l'histoire effectuées par P.N. sont concluantes. D'autres estiment au contraire qu'à force de trop rassurer, on prépare mal aux transformations. Certains formateurs, explique Philippe Naville, considèrent qu'« il faut vraiment montrer aux seniors qu'ils sont nuls, en clair, qu'ils sont pas au niveau ! ». Le secrétaire du comité d'histoire pense au contraire que



P.N. — « ce n'est qu'en remettant les gens en mouvement et en confiance et c'est pas en les engueulant, en les rabaissant et en les maîtrisant, qu'on obtiendra [qu'ils soient confiants]. (...) Les gens sortent de mon intervention avec le sourire. Je ne les traumatise pas, je ne leur mens pas, je ne leur dis pas de sottises, comme dans tous les travaux qu'on a fait ».

Si le rapport identitaire au passé mis en place par les managers se garde de célébrer le passé en lui-même et fait en sorte de toujours faire le lien entre le passé et le présent, c'est parce que certains acteurs peuvent très bien, comme l'exemple de Marc Auriac l'avait monté, fixer leur attention sur une définition passée d'un phénomène, d'une manière de faire, ou de l'entreprise. D'autre part, même si le travail sur l'histoire est encouragé dans une entreprise, tout usage déterminé du passé peut rapidement devenir obsolète : une orientation stratégique qui se modifie, une décision qui remet en question telle dimension de l'entreprise, et la continuité identitaire est à redémontrer.

Si un surdosage de l'intensité de la référence à l'histoire est possible, qui, en cristallisant les représentations rendrait le changement plus difficile à mettre en œuvre, un sous dosage est également envisageable, qui ne rappellerait le passé que sous une forme d'argument marketing ou de prétexte.

Une cosmétique de l'histoire qui réduirait l'histoire au rang de simple référence historique est également un des écueils dont les managers doivent se garder. La compagnie 1818, créée en 2004, joue précisément de la référence historique pour se donner une légitimité. 1818 correspond à la date de création de la première Caisse d'épargne, mais pas de la « Compagnie 1818 » en question. Choisir ce nom n'est pas neutre, il permet la fabrication d'une certaine forme d'authenticité, de manière comparable à ces marques qui, en citant des origines plus ou moins vraies et vérifiables (1846 de Poulain, 1881 pour homme de Cerruti), tentent de se donner une légitimité auprès du consommateur. En donnant à la nouvelle banque créée la date de création de la première Caisse d'épargne on l'inscrit dans le territoire du G.C.E. en même temps qu'on lui donne, symboliquement, une origine qui le légitime (et ce même si on note que la Compagnie 1818 n'est pas la Compagnie *de* 1818). Mais on organise également un renversement qui est contraire à un usage juste de l'histoire. La référence historique aux Caisses d'épargne sert une enseigne de « banquiers privés », spécialisés dans la « gestion de Fortune ». Il s'agit donc d'un positionnement qui se situe aux antipodes du projet d'accès à l'épargne pour les plus démunis qui caractérisait le projet des philanthropes qui, en 1818, fondent la Caisse

d'épargne de Paris. Si la logique marketing est efficace, sa dimension paradoxale interroge la cohérence des constructions identitaires que les managers du Groupe Caisse d'Épargne s'attachent à organiser.

—

C'est par un double travail des représentations temporelles que les managers tentent de compenser la brèche que le changement ouvre dans la perception des dimensions temporelles du passé, présent et futur. Ils cherchent ainsi à proposer des représentations qui permettent de recadrer la situation de changement en l'inscrivant, soit dans une continuité temporelle, soit dans une discontinuité. Ces processus fédèrent des pratiques de l'histoire et des usages du passé variés. L'enjeu du travail de la continuité temporelle est de rassurer les collaborateurs en inscrivant le changement dans du déjà connu. Elle a pour but de diminuer la nouveauté du changement en cherchant, dans le passé, des logiques comparables. Il peut ainsi s'agir de relativiser le changement en le situant dans une série plus vaste, de définir l'activité actuelle comme la continuation d'activités anciennes, de relier, lorsqu'on raconte l'histoire, les événements du passé à la période contemporaine, ou d'utiliser le personnage de Jules Verne pour créer du lien entre le passé et le présent. A l'inverse, la logique de discontinuité cherche à mettre en exergue le présent ou à ringardiser le passé : elle connote différemment ces termes et dessine des périodisations qui séparent très nettement ces périodes. Elle met en exergue le changement, en montre la spécificité, en détachant le présent du passé. Ces deux logiques s'appuient sur une technologie de l'intellect, la frise chronologique qui les combine. Se pose dès lors la question, pour les managers, de la juste mesure dans la référence à l'histoire et du juste dosage des pratiques du passé qu'ils mettent en œuvre.

—

Avec le changement en effet, une cassure se joue entre l'avant et l'après. Il faut, dès lors, à la fois persévérer dans les changements mis en œuvre, mais en même temps rétablir la continuité avec ce qui s'est passé avant. Cette question est-elle comparable à celle des « historiens de la génération de 1820 en France, lorsqu'il leur a fallu inventer les moyens de rétablir une manière de continuité, un passage au moins, par-dessus la cassure radicale que la Révolution avait inscrite dans le destin national » (Hartog et Revel (dir) 2001 : 15-16).

Mais alors qu'aux historiens la question se pose une, voire plusieurs générations après 1789, elle se pose aux managers immédiatement, en même temps que les transformations se font, pour mettre en œuvre des formes de préservation de leurs retombées et compenser la blessure identitaire engendrée. Dès lors, le discours managérial, qui s'inscrit dans plusieurs lieux, comporte la caractéristique paradoxale de souligner tout à la fois la discontinuité du présent et les continuités entre présent et passé.

Ainsi, face aux difficultés à articuler les dimensions temporelles du passé et de l'avenir, les managers produisent un certain nombre de représentations qui prennent appui sur le savoir historique, mis à contribution pour faciliter le processus de changement. Outils chronologiques, travail de la tradition, définition de la frontière entre présent et passé, inscription de la période actuelle dans la continuité ou au contraire dans la rupture avec ce qui précède, mobilisation des thèmes de la révolution et de la « fondation » sont autant d'exemples qui montrent les tentatives managériales pour gérer ces représentations.

Cette volonté de contrôle constitue une forme supplémentaire de pouvoir, qui s'exerce, non pas sur les individus, mais sur les cadres interprétatifs des situations.



# Conclusion.

« « Contrôle », c'est le nom que Burroughs propose pour désigner le nouveau monstre, et que Foucault reconnaît comme notre proche avenir ».  
Gilles Deleuze<sup>415</sup>.

Au terme de ce travail, je développerai plus particulièrement deux points qui me semblent résumer son apport.

## L'histoire au service de l'identité d'entreprise : une forme de contrôle managérial.

Le développement d'une forme de management qui tente de produire une « identité collective » n'est pas nouveau. L'ethnologue Gérard Althabe note déjà son existence en 1991 lorsqu'il explique que l'émergence du thème de la culture d'entreprise vise à « constituer l'entreprise comme un champ d'appartenance partagé à travers l'instauration d'une conjonction entre une image extérieure et l'unification interne autour d'une identité collective » (Althabe 1991 : 17). Si ce dessein s'accompagne de processus qui cherchent à édifier « des instruments conceptuels [permettant] de bâtir l'intelligibilité des échanges qui s'y développent » (Althabe 1991 : 17), ce qu'a cherché à montrer ce doctorat, c'est que « l'histoire », telle qu'elle est produite par le management (c'est-à-dire sans distinction avec la mémoire, le patrimoine ou la tradition), est bien l'un de ces instruments.

La capacité offerte par la pratique de l'histoire à produire une connaissance sur le passé intéresse les managers et c'est en ce sens qu'ils vont mettre en place une structure véritablement dédiée à cette production comme le comité d'histoire. La possibilité offerte par la référence historique de construire une légitimité leur est également précieuse. Mais ce qu'a établi ce travail de recherche, c'est que c'est

---

<sup>415</sup> Gilles Deleuze, « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle » in *L'autre journal*, n°1, mai 1990.

surtout dans la mesure où « l'histoire » offre la possibilité de participer de cette ingénierie de « l'identité d'entreprise » qu'elle intéresse les managers.

Cette intention de rendre l'histoire productive, dans l'univers donné qu'est l'organisation, n'est pas sans soulever un certain nombre de paradoxes, dont les hypothèses de recherche posées en introduction rendaient compte.

La première hypothèse assurait en effet que l'histoire étudiée était paradoxale en ce qu'elle différait de l'histoire académique et qu'elle relevait de logiques contradictoires et conflictuelles.

La deuxième posait l'histoire comme un outil de management lui-même manié de manière paradoxale.

La dernière définissait l'histoire saisie par le management comme un instrument de changement.

Au moment de dresser le bilan de cette recherche, il apparaît que les paradoxes soulignés puisent tous à la même source. Ils sont la conséquence d'un mode spécifique d'exercice du pouvoir managérial dont il s'agit ici de résumer les lignes convergentes.

Il semble en effet que le pouvoir que permet l'exercice managérial de l'histoire est moins un pouvoir de l'ordre de la discipline, comme Michel Foucault l'aurait défini, qu'un pouvoir de l'ordre du contrôle, tel que le définit Gilles Deleuze lorsqu'il décrit les sociétés de contrôle.

Selon Deleuze (1990) en effet, la période contemporaine voit l'avènement de sociétés de contrôle qui remplacent les sociétés disciplinaires décrites par Michel Foucault. Opposant les internats ou enfermements foucauldien aux « contrôlats » dont il cherche à décrire le fonctionnement, il explique ainsi que

« Les différents contrôlats sont des variations inséparables, formant un système à géométrie variable (...). Les enfermements sont des moules, des moulages distincts, mais les contrôles sont une modulation, comme un moulage auto-déformant qui changerait continûment, d'un instant à l'autre, ou comme un tamis dont les mailles changeraient d'un point à un autre » (Deleuze 1990).

Plusieurs facteurs permettent de penser que l'histoire pratiquée par les managers se laisse saisir comme ces « contrôlats » que mentionne le philosophe.

La plasticité de la définition managériale de l'histoire plaide en premier lieu pour une

correspondance avec le « contrôlat » deleuzien. Ainsi s'expliquerait ce qui, du point de vue de la *discipline* historique — donc du point de vue d'une logique différente de celle qu'indique Deleuze — semblait un paradoxe : le fait que l'histoire managériale s'organise moins selon une logique de véridicité ou de connaissance qu'une logique de productivité, ou le fait qu'elle tient moins compte des formes de savoir ou de rapport au passé que de leur propension à être efficaces au sein de l'entreprise.

En second lieu, la capacité qu'a cette histoire à être modulée en fonction de ce qu'on a besoin de faire du passé à un instant donné est un autre facteur à prendre en considération. Lorsque le souci se fait jour d'éclairer la loi de réforme de 1999, c'est un numéro spécial des *Cahiers pour l'histoire de l'épargne* qui est publié. En 2007, le projet de cotation de l'institution<sup>416</sup> est exprimé par le gouvernement d'entreprise et relayé par la presse, c'est alors une histoire du Groupe Caisse d'Epargne depuis 1945<sup>417</sup> qui est réalisée pour ajouter une pièce au dossier. Non seulement les définitions de l'histoire managériale sont plastiques et débordent la stricte définition de l'histoire académique, mais, lorsque la pratique managériale se situe dans le champ précis de l'histoire académique, celui du récit le plus objectif possible du passé, l'histoire produite se caractérise par sa très grande adaptabilité aux demandes de l'institution de tutelle — ce qui n'est pas sans soulever des questions ayant trait à la confiance que l'on peut accorder à une telle histoire.

Cette plasticité donne à voir combien l'histoire produite en entreprise est tributaire des aléas de cette dernière et combien le souci d'exploiter le passé est très directement connecté au pouvoir managérial. Le rapport entre pouvoir et savoir est dès lors étroitement circulaire et le risque se fait jour de renouer avec des formes d'histoires anciennes, où l'historiographie se laisse seulement comprendre comme instrument au service du prince. Dans de telles perspectives, il en va de la responsabilité des managers de ne pas oublier l'exigence de véridicité et d'objectivité que posent les pratiques scientifiques de l'histoire et qu'un public élargi aux parties prenantes des entreprises exige de plus en plus.

---

<sup>416</sup> *Via* le véhicule que constitue Natixis. « Pour parvenir à se hisser au rang des principaux acteurs de la scène européenne et continuer d'avoir les moyens d'y figurer en bonne place, le Groupe a prospecté l'une des voies possibles qui s'offre à lui : la cotation. Un autre chemin — plus direct encore — lui est toutefois proposé en mars 2006, date à laquelle est officiellement divulgué un nouveau scénario, celui de l'alliance avec les Banques populaires, au sein d'un véhicule coté, Natixis, raccourci éponyme du rapprochement envisagé entre la banque d'investissement du Groupe de l'Ecureuil, Ixis, et la filiale cotée des Banques populaires, Natexis ». (*Une histoire pour demain, 60 ans de construction du Groupe Caisse d'Epargne* : 398-399).

<sup>417</sup> *Une histoire pour demain. 60 ans de construction du Groupe Caisse d'Epargne*. Paris : Gallimard.

Ensuite, le savoir produit est le fruit des modulations que l'A.H.G.C.E. organise pour le compte du G.C.E. La capacité de cet organe à produire ou à faire produire l'histoire *pour* le groupe bancaire a été clairement établie. Elle est la conséquence du mouvement qui a vu se rapprocher les historiens et les entreprises, en particulier grâce à l'émergence, dans les années 1980, de la notion de culture d'entreprise. Les processus de reformulation qu'organisent les opérations de captation, d'agrégation, de transformation et de diffusion permettent ainsi à l'A.H.G.C.E. d'être au cœur d'un dispositif de production d'un certain type de savoir historique.

Le contrôle se lit également dans la capacité du monde de l'entreprise à faire produire pour son propre compte, les membres de l'univers académique, à s'autoriser de leurs textes et à découper et réutiliser les productions issues du monde universitaire.

Enfin, le contrôle offert par l'histoire ne se lit pas seulement dans l'aveu d'une provenance ou l'affirmation d'une production, il s'établit également *sur* les populations de salariés, dont il s'attache à transformer les représentations pour faire accepter le changement.

Cet exercice du pouvoir managérial agence des représentations temporelles et joue de l'autorité scientifique dont elle s'autorise ; il tente d'unifier les expériences de l'entreprise sous l'égide d'une identité collective et il propose des cadres interprétatifs pour éclairer le changement dont on a vu qu'ils étaient difficilement contestables pour ceux des salariés qui souhaitaient faire carrière. Ce pouvoir managérial transforme l'histoire en capital symbolique pour mieux pouvoir en user et séduire, il définit les objectifs d'un avenir que les salariés doivent s'attacher à réaliser, il trace les cadres d'interprétation de ce qui arrive en entreprise, il organise des déplacements, des décadrages et recadrages et vise ainsi à *fabriquer* le collaborateur, si l'on peut nommer de la sorte la facette du *self*, selon l'expression de Goffman<sup>418</sup>, qui correspond au sujet en tant qu'il est au travail.

Le « self », non pas comme ce « lieu mental incontestable » qu'en fait la psychologie, mais comme construction du sujet sous le regard d'autrui, et dont les représentations managériales que j'ai analysées marquent les attentes. Ce regard dont l'exercice vérifie l'adéquation avec ces attentes fait qu'on n'ose pas aller trop à l'encontre des

---

<sup>418</sup> Le moi n'est pas la propriété de la personne à qui il est attribué mais relève plutôt du type de contrôle social exercé sur l'individu par lui-même et ceux qui l'entourent. Ce type de disposition institutionnelle soutient moins le moi qu'elle ne le constitue. (Goffman 1968 : 224)



mesures prises sous peine de voir sa carrière s'arrêter. « Carrière » : un seul mot pour dire aussi bien l'expérience du salarié dans l'entreprise (j'ai fait carrière ici) que son horizon d'attente (si je veux faire carrière, il faut que je me tienne bien). Un mot par lequel le « salarié », ce sujet au travail, se résume et s'appréhende comme en équilibre précaire entre bilan de compétences et attente angoissée du futur.

Poser la question de savoir *qui* dit l'histoire révèle que son énonciation est le fait des managers, et ce, même lorsque c'est « le G.C.E. », ou l'« A.H.G.C.E. » qui assume la parole. Mais il n'y a pas de pouvoir sans constitution parallèle de contre-pouvoir, et à cet égard le fait que le Syndicat Unifié s'empare lui aussi, dans les tracts ou le magazine qu'il édicte, de références à l'histoire est bien révélateur de la place que celle-ci occupe dans l'organisation. Qu'il s'agisse de rétablir la vérité historique en stigmatisant le discours des managers comme relevant de la désinformation<sup>419</sup>, de mettre en place, à cette même fin, une rhétorique de la preuve<sup>420</sup>, ou de se légitimer en tant qu'acteur en invoquant l'argument de l'histoire<sup>421</sup>, il n'est pas jusqu'à la volonté de vouer aux gémonies un ancien membre du directoire qui ne passe par un rapport en creux au passé : c'est l'effacement de la mémoire qui est alors requis<sup>422</sup>.

---

<sup>419</sup> « Attention à l'intox » tract du syndicat unifié daté du 10 février 2003. « Les jugements du 28 janvier ont déjà donné lieu à quantité de publications syndicales ou patronales. La presse a également commenté l'événement, délivrant en quelques titres, l'essentiel de l'information « *Les tribunaux donnent raison aux syndicats* » (*Les Echos*), « *les syndicats infligent un sérieux revers à la direction du Groupe* » (*L'Agefi*). Si l'enthousiasme suscite ici ou là quelques exagérations dans la communication syndicale, une mauvaise foi constante caractérise les propos patronaux. A les entendre, il ne se serait rien passé : tout pourrait continuer comme avant. Attention : intox ! »

<sup>420</sup> « Les dirigeants de la caisse nationale perdent leur sang froid » tract du syndicat unifié daté du 3 février 2003. Extrait : « Les faits sont têtus. Fort contrariés dans leur volonté d'avancer à marche forcée, les dirigeants du Groupe nous ont alors assignés en justice pour tenter de contrer notre action. Ils ont, sur ce terrain aussi, échoué lamentablement et, dans un piteux remake de l'arroseur arrosé, ils se sont fait de surcroît interdire de mettre en place les dispositions unilatérales, supposées les sortir du cul de sac où leur vanité les avait fourvoyés. Très perturbés par ce revers, les dirigeants de la CNCEP essaient de réécrire l'histoire pour discréditer les organisations syndicales ».

<sup>421</sup> « La Caisse nationale perd ses procès ... et son sang froid », tract du syndicat unifié en date du 11 avril 2003. « Toute l'histoire des Caisses d'épargne depuis 50 ans montre que le Syndicat Unifié est un syndicat de négociation, un syndicat de dialogue, un syndicat de compromis social, un syndicat qui a toujours mis en application son slogan « agir pour construire » lorsqu'il avait en face de lui des gens qui voulaient construire ».

Même construction dans le tract intitulé « J'oublierai ton nom », daté du 10 décembre 2003 : « Le Syndicat unifié, depuis qu'il existe, a participé aux évolutions des Caisses d'épargne. Attaché à l'entreprise, il a œuvré en faveur d'un développement étroitement associé au progrès social, dans une logique de concertation. Cette culture syndicale, bâtie sur 55 ans d'engagement au service de la collectivité, est totalement étrangère aux comportements de mercenaires qui fleurissent dans notre Groupe ».

<sup>422</sup> « J'oublierai ton nom », tract du syndicat unifié daté du 10 décembre 2003. « De ce mercenaire en particulier, nous souhaitons gommer le plus vite possible, tout souvenir. Son passage restera une parenthèse néfaste. Que peut attendre d'autre un dirigeant qui caractérise son action par des reculs sociaux sans précédents, la rupture brutale avec une culture historique de négociation sociale, des méthodes contestables, la multiplication des procédures judiciaires débouchant sur presque autant d'échecs pour lui ? (...) En résumé(...) pour ce qui nous concerne, nous avons déjà oublié jusqu'à son nom ».

## L'histoire : une façon de dessiner les moyens d'agir.

La difficulté à analyser la démarche que constitue le faire de « l'histoire » *en* entreprise tient au caractère paradoxal de cet objet, dont il est possible de dire à l'issue de ce doctorat qu'il agence une démarche scientifique et la recherche de l'exactitude avec une démarche managériale en quête d'efficacité.

L'analyse de l'agencement que constituent les différentes productions issues des pratiques du passé *en* entreprise est complexe à mettre en œuvre. A la compréhension du fonctionnement du « produit historique » (exposition, livre d'histoire, valeur d'entreprise, représentation temporelle) qui combine plusieurs exigences, il faut ajouter l'analyse des conditions de production de ces produits qui dépendent, quant à elles, de la coopération d'acteurs variés qui agissent en fonction d'enjeux multiples et qui s'inscrivent dans plusieurs univers d'appartenance.

L'ancrage de l'analyse sur un des lieux de production possibles de tels agencements dont l'A.H.G.C.E. est, au sein du G.C.E. l'exemple le plus significatif, a permis de montrer la complexité de leur fonctionnement. J'ai ainsi pu expliciter quelques uns des rapports de pouvoir qui traversaient ces lieux, décrire certaines tentatives pour faire bouger ces lignes, montrer que la prise en charge de l'organisation des conditions de production de « l'histoire » était pour le comité d'histoire la meilleure garantie de pouvoir produire une histoire qui soit utile et valide, compte tenu des critères de productivité managériale que ses dirigeants s'étaient fixés.

Cette volonté de déconstruire les modalités de cet agencement, d'en éclairer les causes et les motivations, d'en rendre les arêtes saillantes, n'a pu voir le jour qu'à travers une démarche qui a entremêlé les points de vue diachronique et synchronique, qui a cherché à éclairer aussi bien le social que les représentations que celui-ci produisait et faisait circuler, qui a tenté d'expliquer les enjeux sous-jacents aux pratiques rencontrées et de décrire les multiples micro ajustements qui faisaient de la pratique managériale de l'histoire une activité productive.

A travers l'évocation du passé, les managers énoncent moins des faits qu'ils ne cherchent à agencer les représentations, les signes et le sens. Cette pratique constitue, dans la période de changement que traverse l'entreprise, une tentative pour proposer aux collaborateurs des cadres de représentation et d'interprétation qui éclairent les changements à l'œuvre : soit qu'ils les donnent à voir et les expliquent

en montrant le présent du changement, soit qu'ils exposent le passé pour s'en distinguer ou, au contraire, pour s'en revendiquer.

Le fait que l'agencement des représentations mêle dans des discours qui se rencontrent ces deux dimensions ne doit pas étonner. Il est la preuve que quelque chose se transforme dans l'entreprise. Michel de Certeau voit dans une histoire qui privilégie les continuités la marque d'une société stable et dans une histoire qui fait de la rupture le principe de l'intelligibilité historique la marque « des époques de mouvement ou de révolution » (Certeau 1975 : 75).

« Selon les périodes de l'historiographie, c'est l'événement, ou c'est la série continue, qui est le point de départ et de définition de l'intelligible » (Certeau 1975 : 75).

Aussi l'entremêlement des deux logiques, qui a pour but de faciliter le changement, rend-il lui-même saillante la période d'incertitude, de crise et de renversement traversée par une entreprise dont le corps social peine parfois à prendre la mesure des transformations à l'œuvre. Cette crise unit bouleversements identitaires et difficulté à articuler les dimensions temporelles du présent, de l'avenir et du passé, dans la période de réformes mise en œuvre par la politique managériale de changement.

Malgré ces contradictions, cette histoire, qui s'accompagne comme on a pu le voir d'une forme d'ingénierie des représentations temporelles, est utile à l'entreprise, car elle opère un travail de reconstruction des cadres qui permet aux collaborateurs de s'inscrire dans le temps de l'action politique (temps du projet qui regarde vers l'avenir, temps de la mémoire qui regarde vers le passé). On retrouve ainsi dans l'ingénierie du passé qui est menée par les managers, les trois niveaux du concept d'idéologie dégagés par Paul Ricœur (1986 : 423-426). L'histoire a une fonction de dissimulation par exemple lorsque son exhibition détourne du présent et de l'avenir (nostalgie), elle a une fonction de légitimation lorsque son usage encourage les décisions prises ou les transformations à venir ; elle a enfin une fonction d'intégration qui, dans cette analyse, est celle qui consiste à faciliter l'incorporation du changement perçu comme altérité présente en montrant l'altérité passée de l'histoire.

## Limites de la recherche menée et voies ouvertes pour une recherche future.

Plusieurs limites viennent atténuer la portée des résultats de recherche.

Le travail qu'implique une enquête de terrain approfondie m'a amené à privilégier une forme monographique. Le Groupe Caisse d'Épargne offrait un terrain d'analyse privilégié, par la richesse des productions liées à l'histoire et l'implication des membres de l'A.H.G.C.E. dans un travail de l'histoire qui puisse servir à tous. Mais il faudra que de futures recherches viennent nuancer cette dimension en mettant en place des points de comparaison. On pourrait ainsi continuer la recherche en analysant les pratiques managériales mises en œuvre par d'autres comités d'histoire, ou s'interroger sur ce que devient l'histoire dans une entreprise qui la prend en charge sans l'intermédiaire que constitue un comité.

Souhaitant faire un travail sur le management, j'ai privilégié dans mon analyse les formes de l'histoire *en* entreprise les plus liées à la pratique managériale : formations, représentations du temps, valeurs d'entreprise sont ainsi celles que j'ai choisi d'analyser. Si les expositions et les livres d'histoire d'entreprise sont apparus dans ma réflexion, c'est plus en filigrane, évoqués comme résultats d'une collaboration ou comme productions du comité d'histoire. Si j'ai cherché à les donner à voir dans leur forme matérielle, il faudrait faire en sorte de les analyser et de montrer avec plus de précision en quoi ils diffèrent ou non de l'histoire produite par les historiens de métier. Ceci implique de traiter des questions liées à la vérité historique et à la fiction, et d'appliquer à ces textes un traitement qui relève d'une approche plus linguistique que celle que j'ai été amené à produire dans ce doctorat. Cette approche viserait à caractériser de manière plus précise ces textes et à éclairer les multiples petits glissements qui dessinent, dans un texte donné, les lignes de partage en histoire managériale et histoire académique.

Il est enfin d'autres pratiques et rapports au passé rencontrés lors de la recherche et dont l'analyse, qui a été menée ici du point de vue de l'établissement d'un pouvoir managérial, n'a pas pu rendre compte. Celle qui se cristallise dans les manières d'appréhender, au présent, l'objet que constitue le livret A m'a semblé particulièrement intéressante. En fonction du point de vue que les acteurs mobilisent sur les changements mis en œuvre par les managers, le livret était présenté soit

comme un objet dépassé, soit comme un objet qui exprimait l'identité de l'entreprise. La manière dont les individus s'emparent d'un objet pour lui donner des valeurs de patrimoine, de témoin, de reste ou de rebut en fonction de leur inscription face à une politique donnée reste à mener. C'est peut-être dans cette direction que je me dirigerai en premier.

Dans la mesure où il m'importait de saisir la constitution dynamique et réciproque de savoirs et de pouvoirs, je me suis en définitive moins préoccupé de l'analyse de « produits » (livres d'histoire, expositions, etc.) que de processus de productivité (produire l'histoire et la rendre productive). La poursuite de recherches impliquerait dès lors l'étude de la trace de ces processus de productivité dans les objets matériels liés à l'histoire, étant entendu que les objets eux-mêmes sont repris dans de nouveaux processus dynamiques, à l'infini.



# Table des matières.

SOMMAIRE. ....	8
INTRODUCTION. ....	12
La relation ambiguë des entreprises à leur histoire. ....	12
Problématisation et hypothèses de recherche. ....	14
Ancrage théorique. ....	17
Méthodologie et terrain de recherche. ....	19
Plan. ....	21
PREMIERE PARTIE. FAIRE DE L'HISTOIRE <i>EN</i> ENTREPRISE. ....	24
Chapitre 1. L'histoire <i>en</i> entreprise, objet communicationnel ? ....	28
1. Difficultés de définition. ....	30
1.1. Du point de vue du concept : une polysémie embarrassante. ....	30
1.2. Sur le terrain, une multiplicité d'objets déconcertante. ....	32
1.3. Vers une définition heuristique. ....	33
2. Un problème de relation. ....	36
2.1. Rendre compte de la variété des <i>pratiques du passé</i> . ....	36
2.2. Construire l'objet en sciences de l'information et de la communication. ....	40
2.2.1. Une réciprocité entre concept et terrain. ....	40
2.2.2. Enjeux d'un regard sur un objet trivial. ....	43
2.2.3. Un regard « problématisé » comme moyen d'unifier des pratiques éclatées. ....	44
3. De la connaissance historique à son opération de production. ....	48
3.1. L'opération historiographique : une pratique scientifique. ....	48
3.2. L'opération historiographique : un comparable méthodologique. ....	51
4. Formes académiques du faire : de la profession à l'activité collective. ....	54
4.1. Le « métier d'historien » des historiens de métier. ....	54
4.1.1. Une activité, un travail. ....	54

4.1.2. Les méthodes et les normes d'une profession.....	56
4.1.3. La « profession » et le « métier » : deux références partagées.....	57
4.2. Une activité collective.....	58
4.2.1. A spécialisation accrue, collectivisation croissante.....	58
4.2.2. De la spécialisation à l'éclatement ? La discipline face à l'individualisme contemporain.....	60
4.2.3. La dimension collective de toute pratique scientifique.....	62
4.2.3.1. Pour permettre une pratique de l'histoire.....	63
4.2.3.2. L'activité scientifique, une pratique collective.....	65
Chapitre 2. Entre historiens et entreprises.....	70
1. Une relation contrastée depuis la Seconde Guerre mondiale.....	74
1.1. L'ignorance réciproque.....	74
1.2. Fragilisation des entreprises et renouvellement de l'intérêt pour l'histoire.....	76
1.3. L'entreprise, une institution.....	78
2. Le précédent américain.....	82
2.1. Un rejeton de la <i>public history</i> .....	82
2.2. L'extension du champ d'activité des historiens.....	83
3. La fortune française de la <i>business history</i> .....	86
3.1. La méfiance de certains historiens face aux effets de la <i>business history</i> sur rôle social de l'historien.....	86
3.2. L'intérêt d'autres historiens face aux débouchés offerts à l'histoire.....	88
3.3. La « culture d'entreprise », porte d'entrée des historiens en entreprise.....	91
3.4. L'acclimatation française de la <i>business history</i> . Entre agences et comités d'histoire. .....	95
3.4.1. Entreprises et agences spécialisées dans la <i>Business history</i> .....	96
3.4.2. Les comités d'histoire.....	98
4. Deux types distincts d'histoire d'entreprise ?.....	102
4.1. Une relance du débat sur l'utilité de l'histoire.....	102
4.2. La structuration binaire du débat.....	105
4.3. L'émergence d'un nouveau système d'ingénierie historique.....	107
5. Le cheminement relationnel d'une entreprise à son histoire.....	112
Chapitre 3. Instituer un comité d'histoire au sein d'un groupe bancaire.....	118
1. De l'intérêt individuel pour l'histoire à la mise en place d'une association.....	120
1.1. A l'origine, une concordance d'intérêts.....	120
1.2. La création du comité d'histoire.....	123
2. La délimitation d'un territoire d'action.....	126
3. Trois modes de légitimation de l'association.....	138
3.1. Paul Zuber : s'atteler aux missions de l'association.....	140
3.2. Samuel Morvan : le choix très stratégique du président.....	144
3.3. Louis Jolles : l'institutionnalisation de l'association.....	146



Chapitre 4. Logiques du lieu.....	150
1. Tel qu'en lui-même.....	154
1.1. Une « institution du savoir » spécifique à l'histoire ? .....	154
1.2. Le lieu d'où l'on parle.....	156
2. Une logique de l'entre-deux ? .....	160
2.1. L'interstice propice à la conjonction des intérêts. ....	160
2.2. L'interface. ....	164
2.2.1. A l'entrecroisement de mondes sociaux. ....	164
2.2.2. Une activité à l'image du positionnement de l'A.H.G.C.E. ....	167
2.2.3. Définitions, démarcations. ....	171
2.2.4. Transférer les savoirs : « il faut être là et tenir les deux bouts de la chaîne » .	176
2.2.5. Ce qui se passe <i>entre</i> : synergies et reformulations. ....	180
3. Une logique instrumentale.....	186
3.1. L'organe du Groupe Caisse d'Epargne. ....	186
3.1.1. Travailler <i>pour</i> le Groupe. ....	186
3.1.2. La séparation entre l'intériorité et extériorité ou l'assujettissement des intérêts de l'A.H.G.C.E. à ceux du G.C.E. ....	190
3.1.3. Un dispositif de production d'un certain savoir historique. ....	192
3.1.3.1. La captation. ....	193
3.1.3.2. L'agrégation. ....	195
3.1.3.3. La transformation et la diffusion.....	196
3.1.4. Rapports de force.....	197
3.1.4.1. « On a réussi à régler le problème de l'histoire ». ....	197
3.1.4.2. « Sciences Po, Celsa, connais pas ».....	199
3.1.4.3. Instrumentalisations réciproques. ....	199
3.1.4.4. « Les universitaires, dès que t'en mets plus de deux, tu t'en sors pas ».....	201
3.1.4.5. « Une sorte de contre-pouvoir (...) qui me bloquait ». ....	203
3.1.4.6. « J'avais la bombe atomique ». ....	204

## DEUXIEME PARTIE. « HISTOIRES » ET PRATIQUES MANAGERIALES DU PASSE. .... 208

Chapitre 5. Le « management par les valeurs » : vers un travail managérial de la tradition. .....	212
1. Principes et attentes du « projet Valeurs ».....	216
1.1. Quelles conditions pour le projet ? .....	216
1.1.1. Un projet de grande ampleur. ....	216
1.1.2. La gestion managériale du calendrier. ....	217
1.1.3. Reconstituer la démarche managériale. ....	219
1.2. Pourquoi gérer les valeurs d'entreprise ? .....	221
1.2.1. Une vision systémique de l'entreprise.....	221
1.2.2. Une représentation graphique ambiguë.....	223
1.3. La gestion envisagée par le « groupe Valeurs ».....	225
1.3.1. Un travail inhabituel pour les managers.....	225
1.3.2. Qu'est-ce qu'une « valeur » d'entreprise ?.....	227

1.3.3. Une vision classique des valeurs d'entreprise.....	228
2. De la construction de la tradition.....	234
2.1. Une interrogation sur la durée.....	234
2.2. Une spécificité historique dans la gestion de l'identité.....	235
2.2.1. La métaphore de l'empreinte.....	236
2.2.2. Ce qui procède de l'estampille d'origine.....	237
2.3. Le travail managérial de la tradition.....	239
2.3.1. Un processus de rétro-projection.....	239
2.3.2. Le « groupe Valeurs » : un travail de la tradition.....	243
2.4. « Actualiser » les valeurs d'origine.....	246
2.4.1. Au cœur du dialogue entre présent et passé.....	246
2.4.2. Une question de classification.....	246
2.4.3. Le résultat de l'actualisation : cinq propositions de valeurs pour le G.C.E. ....	250
3. ... à son appauvrissement en lieu commun.....	252
3.1. Une succession de mises à l'épreuve et de reformulations.....	252
3.1.1. Passer les valeurs « au crible ».....	252
3.1.2. Organiser la discussion institutionnelle des valeurs.....	255
3.2. Une formulation appauvrie de la tradition.....	258
3.2.1. La multiplication des contraintes.....	259
3.2.2. Questions de formulation.....	261
 Chapitre 6. Changement organisationnel et management de l'identité.....	 268
1. Le changement en entreprise.....	270
1.1. Entre perception et signification.....	271
1.1.1. Le changement comme remise en question d'une organisation du travail.....	272
1.1.2. Un sens difficilement assignable.....	276
1.1.2.1. L'extériorité du changement, source accrue d'incertitudes.....	276
1.1.2.2. Une interrogation liée aux décisions et à l'identité de l'entreprise.....	281
1.2. Le changement comme politique d'entreprise.....	283
1.2.1. Retour sur la sociologie de l'acteur.....	283
1.2.2. Un mode de gouvernement.....	285
1.3. Un enjeu de représentation.....	291
2. Changement et « identité d'entreprise ».....	296
2.1. Le changement ou la « blessure » faite par l'altérité à l'identité.....	296
2.1.1. Une relation bipolaire.....	296
2.1.2. Le changement : un principe d'altérité et de confrontation.....	298
2.1.3. L'altérité « du dedans » ou la question de l'altération.....	302
2.1.3.1. De l'altérité à l'altération.....	302
2.1.3.2. Les conséquences de l'altération : la question de la reconnaissance.....	303
2.1.3.3. La cristallisation d'un mode de reconnaissance : le problème du « déficit d'image » et la négation du changement.....	305
2.2. L'entreprise comme individu ou la question de « l'identité d'entreprise ».....	309
2.2.1. Le Groupe Caisse d'Epargne comme individu : une fiction managériale ordinaire.....	310
2.2.1.1. Ce que l'entreprise « fait », ce que l'entreprise « pense ».....	310
2.2.1.2. « Les institutions n'ont pas de cerveau ».....	312
2.2.1.3. Une fiction ordinaire au service du management.....	313
2.2.2. « L'identité d'entreprise ».....	315
2.2.2.1. La métaphore de la personne.....	315
2.2.2.2. Le propre et le semblable.....	317

2.2.2.3. La question de la permanence identitaire dans le temps. ....	319
Chapitre 7. Pratiques managériales et usages du passé. ....	326
1. Vers une gestion symbolique des représentations temporelles ? .....	328
1.1. Le décrochement entre expérience et attente. ....	328
1.1.1. Une crise du temps. ....	328
1.1.2. Différents rythmes de perception de la crise. ....	334
1.2. Le management face à la césure temporelle ouverte par le changement. ....	336
1.2.1. Le jeu sur les représentations, levier de l'action managériale. ....	336
1.2.2. Le mouvement du <i>symbolic management</i> . ....	337
1.2.3. Techniques managériales. ....	339
1.2.3.1. Cadrages, décadrages, recadrages. ....	339
2. Comblent l'attente : entre continuité et discontinuité historique. ....	342
2.1. Le travail de la continuité. ....	343
2.1.1. Relativiser le changement en le situant dans une série. ....	343
2.1.2. Définir l'activité comme une forme de continuation. ....	345
2.1.3. Relier l'histoire de l'entreprise au présent. ....	346
2.1.4. Jules Verne et la mise en scène biographique de la continuité historique. ....	349
2.1.4.1. Communiquer sur Jules Verne sans être « un groupe passéiste ». ....	349
2.1.4.2. Un personnage « très Caisses d'épargne » : portrait de « Jules » en collaborateur du G.C.E. ....	351
2.1.4.3. Enjeux biographiques. ....	354
2.2. La discontinuité comme mise en scène du changement. ....	356
2.2.1. Une rhétorique paradoxale de l'historisation du présent. ....	357
2.2.2. La « ringardisation » ou la mise à distance du passé. ....	359
2.3. Instituer des rapports au changement. ....	360
2.3.1. D'une allégorie à l'autre, la volonté managériale de transformer les rapports au temps et au changement. ....	361
3. Une technologie de l'intellect pour organiser le temps : l'usage managérial des outils chronologiques. ....	372
3.1. L'opération chronologique. ....	372
3.1.1. L'évidence chronologique. ....	372
3.1.1.1. Un outil ancien et largement diffusé. ....	372
3.1.1.2. L'usure des instruments temporels. ....	374
3.1.2. Une représentation graphique du temps. ....	374
3.1.2.1. La mise en espace du temps pour le manipuler. ....	375
3.1.2.2. La formalisation d'un ordre temporel. ....	375
3.2. Usages managériaux de la chronologie. ....	376
3.2.1. Chronologies organisationnelles et relations au passé. ....	376
3.2.1.1. Une écriture de la continuité historique. ....	377
3.2.1.2. Une écriture immédiate de l'histoire : le présent et la discontinuité historique. .....	381
3.2.2. La mise en scène des événements comme représentation du changement organisationnel. ....	384
3.2.2.1. Le changement : entre continuité et discontinuité. ....	384
3.2.2.2. L'événement : trace des changements passés et préfiguration des changements à venir. ....	384
3.3. Usage des outils chronologiques et exercice du pouvoir. ....	385
3.3.1. Le déplacement d'une technique : de l'historique au rhétorique. ....	385
3.3.2. Le déséquilibre dans la production des représentations : l'exercice d'un pouvoir managérial. ....	386

4. Se référer à l'histoire pour permettre le changement.....	392
4.1. Une conjonction d'usages paradoxale ?.....	392
4.2. Une question de mesure: juste dosage, surdosage et sous dosage dans la référence à l'histoire. ....	393
CONCLUSION.....	400
L'histoire au service de l'identité d'entreprise : une forme de contrôle managérial.....	400
L'histoire : une façon de dessiner les moyens d'agir.....	405
Limites de la recherche menée et voies ouvertes pour une recherche future.....	407
TABLE DES MATIERES.....	410
BIBLIOGRAPHIE.....	416

# Bibliographie

La présentation des références bibliographiques respecte, aussi bien dans cet espace dédié que dans le texte de la thèse, la norme ISO 690.

## Ouvrages et périodiques

### **Abélès, Marc.**

1992. « Anthropologie politique de la modernité » *in L'homme*, n° 121, pp. 15-30.

2001. « Le terrain et le sous terrain » *in* Gharsarian, Christian (dir.) *De l'ethnographie à l'anthropologie réflexive*. Paris : Armand Colin, pp. 35-43.

### **Abélès Marc et Jeudy, Henri-Pierre (dir.).**

1997. *Anthropologie du politique*. Paris : Armand Colin.

### **Actes du colloque « Identité(s) ».**

2003. Maison des Sciences de l'Homme et de la Société (UMS 842). Poitiers, 23-25 janvier 2002. Université de Poitiers – CNRS.

### **Agamben, Giorgio.**

2007. *Qu'est-ce qu'un dispositif ?* Paris : Payot.

### **Alizart, Mark et Kihm, Christophe (dir.)**

2005. *Fresh Théorie*. Paris : Léo Scheer.

### **Almeida d', Nicole.**

1996. *L'entreprise à responsabilité illimitée*. Rueil Malmaison : Liaisons.

2001. *Les promesses de la communication*. Paris : P.U.F.

### **Almeida d', Nicole et Nutkowicz, Alain.**

1993. *Les projets d'entreprises dans la tourmente*. Paris : Liaisons.

### **Althabe, Gérard.**

1990. « Ethnologie du contemporain et enquête de terrain » *in Terrain* n° 14, pp. 126-131.

1991. « Désacraliser l'entreprise : un terrain ethnologique banal » *in Journal des anthropologues*, n° 43-44 pp. 17-44.

1992. « Vers une ethnologie du présent » *in* Althabe, Gérard, Fabre, Daniel et

Lenclud, Gérard (dir.): *Vers une ethnologie du présent*. Paris : Editions de la MSH, pp. 247-259.

1993. « Procès réciproques en HLM » in Althabe, Gérard ; Marcadet, Christian ; de la Pradelle, Michèle et Selim, Monique : *Urbanisation et enjeux quotidiens*. Paris : L'Harmattan.

**Althabe, Gérard ; Fabre, Daniel et Lenclud, Gérard (dir.).**

1992. *Vers une ethnologie du présent*. Paris : Editions de la M.S.H.

**Althabe, Gérard et Hernandez, Valeria A.**

2004. « Implication et réflexivité en anthropologie » in *Journal des anthropologues*, n° 98-99, pp. 15-35.

**Althabe, Gérard ; Marcadet, Christian ; de la Pradelle, Michèle et Selim, Monique.**

1993. *Urbanisation et enjeux quotidiens*. Paris : L'Harmattan.

**Althabe, Gérard et Selim, Monique.**

1998. *Démarches ethnologiques au présent*. Paris : L'harmattan.

**Alter, Norbert.**

2000. *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF.

**Alveson, Mats.**

1996. *Communication power and organization*. Berlin, New York : De Gruyter.

**Alveson, Mats et Berg, Per Olof.**

1992. *Corporate Culture and Organizational Symbolism*. Berlin, New York : De Gruyter.

**Amalvi, Christian (dir.)**

2005. *Les lieux de l'histoire*. Paris : Armand Colin.

**Arendt, Hannah.**

1972. *La crise de la culture. Huit exercices de pensée politique*. Paris : Gallimard.

**Aubert, Nicole.**

2003. *Le culte de l'urgence. La société malade du temps*. Paris : Flammarion.

**Augé, Marc.**

1994. *Pour une anthropologie des mondes contemporains*. Paris : Aubier.

1997. *Pour une anthropologie des mondes contemporains*. Paris : Flammarion.

2003. *Le temps en ruines*. Paris : Galilée.

**Balandier, Georges.**

1980. *Le pouvoir sur scènes*. Paris : Balland.

**Barret, Richard.**

2003. *Libérer l'âme de l'entreprise. Bâtir une organisation visionnaire guidée par les valeurs*. Bruxelles: de boeck université.

**Barthes, Roland.**

1967. « Le discours de l'histoire » in *Social science information*. août, VI-4, pp. 65-75.

**Baschet, Jérôme.**

2001. « L'histoire face au présent perpétuel. Quelques remarques sur la relation passé/futur » in Hartog, François et Revel, Jacques (dir.) : *Les usages politiques du passé*. Paris : éditions de l'E.H.E.S.S., pp. 55-77.

**Bazin, Jean.**

1996. « Interpréter ou décrire » in Revel, Jacques et Wachtel, Nathan (eds.) *Une école pour les sciences sociales*, pp. 401-420. Paris : éditions du Cerf, éditions de l' E.H.E.S.S.

1998. « Questions de sens » in *Enquête* n° 6., pp. 13-34. Paris : Editions Parenthèses

2004. « Le roi sans visage » in *L'homme* n° 170, pp. 11-24.

**Bazin, Laurent et Selim, Monique.**

2001. *Motifs économiques en anthropologie*. Paris : L' Harmattan.

**Becker, Howard Saul.**

1985 [1963]. *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*. Paris : Métailié.

1986. *Doing things together*. Evanstons, Illinois : Northwestern University Press.

1988 [1982]. *Les mondes de l'art*. Paris : Flammarion.

2002 [1998]. *Les ficelles du métier*. Paris : La découverte.

2004. *Ecrire les sciences sociales*. Paris : Economica.

**Becker, Howard Saul et McCall Michal M. (dir.)**

1990. *Symbolic interaction and cultural studies*. Chicago et Londres : The University of Chicago Press.

**Bédarida, François.**

1987. « The modern historian's dilemma : conflicting pressures from science and society », *Economic History Review*, XL, 3, 335-348.

1994. « Praxis historique et responsabilité » in *Diogène* n° 168, octobre-décembre, pp. 3-9.

1995. *Le métier d'historien en France 1945-1995*. Paris : Editions de la M.S.H.

1998. « L'historien régisseur du temps ? Savoir et responsabilité » in *Revue historique*, n° 605.

**Bellier, Irène.**

1997. « Une approche anthropologique de la culture des institutions » in Abélès Marc et Jeudy, Henri-Pierre (dir.), *Anthropologie du politique*. Paris : Armand Colin.

**Bellier, Sandra et Benoist, Adeline.**

2003. *L'anticipation. L'éternel mirage du management ?* Paris : Vuibert.

**Bellier, Sandra et Laroche, Hervé.**

2005. *Moi, manager*. Paris : Dunod.

**Beltran, Alain.**

1987. « La culture d'entreprise : mode ou nouveau champ historique ? » in *Vingtième siècle*, numéro 15, volume 15, pp. 135-137.

1991. « Les apports de l'histoire » in Beltran, Alain et Ruffat, Michèle (dir.), *Culture d'entreprise et histoire*. Paris : Editions d'Organisation, pp. 27-31.

1995. « L'histoire d'entreprise, pour la connaissance et l'efficacité » in *Communication et Organisation* n° 7, pp. 23-31.

**Beltran, Alain et Ruffat, Michèle (dir.)**

1991. *Culture d'entreprise et histoire*. Paris : Editions d'Organisation.

**Beltran, Alain ; Daviet, Jean-Pierre et Ruffat, Michèle.**

1995. « L'histoire d'entreprise en France, essai bibliographique » *Cahier de l'I.H.T.P.*, n° 30.

**Bensa, Alban et Fabre, Daniel. (dir.)**

2001. *Une histoire à soi. Figurations du passé et localité*. Paris : Editions de la MSH.

**Bernoux, Philippe.**

2004. *Sociologie du Changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Seuil.

**Bessy, Christian et Chateauraynaud, Francis.**

1995. *Experts et Faussaires. Pour une sociologie de la perception*. Paris : Métailié.

**Broustail, Joël (propos recueillis par).**

1992. « Les entreprises ont-elles besoin d'une histoire ? » in *Entreprises et Histoire*, n° 1, avril 1992, pp. 101-111.



**Broustail, Joël.**

1992. « De l'histoire à l'identité d'entreprise : quelques cas (hachette, rhône poulenc, indosuez, la compagnie générale des eaux » *in Entreprises et Histoire*, n° 1, avril 1992, pp. 91-100.

**Chamboredon, Hélène ; Pavis, Fabienne ; Surdez, Muriel et Willenez, Laurent.**

1994. « S'imposer aux imposants. A propos de quelques obstacles rencontrés par les sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien » *in Genèses*, n° 16, pp. 114-132.

**Boissieu, Christian de.**

2000. « L'avenir des banques coopératives face aux restructurations bancaires » *in Cahiers pour l'histoire de l'Épargne*, n° 2, pp. 73-74.

**Boltanski, Luc et Chiapello, Eve.**

2000 [1999]. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard.

**Bonin, Hubert.**

1991. « Une histoire consensuelle ? » *in* Beltran, Alain, et Ruffat, Michèle (dir.) : *Culture d'entreprise et histoire*. Paris : Editions d'organisation, pp. 103-113.

1995. « L'histoire d'entreprise ne « sert » à rien » *in Communication et Organisation* n° 7, pp. 85-100.

**Bloch, Marc.**

1993 [\*1941-1943]. *Apologie pour l'histoire ou métier d'historien*. Paris : Armand Colin.

1995. *Histoire et historiens*. Paris : Armand Colin.

2006. *L'histoire, la guerre, la résistance*. Paris : Gallimard.

Plus particulièrement :

— [\*1906] « Carnet « Méthodologie historique » » pp. 85-95.

— [\*1914] « Critique historique et critique du témoignage. Amiens, 1914 » pp. 99-107.

— [\*1937] « Que demander à l'histoire ? » pp. 467-484.

— [\*1939] « Réflexions pour un lecteur curieux de méthode » pp. 505-515.

— [\*1940] « Reliquat probable des Réflexions sur l'histoire » pp. 817-821.

— [\*1940] « Comment et pourquoi travaille un historien » pp. 823-842.

**Bouillon, Florence ; Fresia, Marion ; Tallio, Virginie.**

2005. *Terrains sensibles. Expériences actuelles de l'anthropologie*. Paris : Dossiers Africains.

**Bourdieu, Pierre.**

1986. « L'illusion biographique » *in Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 62-63, pp. 69-72.

1987. *Choses dites*. Paris : Les éditions de Minuit. Plus particulièrement :

— « Objectiver le sujet objectivant » pp. 112-116.

— « L'intérêt du sociologue » pp. 124-131.

— « Espace social et pouvoir symbolique » pp. 147-166.

— « Le champ intellectuel : un monde à part » pp. 167-177.

2001. *Science de la science et réflexivité*. Paris : Raisons d'agir.

**Boutier, Jean et Julia, Dominique. (dir.)**

1995. *Passés recomposés. Champs et chantiers de l'Histoire*. Paris : Autrement

**Boutinet, Jean-Pierre.**

2003 [1990]. *Anthropologie du projet*. Paris : PUF.

**Boyer, Pascal.**

1986. « Tradition et vérité » *in L'homme*, n° 97-98, pp. 309-329.

**Braudel, Fernand.**

1969. *Ecrits sur l'histoire*. Paris : Flammarion.

**Brunschwig, Jacques, Lloyd, Geoffrey et Pellegrin, Pierre.**

1996. *Le savoir Grec. Dictionnaire critique*. Paris : Flammarion.

**Cabanel, Patrick.**

2003. « Jules Michelet » *in Sales (dir.) Les historiens*. Paris : Armand Colin.

**Cahiers pour l'histoire de l'Épargne.**

1999. Juin, n° 1. « L'état de la recherche sur les Caisses d'Épargne » Paris : Editions de l'épargne.

2000a. Juin, n° 2. « L'économie sociale et le modèle bancaire coopératif aujourd'hui » Paris : Editions de l'épargne.

2000b. Octobre, n° 3. « L'histoire des Caisses d'épargne européennes » Paris : Editions de l'épargne.

**Calame, Claude.**

2005. « Pour une anthropologie culturelle des pratiques historiographiques » *in L'homme*, n° 173, pp. 11-46.

**Camus, Dominique.**

1989. « Quel rôle pour « l'ethnologue d'entreprise » ? » *in Segalen, Martine*

(dir.) : *Acte du colloque du centre d'ethnologie française et du musée national des arts et traditions populaires*. Louvain la neuve : Peeters

**Caratini, Sophie.**

2004. *Les non-dits de l'anthropologie*. Paris : P.U.F.

**Carayol, Valérie.**

2005. « Principe de contrôle, communication et temporalités organisationnelles » *in Etudes de communication* n° 28, pp. 77-91.

**Caron, François.**

1991. « L'approche culturelle, une tradition de la recherche historique » *in* Beltran, Alain et Ruffat, Michèle (dir.), *Culture d'entreprise et histoire*. Paris : Editions d'Organisation, pp. 33-42.

1997. « L'entreprise » *in* Nora, Pierre (dir.) *Les lieux de mémoire*, t.3, pp. 3307-3350.

**Carruthers, Mary.**

2002. *Machina memorialis. Méditation, rhétorique et fabrication des images au Moyen Âge*. Paris : Gallimard.

**Certeau, Michel de.**

1970. « Faire de l'histoire. Problèmes de méthodes et problèmes de sens » *in Recherches de sciences religieuses*, n° 58, pp. 481-520.

1973. *L'absent de l'histoire*. Paris : Mame.

1974. « L'opération historique » *in* Le Goff et Nora (dir.) : *Faire de l'histoire*, t.1. pp. 19-68.

1975. *L'écriture de l'histoire*. Paris : Gallimard.

1987. *Histoire et psychanalyse. Entre science et fiction*. Paris : Gallimard.

1990. *L'invention du quotidien. 1 : Arts de faire*. Paris : Gallimard.

**Certeau, Michel de (dir.) et Guillaume, Marc (dir.) Bachman, Laurence, Epstein, Judith et Guillaume, Marc. (rédaction.)**

1980. *Le rôle des dispositifs de conservation architecturale urbaine dans la mise en ordre du passé*. Paris : Université de paris IX et de paris VII.

**C.F.D.T.**

2001. *Le travail en questions*. Paris : éditions de la C.F.D.T.

**Chartier, Roger.**

1989. « Le monde comme représentation » *in Annales E.S.C*, n°6, pp. 1505-1520.

**Christen-Lécuyer, Carole.**

2004. *Histoire sociale et culturelle des Caisses d'épargne en France. 1818-1881*. Paris : Economica.

**Clark, Peter et Rowlinson, Michael.**

2004. « The Treatment of History in Organisation Studies : Toward an « Historic Turn » ? » in *Business History*, n° 46 (3) juillet, pp. 331-353.

**Clarke, Adele E. et Gerson, Elihu M.**

1990. « Symbolic interactionism in social study of science » in Becker, Howard S. et McCall Michal M. (dir.) : *Symbolic interaction and cultural studies*. pp. 179-214.

**Cohen, Yves.**

1998. « Quelques remarques pour esquisser des mondes pratiques » in Hartog, François et Guesnerie, Roger, *Des sciences et des techniques : un débat, Cahier des Annales 45*, Paris : E.H.E.S.S., pp. 235-246.

**Communications.**

1994. N° 58. *L'écriture des sciences de l'homme*. Paris : E.H.E.S.S.

**Compagnon, Antoine.**

1979. *La seconde main ou le travail de la citation*. Paris : Seuil.

**Courpasson, David.**

1996. *Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale*. Groupe ESC Lyon.

1998. « Le changement est un outil politique » in *Revue française de gestion*, n° 120, Septembre-octobre, pp. 6-16.

2000. *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*. Paris : PUF.

**Cusserand, Isabelle.**

2006. *Les représentations du passé dans les organisations. Une communication de légitimation*. Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication sous la direction de Hugues Hotier.

**Cooke, Bill.**

1999. « Writing the Left out of Management Theory : The Historiography of the Management of Change » in *Organization*, 6(1), pp. 81-105.

**Croce, Benedetto.**

1968. *L'histoire comme pensée et comme action*. Genève : Droz.

**Crozier, Michel et Friedberg, Erhard.**

1981 (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.

**Cusset, François.**

2005 [2003]. *French Theory*. Paris : La découverte.

2006. *La décennie. Le grand cauchemar des années 1980*. Paris : La découverte.

**Dagognet, François.**

1997. *Des détritits, des déchets, de l'abject. Une philosophie écologique*.

Paris : institut synthélabo pour le progrès de la connaissance. Les empêcheurs de penser en rond.

**Damamme, Dominique et Lavabre, Marie-Claire.**

2000. « Les historiens dans l'espace public » *in Sociétés contemporaines*, n° 39, pp. 5-21.

**Daval, Julien et Heilbron, Johan.**

2006. « Les enjeux des transformations de la recherche » *in Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 164, pp. 4-9.

**Davallon, Jean.**

2000a. « Le patrimoine : « une filiation inversée ? » » *in EspacesTemps*, n° 74-75, pp. 6-16.

2000b. *L'exposition à l'œuvre. Stratégies de communication et de médiation symboliques*. Paris : L'Harmattan.

2004. « Objet concret, objet scientifique, objet de recherche » *in Hermès* n° 38, pp. 30-37.

2006. *Le don du patrimoine*. Paris : Lavoisier, Hermès science publications.

**Davallon, Jean (dir.).**

1986. *Claquemurer pour ainsi dire tout l'univers. La mise en exposition*. Paris : Editions du Centre Georges Pompidou.

**Daviet, Jean-Pierre**

1987. « Les nouveaux visages de la Business History », *in* Lequin, Yves et Vandecasteele, Sylvie (dir.) : *L'usine et le bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise*. Lyon : PUL.

**Debary, Octave.**

2002. *La fin du Creusot ou l'art d'accommoder les restes*. Paris : Editions du C.T.H.S.

**Debary, Octave et Turgeon, Laurier (dir).**

2007. *Objets et mémoire*. Paris : édition de la M.S.H. Québec : Presses de l'Université de Laval.

**Delacroix, Christian et Dosse, François.**

2003. *Histoire et historiens en France depuis 1945*. Paris : Ministère des affaires étrangères.

**Delacroix, Christian ; Dosse, François ; Garcia Patrick et Trebitsch, Michel (dir.)**

2002. *Michel de Certeau. Les chemins de l'histoire*. Paris : Complexe.

**Delavalée Eric, Joly Elsa et Yoldjian, Anne.**

2002. *La culture d'entreprise pour manager autrement. Surmonter les résistances culturelles*. Paris : éditions d'organisation.

**Delcambre, Pierre.**

2000a. « Quels corpus pour la recherche sur les pratiques de communication dans les entreprises et les organisations ? » *in Sciences de la société* n° 50-51, pp. 69-86.

2000b. « Reconstruire des pratiques de communication à partir d' « objets », documents d'archives. Réflexions méthodologiques à propos de l'étude d'un « objet de travail » trouvé dans les archives d'un service Relations Publiques d'une grande entreprise industrielle » *in Delcambre, Pierre (dir.)*

*Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs*. Presses Universitaires de Rennes.

**Deleuze, Gilles.**

1990. « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », *in L'autre journal*, n° 1.

**Deleuze, Gilles et Guattari, Félix.**

2005 (1991). *Qu'est-ce que la philosophie ?* Paris : Les éditions de Minuit.

**Deleuze, Gilles et Parnet, Claire.**

1996. *Dialogues*. Paris : Flammarion.

**Descamps, Florence.**

1998. « Quelques réflexions à propos des comités d'histoire, ornements inutiles ou nouveaux acteurs de la recherche historique » *in Etudes et documents*, X, 1998, pp. 483-687. Paris : Comité pour l'Histoire Economique et Financière de la France, Ministère de l'économie.

2001. *L'historien, l'archiviste et le magnétophone*. Paris : Comité pour l'Histoire Economique et Financière de la France, Ministère de l'économie.

2003. « L'ingénierie historique », interview, archives audiovisuelles de la recherche en sciences humaines et sociales.

<http://semioweb.msh-paris.fr/AAR/171/introduction.asp?id=171>

**Descamps, Florence ; Cœuré, Sophie et Lambert-Moreau, Valérie.**

2002. *Guide des comités d'histoire et des services historiques*. Paris : Service d'Information du Gouvernement.

**Descola, Philippe.**

2001. *Leçon inaugurale, faite le Jeudi 29 mars 2001*. Paris : Collège de France.

2005. « On anthropological knowledge » in *Social anthropology*, n° 13,1 pp. 65-73.

**Descombes, Vincent.**

1996. *Les institutions du sens*. Paris : Les éditions de minuit.

**Detienne, Marcel.**

2000. *Comparer l'incomparable*. Paris : Seuil.

**Detienne, Marcel (dir.)**

1994. *Transcrire les mythologies*. Paris : Albin Michel.

**Devereux, Georges.**

1980. *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Paris : Aubier.

**Dosse, François.**

1999. *L'histoire ou temps réfléchi*. Paris : Hatier.

2000. *L'histoire*. Paris : Armand Colin.

2005 [1987]. *L'histoire en miettes*. Paris : La découverte.

**Doublet, Jean-Marie.**

1998. « Le changement se gère-t-il ? » in *Revue française de gestion*, n°120, septembre-octobre, pp. 1-2.

**Douglas, Mary.**

1980. *Evans-Pritchard*. London : Fontana modern masters.

2004. *Comment pensent les institutions*. Paris : La découverte.

**Douyère, Raymond.**

1998. *La modernisation des Caisses d'épargne. Pour une banque différente*. Rapport au premier ministre. Paris : les éditions de Bercy. Ministère de l'économie des finances et de l'industrie.

**Duet, Daniel.**

1983. *Les Caisses d'épargne françaises et leur activité. Tradition ou évolution (1818-1981)*. Paris : Les éditions de l'épargne. Thèse de doctorat d'état ès sciences économiques sous la direction de Jacques Percebois.

1986. *La métamorphose des Caisses d'épargne*. Paris : les éditions de l'épargne.

**Dumont, Jean-Paul.**

1991. *Les écoles pré-socratiques*. Paris : Gallimard.

**Dumont, Louis.**

1979. *Homo hierarchicus. Le système des castes et ses implications*. Paris : Gallimard.

**Dumoulin, Olivier.**

2002. *Le rôle social de l'historien. De la chaire au prétoire*. Paris : Albin Michel.

**Erikson, Philippe et Ghasarian, Christian.**

2002. « Un terrain de 35 heures... réflexion dialogique sur les recherches d'anthropologie finalisée en entreprise » in Ghasarian, Christian (dir.) *De l'ethnographie à l'anthropologie réflexive*. Paris : Armand Colin.

**Fabre, Daniel.**

1992. « L'ethnologue et ses sources » in Althabe, Gérard, Fabre, Daniel et Lenclud, Gérard (dir.): *Vers une ethnologie du présent*. Paris : Editions de la MSH.

2001. « L' Histoire a changé de lieux » in Bensa, Alban et Fabre, Daniel (dir.) *Une histoire à soi. Figurations du passé et localité*. Paris : Editions de la MSH.

**Fabre, Daniel (dir.)**

1997. *Par écrit. Ethnologie des écritures quotidiennes*. Paris : éditions de la M.S.H.

**Farge, Arlette.**

1997. *Des lieux pour l'histoire*. Paris : Seuil.

2002. « Penser et définir l'événement en histoire. Approche des situations et des acteurs sociaux » in *Terrain* n° 38, pp. 69-78.

2005. *Quel bruit ferons-nous ?* Paris : Les prairies ordinaires.

**Fassin, Didier.**

2005. « L'innocence perdue de l'anthropologie : remarques sur les terrains sensibles » in Bouillon, Florence ; Fresia, Marion ; Tallio, Virginie (dir.) : *Terrains sensibles. Expériences actuelles de l'anthropologie*. Paris : Dossiers Africains, pp. 97-103.

**Fassin, Eric.**

2000. « Usages de la science et science des usages. A propos des familles homoparentales » in *L'homme*, n° 154-155, pp. 391-408.



**Favret-Saada, Jeanne.**

1977. *Les mots, la mort, les sorts*. Paris : Gallimard.

1990. « Etre affecté » in *Gradhiva*, n° 8, pp. 3-9.

2004. « Glissements de terrains » in *Vacarme* (revue en ligne). Lien : <http://vacarme.eu.org/vacarme/article449.html>.

**Favret-Saada, Jeanne et Contreras, Josée.**

1981. *Corps pour corps*. Paris : Gallimard.

**Ferro, Marc.**

1985. *L'histoire sous surveillance*. Paris : Calmann-Lévy.

**Feynerol, Nicole.**

1993. *Apprendre l'entreprise comme société. Essai d'ethnologie dans l'entreprise*. Paris : laboratoire de sociologie du changement des institutions — CNRS-IRESO.

**Flamant, Nicolas.**

1996. « L'occultation du pouvoir comme forme d'exercice du pouvoir. Anthropologie du politique dans une entreprise » in *Journal des anthropologues*, n° 66-67, pp. 161-179.

1998. *Anthropologie du pouvoir et des hiérarchies sociales chez les cadres supérieurs d'une entreprise française de l'industrie spatiale*. Thèse de doctorat, sous la direction de Gérard Althabe. Paris : E.H.E.S.S.

2002. *Une anthropologie des managers*. Paris : P.U.F.

2005. « Observer, analyser, restituer. Conditions et contradictions de l'enquête ethnologique en entreprise » in *Terrain* n° 44, pp. 137-152.

**Florescano, Enrique.**

1994. « La fonction sociale de l'histoire » in *Diogène* n° 168, octobre décembre, pp. 43-52.

**Floris, Bernard.**

2000. « La gestion symbolique entre ingénierie et manipulation » in *Sciences de la société*, n° 50-51, mai-octobre.

**Føessel, Michaël et Lamouche, Fabien.**

2007. *Paul Ricœur. Anthologie*. Paris : Seuil.

**Foucault, Michel.**

1971. *L'ordre du discours*. Paris : Gallimard.

1975. *Surveiller et punir*. Paris : Gallimard.

1997. « Il faut défendre la société ». Paris : Hautes Etudes.

**2001.** *Dits et écrits*. Paris : Gallimard, deux volumes.

Plus particulièrement :

— « La vérité et les formes juridiques », vol. 1, pp. 1406-1514.

— « Anti-Rétro », vol. 1, pp. 1514-1528.

— « Le pouvoir, une bête magnifique », vol. 2, pp. 368-382.

— « Dialogue sur le pouvoir », vol. 2, pp. 464-477.

— « La gouvernementalité », vol. 2, pp. 635-657.

— « Les mailles du pouvoir », vol. 2, pp. 1001-1021.

— « Le sujet et le pouvoir », vol 2, pp. 1041-1062.

— « Le style de l'histoire », vol 2, pp. 1468-1474.

— « L'intellectuel et les pouvoirs », vol 2, pp. 1566-1571.

**2004.** *Philosophie*. Anthologie établie et présentée par Arnold I. Davidson et Frédéric Gros. Paris : Gallimard.

**Fraenkel, Béatrice.**

**1992.** *La signature. Génèse d'un signe*. Paris : Gallimard.

**Fridenson, Patrick.**

**1989.** « Les organisations. Un nouvel objet » in *Annales E.S.C.*, n° 6, pp. 1461-1477.

**Gallerano, Nicola.**

**1994.** « Histoire et usage public de l'histoire » in *Diogène* n° 168, octobre-décembre, pp. 87-107.

**Gardère, Elizabeth.**

**2003.** *Le capital mémoire de l'entreprise*. Paris : L'harmattan.

**Gardère, Elizabeth et Gramaccia, Gino (dir.)**

**2003.** *Coexister dans les mondes organisationnels*. Paris : L'Harmattan.

**Germain, Michel.**

**1995.** « La mémoire retrouvée » in *Communication et organisation* n° 8, pp. 259-279.

**Ginzburg, Carlo.**

**1997.** *Le juge et l'historien. Considérations en marge du procès Sofri*. Paris : Verdier.

**2000.** *Rapports de force. Histoire, rhétorique, preuve*. Paris : Hautes Etudes.

**Ginzburg, Carlo et Revel, Jacques.**

**1997.** *Table ronde sur le juge et l'historien*. EHESS, novembre 1997.

**Giroux, Nicole et Giordano, Yvonne.**

1998. « Les deux conceptions de la communication du changement », *in Revue française de gestion*, n° 120, septembre-octobre, pp. 139-151.

**Gharsarian, Christian. (dir.)**

2002. *De l'ethnographie à l'anthropologie réflexive*. Paris : Armand Colin.

**Godelier, Maurice.**

1982. *Les sciences de l'homme et de la société en France*. Rapport au Ministère de la recherche et de l'industrie. Paris : La documentation française.

**Goffman, Erving.**

1991. *Les cadres de l'expérience*. Paris : Les éditions de minuit.

**Goody, Jack.**

1979. *La raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*. Paris : Les éditions de Minuit.

**Gourévitch, Aaron I.**

1994. « La double responsabilité de l'historien » *in Diogène* n° 168, octobre décembre, pp. 67-87.

**Griset, Pascal.**

2007. « Ce que l'histoire apprend à l'entreprise » *in* Muller, Jean-Louis (dir.) : *Guide du management et du leadership*. Paris : Retz.

**Gros, Frédéric.**

2004. [1996]. *Michel Foucault*. Paris : PUF.

**Gueslin, André.**

2000. « Les enjeux actuels de l'économie sociale », *in Cahiers pour l'histoire de l'épargne*, n° 2, pp. 9-15.

**Hall, John R.**

1990. « Social interaction, culture and historical studies » *in* Becker Howard S. et McCall Michal M. (dir.) : *Symbolic interaction and cultural studies*. pp. 16-45.

**Hamon, Maurice et Torrès, Félix (dir.).**

1987. *Mémoire d'avenir : l'histoire dans l'entreprise*. Actes du premier colloque d'histoire appliquée aux entreprises. Paris : Economica.

**Hartog, François.**

1991 [1980]. *Le miroir d'Hérodote*. Paris : Gallimard.

1995a. « Comment écrire l'histoire de France ? » *in Annales HSS*, n° 6, novembre-décembre, pp. 1219-1236.

1995b. « L'art du récit historique » *in* Boutier, Jean et Julia, Dominique (dir.)

*Passés recomposés. Champs et chantiers de l'Histoire.* Paris : Autrement, pp. 184-193.

1998. « L'historien et la conjecture historiographique » in *Le Débat*, n° 102.

2000. « Le témoin et l'historien » in *Gradhiva*, n° 27, pp. 1-14.

2001. *Le miroir d'Hérodote. Essai sur la représentation de l'autre.* Paris : Gallimard.

2003. *Régimes d'historicité. Présentisme et expérience du temps.* Paris : Seuil.

2004. « Temps du monde, histoire, écriture de l'histoire » in *L'inactuel*, n°12, pp. 93-102.

2005. *Evidence de l'histoire.* Paris : Editions de l'E.H.E.S.S.

**Hartog, François et Guesnerie, Roger.**

1998. *Des sciences et des techniques : un débat, Cahier des Annales 45,* Paris : E.H.E.S.S.,

**Hartog, François et Lenclud, Gérard.**

1993. « Régimes d'historicité » in Dutu Alexandru et Dodille Norbert (dirs.) *L'état des lieux en sciences sociales.* Paris : L'Harmattan.

**Hartog, François et Revel, Jacques (dir.).**

2001. *Les usages politiques du passé.* Paris : Editions de l'E.H.E.S.S.

**Hatzfeld, Nicolas.**

2002. « La pause casse-croûte. Quand les chaînes s'arrêtent à Peugeot-Sochaux » in *Terrain*, n° 39, pp. 33-48.

**Heller, Thomas.**

2001. « Management symbolique et communication. L'argument de l'histoire » in *Communication et Organisation*, n° 20. Bordeaux : GREC/O.

2005. « De l'anatomopolitique à la psychopolitique » in *Etudes de communication*, n° 28, pp. 59-77. Lille.

**Hermès. Cognition, Communication, Politique.**

1993. N°10 « Espaces publics, traditions et communautés ». Paris : Editions du C.N.R.S.

2004. N° 38 « Les sciences de l'information et de la communication. Savoirs et pouvoirs ». Paris : Editions du C.N.R.S.

**Hobsbawn, Eric J.**

1994. « L'historien entre la quête d'universalité et la quête d'identité » in *Diogène* n° 168, octobre décembre, pp. 52-67.

**Hobsbawn, Eric et Ranger, Terence.**

2006. *L'invention de la tradition*. Paris : Amsterdam.

**Hughes, Everett C.**

1996. *Le regard sociologique*. Paris : Editions de l'E.H.E.S.S.

**Iacono, Alfonso M.**

1998. *L'événement et l'observateur*. Paris : L' Harmattan.

**I.H.T.P. [Institut d'Histoire du Temps Présent]**

2003 [1993]. *Ecrire l'histoire du temps présent*. Paris : C.N.R.S. Editions.

**Imbert, Maurice.**

2007. *Impliquer les managers dans la communication*. Les Echos étude.  
Collection management stratégique.

**Jacques, Roy.**

1996. *Manufacturing the employee. Management knowledge from the 19th to 21st centuries*. Londres : SAGE publications.

**Jamin, Jean.**

1985. « Le texte ethnographique. Argument » *in Etudes rurales* n° 97-98, pp. 13-24.

1986. « Du ratage comme heuristique ou l'autorité de l'ethnologue » *in Etudes rurales* n° 101-102, pp. 337-341.

**Jamin, Jean et Zonabend, Françoise.**

1985. « Avant propos » *in Etudes rurales* n° 97-98, pp. 9-12.

**Jarrigeon, Anne ; Lallement, Emmanuelle ; Perret Jean-Baptiste et Tassel, Julien.**

2005. « L'incontournable absente. Sur la communication dans les manuels de méthode » *in Etudes de communication* n° 27, pp. 19-32.

**Jarrosson, Bruno.**

2004. *100 ans de management*. Paris : Dunod.

**Jauss, Hans Robert.**

1978. *Pour une esthétique de la réception*. Paris : Gallimard.

**Jeanjean, Agnès.**

2006. *Basses œuvres. Une ethnologie du travail dans les égouts*. Paris : éditions du C.T.H.S.

**Jeanneret, Yves.**

1994. *Ecrire la science*. Paris : PUF.

1996. *Hermès au carrefour. Eléments d'analyse littéraire de la culture triviale*.

Habilitation à Diriger les Recherches, sous la direction d'Anne-Marie Christin.  
Paris : Université de Paris VII – Denis Diderot.

**1998.** *L'affaire Sokal ou la querelle des impostures.* Paris : P.U.F.

**2004.** « Analyse des pratiques de communication et trivialité : un champ de recherches entre prétention et exigence », in *Publics et médias.*

**2005.** « Une monographie polyphonique. Le texte de recherche comme appréhension active du discours d'autrui » in *Etudes de Communication* n° 27, pp. 57-74.

**Jeanneret, Yves et Ollivier, Bruno.**

**2004.** « Introduction » in *Hermès* n° 38, « Les sciences de l'information et de la communication. Savoirs et pouvoirs », pp. 13-24 « une discipline à l'université française », 27-29 « l'invention problématique d'un champ », 86-88 « les Sic en perspective », 130-132 « Faire des Sic : praxis, méthodes, pratiques ».

**Jewsiewicki, Bogumil et Létourneau, Jocelyn (dir.)**

**1996.** *L'histoire en partage. Usages et mises en discours du passé.* Paris : L'Harmattan.

**Joseph, Isaac.**

**1998.** *Erving Goffman et la microsociologie.* Paris : PUF.

**Kilani, Mondher.**

**1994.** « Du terrain au texte. Sur l'écriture en anthropologie » in *Communications* n°58, pp. 45-60.

**Koselleck, Reinhart.**

**1990.** *Le futur passé. Contribution à la sémantique des temps historiques.*  
Paris : Editions de l'E.H.E.S.S.

**1997.** *L'expérience de l'histoire.* Paris : Hautes Etudes.

**Kracauer, Siegfried.**

**2006** [1969]. *L'histoire. Des avant-dernières choses.* Paris : Stock.

**Lallement, Emmanuelle.**

**1999.** *Au marché des différences... Barbès ou la mise en scène d'une société multiculturelle : ethnologie d'un espace marchand parisien.* Thèse de doctorat sous la direction de Jean Bazin. Paris : E.H.E.S.S.

**Lamizet, Bernard.**

**2002.** *Politique et identité.* Lyon : Presses Universitaires de Lyon.

**Langlois, Charles-Victor et Seignobos, Charles.**

**1992** [1898]. *Introduction aux études historiques (1898).* Paris : Kimé.

**Laplantine, François.**

1996. *La description ethnographique*. Paris : Nathan.

2001 [1987]. *L'anthropologie*. Paris : Payot & Rivages.

**Laroche, Hervé.**

2004. « L'éducation managériale. L'activité littéraire de l'entreprise vue à travers quelques parutions récentes » in *Gérer et comprendre*, n°75, pp. 50-57.

**Lavabre, Marie-Claire.**

1994. « Usages du passé, usages de la mémoire », in *Revue Française de Science Politique*, n° 3, juin.

**Lebailly, Marc et Simon, Alain.**

2004. *Anthropologie de l'entreprise. Gérer la culture comme un actif stratégique*. Paris : Pearson education France.

**Le Bœuf, Claude et Muchielli, Alex.**

1989. *Le projet d'entreprise*. Paris : P.U.F.

**Le Breton, David.**

2004. *L'interactionnisme symbolique*. Paris : P.U.F.

**Leclerc, Gérard.**

1998. *Le sceau de l'œuvre*. Paris : Seuil.

**Leduc, Jean.**

1999. *Les historiens et le temps*. Paris : Seuil.

**Leduc, Jean ; Marcos-Alvarez, Violette ; Le Pellec, Jacqueline.**

1998. *Construire l'histoire*. Paris : Bertrand Lacoste.

**Lefranc, Sylvie.**

1995. « L'histoire d'entreprise : l'état des lieux » in *Communication et Organisation* n° 7, pp. 123-155.

**Le Goff, Jacques.**

1988 [1977]. *Histoire et mémoire*. Paris : Gallimard.

**Le Goff, Jacques et Nora, Pierre. (dir).**

1974. *Faire de l'histoire. 1 : nouveaux problèmes*. Paris : Gallimard.

**Le Goff, Jean-Pierre.**

1995. *Le mythe de l'entreprise*. Paris : La découverte.

2000. *Les illusions du management. Pour un retour au bon sens*. Paris : La découverte.

2003. *La barbarie douce. La modernisation aveugle de l'entreprise*. Paris : La découverte.

**Lenclud, Gérard.**

1987. « La tradition n'est plus ce qu'elle était » *in Terrain*, n° 9, pp. 110-123.

1992. « Le grand partage ou la tentation ethnologique » *in* Althabe, Gérard ; Fabre, Daniel et Lenclud, Gérard (dir.) : *Vers une ethnologie du présent*. Paris : Editions de la MSH.

1994. « Qu'est-ce que la tradition ? » *in* Detienne, Marcel (dir.) *Transcrire les mythologies*, pp. 25-45. Paris : Albin Michel.

**Le Marec, Joëlle.**

2002. *Ce que le « terrain » fait aux concepts : vers une théorie des composites*. Habilitation à diriger les recherches, sous la direction de Baudouin Jurdent. Paris : Université de Paris VII – Cinema, Communication, Information.

**Le Marec, Joëlle, et Babou, Igor.**

2003. « De l'étude des usages à une théorie des « composites » : objets, relations et normes en bibliothèque *in* Souchier, Emmanuel ; Jeanneret, Yves et Le Marec, Joëlle (dir.) *Lire, écrire, récrire. Objets, signes et pratiques des médias informatisés*. Paris : Bibliothèque Publique d'Information.

**Le Menier, Erwan.**

**Non daté.** « Le sociologue et l'auteur : contiguïtés » *in Tracés*, n°4 : « L'interprétation ». <http://traces.ens-lsh.fr>.

**Lepetit, Bernard et Revel, Jacques.**

1992. « L'expérimentation contre l'arbitraire » *in Annales ESC*, janvier-février, pp. 261-265.

**Lettre de l'ANVIE.**

1993. N° 6, juin. Pour : « Histoire et culture d'entreprise : les Caisses d'épargne se penchent sur leurs valeurs » pp. 1-4.

1994. N° 8, janvier. Pour « Une stratégie de développement fondée sur une réflexion identitaire » pp. 5-6.

**Létourneau, Jocelyn.**

1996. « L'historiographie comme miroir, écho et récit de *nous autres* » *in* Jewsiewicki, Bogumil et Létourneau, Jocelyn (dir.) *L'histoire en partage. Usages et mises en discours du passé*. Paris : L'Harmattan.

**Levi, Giovanni.**

2001. « le passé lointain. Sur l'usage politique de l'histoire » *in* Hartog, François et Revel, Jacques (dir.) *Les usages politiques du passé*. Paris : éditions de l'E.H.E.S.S.



**Linhart, Danièle.**

1994. *La modernisation des entreprises*. Paris : La découverte.

**Machiavel, Nicolas.**

1987. *Œuvres complètes. I : Le prince et les premiers écrits politiques*. Paris : Classiques Garnier.

**Marrou, Henri-Irénée.**

1954. *De la connaissance historique*. Paris : Seuil.

**Martin, Hervé.**

2002. « A propos de l' « opération historiographique » in Delacroix, Christian ; Dosse, François ; Garcia Patrick et Trebitsch, Michel (dir.) : *Michel de Certeau. Les chemins de l'histoire.*, pp. 107-124.

**Martin, Jean-Clément.**

2000. « La mémoire, l'histoire, l'oubli. Pour un autre régime d'historicité » in *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, n° 47-4, octobre-décembre pp. 783-904.

**Mauss, Marcel.**

1967. [1947]. *Manuel d'ethnographie*. Paris : Payot.

1969. *Œuvres complètes*. Paris : Les Editions de Minuit.

— « De quelques formes primitives de classification » tome 2, pp. 13-89.

**Mazaud, Jean-Philippe.**

**non publié.** « Que faire de la « culture d'entreprise » dans l'enquête de terrain ? Examen d'une démarche ».

**Meier, Christian.**

1994. « Science et responsabilité de l'historien » in *Diogène* n° 168, octobre décembre, pp. 27-43.

**Milo, Daniel Shabetai.**

1991. *Trahir le temps (Histoire)*. Paris : Les Belles lettres.

**Michelet, Jules.**

1959. *Journal, tome I (1828-1848)*, Paris : Gallimard.

**Momigliano, Arnaldo.**

1983. *Problèmes d'historiographie ancienne et moderne*. Paris : Gallimard.

**Morin, Pierre et Delavalée, Eric.**

2004. *Le manager à l'écoute du sociologue*. Paris : éditions d'organisation.

**Müller, Bertrand (dir.).**

2005a. *L'histoire entre mémoire et épistémologie*. Lausanne : Payot

**Nizard, Georges.**

1980. « Le management de l'incertitude et de la complexité » *in Personnel*, mars-avril, pp. 16-18.

1991. *Les métamorphoses de l'entreprise. Pour une écologie du management*. Paris : economica.

**Noiriel, Gérard.**

1986. « Le pont et la porte. Les enjeux de la mémoire collective » *in Traverses*, n° 36, janvier, pp. 98-102.

2005 [1996]. *Sur la « crise » de l'histoire*. Paris : Gallimard [Belin].

**Nora, Pierre.**

2001 [1984]. « Entre mémoire et histoire, la problématique des lieux » *in Nora, Pierre (dir.) Les lieux de mémoire*, tome 1, pp. 23-43. Paris : Gallimard.

**Nora, Pierre (dir.)**

1987. *Essais d'ego-histoire*. Paris : Gallimard.

1997. *Les lieux de mémoire*. Paris : Gallimard. (Trois volumes : tome 1 — La République ; tome 2 — La Nation ; tome 3 — Les France.)

**Olivier de Sardan, Jean-Pierre.**

1995. « Sur la production des données en anthropologie » *in Enquête*, n° 1, pp. 71-109.

**Ollivier, Bruno.**

2001. « Enjeux de l'interdiscipline », *in L'année sociologique*, vol. 51, n°2, pp. 337-354.

**Passeron, Jean-Claude et Revel, Jacques (dir.)**

2005. *Penser par cas*. Paris : Editions de l'E.H.E.S.S.

**Paul-Cavallier, Marcel et Walter, Jacques. (dir.)**

2001. *Organisations, médias et médiations*. Paris : L'Harmattan.

**Pène, Sophie.**

1997. « Lettre administrative et espace social » *in Fabre, Daniel (dir.) : Par écrit. Ethnologie des écritures quotidiennes*. Paris : éditions de la M.S.H.

2005a. *Société de disponibilité. La vie quotidienne des communautés artificielles*. Habilitation à Diriger les Recherches, sous la direction d'Yves Jeanneret. Paris : Université de Paris IV-Sorbonne – Celsa.

2005b. « La « Vie des hommes infâmes » dans la société de disponibilité » *in Etudes de communication* n° 28, pp. 107-125. Lille.

**Perdriset, Françoise.**

2003. « Les valeurs dans les organisations » in Gardère, Elizabeth et Gramaccia, Gino (dir.), *Coexister dans les mondes organisationnels*. Paris : L'Harmattan, pp. 143-171.

**Peters, Thomas et Waterman, Robert.**

1983. *Le prix de l'excellence. Le secret des meilleurs entreprises*. Paris : interéditions.

**Petit, Maud.**

2002. *La Caisse Nationale des Caisses d'Epargne, une entreprise unidimensionnelle ? ou comment selon l'axe temporel étudié, les configurations identitaires diffèrent*. Mémoire de DESS Diagnostic Social et management des ressources humaines. Celsa, Université de Paris IV-Sorbonne.

**Perret, Jean-Baptiste.**

2004. « Y a-t-il des objets plus communicationnels que d'autres ? » in Jeanneret, Yves et Ollivier, Bruno (dir.) *Hermès*, n° 38, pp. 121-128.

**Pinto, Louis.**

1987. « Graphique et science d'entreprise » in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 69 pp. 93-97.

**Plessis, Alain.**

1991. « Préface » in Beltran, Alain et Ruffat, Michèle (dir.), *Culture d'entreprise et histoire*. Paris : Editions d'Organisation, pp. 13-15

**Pollak, Michael.**

2003 [1993]. « L'historien et ses concurrents : le tournant épistémologique des années soixante aux années quatre-vingt » in I.H.T.P. *Ecrire l'histoire du temps présent*. Paris : C.N.R.S. Editions.

**Pomian, Joanna.**

1996. *Mémoire d'entreprise*. Paris : éditions sapientia.

**Pomian, Krzysztof.**

1987. *Collectionneurs, amateurs et curieux. Paris, Venise : XVIe-XVIIIe siècle*. Paris : Gallimard.

1998. « De l'histoire, partie de la mémoire à la mémoire, objet de l'histoire » in *Revue de métaphysique et de morale*, 1, pp. 63-111.

1999. *Sur l'histoire*. Paris : Gallimard.

2003. *Des saintes reliques à l'art moderne. Venise-Chicago XIIIe-XXe siècle*. Paris : Gallimard.

**Pontille, David.**

2002. « La signature scientifique. Authentification et valeur marchande » in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 141-142, pp. 72-78.

2004. *La signature scientifique. Une sociologie pragmatique de l'attribution*. Paris : C.N.R.S. Editions.

**Pouillon, Jean.**

1975. *Fétiches sans fétichismes*. Paris : Maspéro.

**Pourcher, Yves.**

1997. « Un ethnologue dans l'histoire » in Abélès Marc et Jeudy, Henri-Pierre. *Anthropologie du politique*. Paris : Armand Colin.

**Prost, Antoine.**

1996. *Douze leçons sur l'histoire*. Paris : Seuil.

**Rancière, Jacques.**

1992. *Les mots de l'histoire. Essai de poétique du savoir*. Paris : Seuil.

1996. « Le concept d'anachronisme et la vérité de l'historien » in *L'incatuel*, n° 6, automne.

2004. *Aux bords du politique*. Paris : Gallimard.

**Revel, Jacques.**

1995. « Ressources narratives et vérité historique » in *Enquête*, n° 1, pp. 43-70.

**Revel, Jacques et Wachtel, Nathan. (eds.)**

1996. *Une école pour les sciences sociales*. Paris : Editions du Cerf, éditions de l'E.H.E.S.S.

**Ricœur, Paul.**

1985. *Temps et récit. 3 — Le temps raconté*. Paris : Seuil.

1986. *Du texte à l'action. Essais d'herméneutique II*. Paris : Seuil.

1990. *Soi-même comme un autre*. Paris : Seuil.

1994. « Histoire et rhétorique » in *Diogène* n° 168, octobre décembre, pp. 9-27.

1998. « La marque du passé ». in *Revue de métaphysique et de morale*, 1, pp. 7-33.

2000a. « L'écriture de l'histoire et la représentation du passé » in *Annales HSS*, 4, pp. 731-747.

2000b. *La mémoire, l'histoire, l'oubli*. Paris : Seuil.

**Roth, Catherine.**

2002. *Etat des lieux des recherches en anthropologie industrielle*. Rapport.

CILAC – Comité d'information et de liaison pour l'archéologie, l'étude et la mise en valeur du patrimoine industriel.

**Rouso, Henry.**

1984. « L'histoire appliquée ou les historiens thaumaturges » in *Vingtième siècle*, n° 1, volume 1, pp. 105-122.

1998. *La Hantise du passé*. Paris : Textuel.

**Ruffat, Michèle.**

2003 [1993]. « Faire de l'histoire en entreprise » in I.H.T.P. *Ecrire l'histoire du temps présent*. Paris : C.N.R.S. Editions.

**Sahlins, Marshall.**

1989 [1985]. *Des îles dans l'histoire*. Paris : Hautes Etudes.

**Sansot, Pierre.**

2006. *Ce qu'il reste*. Paris : Payot.

**Sainsaulieu, Renaud (dir.).**

1990. *L'entreprise, une affaire de société*. Presses de la F.N.S.P.

**Sales, Véronique (dir.)**

2003. *Les historiens*. Paris : Armand Colin.

**Schaeffer, Jean-Marie.**

1999. *Pourquoi la fiction ?* Paris : Seuil.

**Selim, Monique.**

1998. « L'entreprise » in Althabe, Gérard et Selim, Monique, *Démarches ethnologiques au présent*. Paris : L' Harmattan, pp. 101-159.

2001. [1993.]« Entreprise et mondialisation » in *Motifs économiques en anthropologie*. Paris : L' Harmattan. [texte paru en 1993 dans *l'Homme et la société* n° 109, sous le titre « anthropologie et entreprise »]

**Selim, Monique et Sugita, Kurimi**

1991. « Parcours ethnologique dans l'entreprise » in *Journal des anthropologues*, n° 43-44.

**Severi, Carlo.**

1994. « Paroles durables, écritures perdues. Réflexions sur la pictographie cuna » in Detienne, Marcel (dir.) *Transcrire les mythologies*, pp. 45-73. Paris : Albin Michel.

**De la Sourdière, Martin.**

1988. « L'inconfort du terrain » in *Terrain* n° 11.

**Shibutani, Tamotsu.**

1954. « Reference groups as perspectives » *in American Journal of Sociology*, LX, pp. 562-569.

**Souchier, Emmanuel, Jeanneret, Yves et Le Marec, Joëlle (dir.)**

2003. *Lire, écrire, récrire. Objets, signes et pratiques des médias informatisés*. Paris : Bibliothèque Publique d'Information.

**Stratégor**

1988. *Stratégor, stratégie, structure, décision, identité*. Paris : Dunod.

1993. *Stratégor, stratégie, structure, décision, identité*. Paris : Dunod.

1997. *Stratégor, stratégie, structure, décision, identité*. Paris : Dunod.

**Strauss, Anselm.**

1992a. *La trame de la négociation*. Paris : L'harmattan. Textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger.

1992b. *Miroirs et masques*. Paris : Métailié.

1992c [1978]. « Une perspective en termes de monde social » *in* Strauss, Anselm, *La trame de la négociation*. Paris : L'harmattan. Textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger. Titre original : « a social world in perspective » *in* Norman Denzin (ed.), *Studies in Symbolic Interaction*, volume 1. Greenwich, CT : J.A.I. Press, pp. 119-28.

**Tassel, Julien.**

2001. *Citer l'origine, une modalité d'expression du mythe chez Chanel ? Culture d'entreprise et communication interne*. Mémoire de D.E.A. de Sciences de l'Information et de la Communication, sous la direction du Professeur Véronique Richard. Celsa — Université Paris IV-Sorbonne.

**A paraître.** « L'usage organisationnel des outils chronologiques. Une mise en scène de l'information objective » *in Actes du colloque l'Information dans les organisations*, Tours : éditions de l'université de Tours.

**Terray, Emmanuel.**

2006. *Face aux abus de la mémoire*. Paris : Actes Sud.

**Tétart, Philippe.**

1998. *Petite histoire des historiens*. Paris : Armand Colin.

**Thévenet, Maurice.**

1986. *Audit de la culture d'entreprise*. Paris : Editions d'Organisation.

**Thuderoz, Christian.**

1995. « Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif », in *Revue française de sociologie*, vol 36, p. 325-354.

**Thuillier, Guy.**

1989. « A propos de l'ingénierie historique », in *Bulletin d'histoire de l'électricité*, 14-15, décembre 1989-juin 1990, pp. 149-155.

1990. « Réflexions sur la demande en histoire » in *Etudes et documents*, II, pp. 379-386. Paris : Comité pour l'Histoire Economique et Financière de la France, Ministère de l'économie.

1998. *L'histoire, entre le rêve et la raison. Introduction au métier d'historien*. Paris : Economica.

1999. « La demande en histoire et les histoires à naître » in *Etudes et Documents*, XI, pp. 525-534. Paris : Comité pour l'Histoire Economique et Financière de la France, Ministère de l'économie.

**Thuillier, Guy et Tulard, Jean.**

1995. *Le métier d'historien*. Paris : PUF.

**Thomas, Yann.**

1998. « La vérité, le temps, le juge et l'historien », in *Le débat*, n° 102.

**Torrès, Félix.**

1995. « Histoires et mémoires de l'entreprise » in *Communication et Organisation* n° 7, pp.157-194.

**Traverso, Enzo.**

2005. *Le passé, modes d'emploi. Histoire, mémoire, politique*. Paris : La fabrique éditions.

**Trépanier, Michel et Ippersiel, Marie-Pierre.**

2003. « Hiérarchie de la crédibilité et autonomie de la recherche. L'impensé des analyses des relations université-entreprises » in *ARSS*, n° 148, pp. 74-82.

**Turgeon, Laurier, Létourneau Jocelyn et Fall Khadiyatoulah (dir.)**

1997. *Les espaces de l'identité*. Laval : Presses de l'Université Laval.

**Urbain, Jean-Didier.**

2003. *Ethnologue, mais pas trop*. Paris : Payot.

**Üsdiken, Behlül et Kieser, Alfred.**

2004. « Introduction : History in Organisation Studies » in *Business History* n° 46 (3) juillet, pp. 321-331.

**Üsdiken, Behlül et Kieser, Alfred. (dir.)**

2004. *Business History* n° 46 (3) juillet. « Special Issue. History in Organisation Studies »

**Véron, Eliséo.**

1988. *La semiosis sociale. Fragments d'une théorie de la discursivité*. Millau : Presses Universitaires de Vincennes.

**Veyne, Paul.**

1971. *Comment on écrit l'histoire*. Paris : Seuil.

**Viviant, Arnaud (textes réunis par).**

2003. *L'entreprise*. La découverte.

**Watzlawick, Paul, Weakland, John et Fisch, Richard.**

1975. *Changements. Paradoxes et psychothérapie*. Paris : Seuil.

**Weber, Max.**

1963. *Le savant et le politique*. Paris : 10/18

**Wieviorka, Annette.**

1998. *L'ère du témoin*. Paris : Plon.

**Wieviorka, Michel.**

2005. *La différence. Identités culturelles : enjeux débats et politiques*. Paris : Aubier.

**Wieviorka, Michel et Trinh, Sylvaine.**

1989. *Le modèle E.D.F.* Paris : La découverte.

**Winkin, Yves.**

1993. « Relations publiques : stratégies de rupture et construction de l'objet » in *Communication et organisation* n° 4, pp. 57-68.

1997. « L'observation participante est-elle un leurre ? » in *Communication et organisation* n° 12. Actes du colloque Grec/o, Bordeaux, juin 1997, pp. 133-153.

2000 [1981]. (ed.) *La nouvelle communication*. Paris : Seuil.

2001. *Anthropologie de la communication*. Paris : Seuil.

2005. « Le chemin de Saint-Jacques » in Alizart, Mark et Kihm, Christophe (dir.) : *Fresh Théorie*, pp. 79-97. Paris : Léo Scheer.

**Yates, Frances A.**

1975. *L'art de la mémoire*. Paris : Gallimard.

**Zonabend, Françoise.**

1979. « Ethnologie du soi, ethnologie de l'autre » in C.N.R.S., *Colloques*



*Internationaux du C.N.R.S. n° 573 : L'anthropologie en France, situation actuelle et avenir*, pp. 359-377. Paris : Editions du C.N.R.S.

**1994.** « De l'objet et de sa restitution en anthropologie » *in Gradhiva* n° 16, pp. 3-15.

**2000.** *La mémoire longue*. Paris : Jean-Michel Place.

## Sélection d'articles de presse.

### Sur l'histoire en entreprise

#### 2004

- « Quand les entreprises se servent de leur mémoire ». Féraud, Jean-Christophe *in La Tribune*, 20 janvier 2004. 2 pages.
- « Archives : le modèle suédois ». Truc, Olivier *in La Tribune*, 20 janvier 2004. 2 pages.
- « L'histoire d'entreprise, outil du manager ». Perrotte, Derek *in Les Echos*, 23 février 2004. 2 pages.
- « Quand l'entreprise utilise la fiction pour parler vrai aux salariés » ; Picard, Nicolas, *in La Tribune*, 2 janvier 2004. 1 page.

#### 2002

- « Les secrets de famille des entreprises ». Aubé, Claire *in Enjeux*, décembre 2002. 3 pages
- « Des histoires pour mieux manager » ; Deschamps, Pascale-Marie, *in Les Enjeux*. Mai 2002. 4 pages
- « Le livre d'histoire varie les points de vue » *in L'expression d'entreprise*, mai 2002. 1 page.

#### 2001

- « Histoire et entreprises, quelles relations pour quels usages ? » interview de Jacques Marseille *in Les Echos*, 4 et 5 mai 2001. 1 page.
- « L'histoire d'entreprise, une besogne méprisable ? » interview de Jean Vasseur *in Les Echos*, 4 et 5 mai 2001. 1 page.

#### 1999

- « Un nouveau support pour la mémoire des entreprises » Bourmaud, François-Xavier, *in Le Figaro économie*, janvier 1999. 1 page.
- « Raconte-moi mon histoire ». Golliau, Catherine, *in Le Point*, novembre

1999. 1 page.

— « L'entreprise à livre ouvert ». Chocron, Véronique, *in Les Echos*, 12-13 février 1999. 2 pages.

— « Les firmes allemandes dévoilent leurs archives de la période nazie » ; Feligonde, Vincent (de), *in Les Echos*, 12-13 février 1999. 1 page.

— « Les entreprises en quête d'historiens » ; Domergue, Bernard. *in Courrier Cadres*, 4 juin 1999. 3 pages.

## Sur le Groupe Caisse d'Épargne.

### 2007

— « La banalisation du livret A sera effective au 2<sup>e</sup> semestre 2008 » *in Le Monde*, Lundi 17 décembre 2007. Dépêche de l'agence Reuters.

— « La marque « livret A » appartient à l'Écureuil » *in Le Figaro*, vendredi 7 décembre 2007, p. 5.

— « Naissance de la Caisse d'Épargne Lorraine-Champagne-Ardenne » *in Les Echos*, mardi 4 décembre 2007, p. 32.

— « L'écureuil au bord de la crise de nerfs » *in Le Figaro*. 1<sup>er</sup> décembre 2007.

— « Ma présidence est un facteur de cohérence » *in Le Figaro*. 26 novembre 2007.

— « La Caisse d'Épargne lance un programme d'étiquetage éthique » *in Les Echos*, vendredi 22 juin 2007, p. 28.

— « Charles Milhaud vante la « formidable transformation » de l'Écureuil » *in Le Figaro économie*, Jeudi 22 mars 2007, p. 23.

— « Naissance de la Caisse d'Épargne Nord France Europe » *in Les Echos*, Lundi 15 janvier 2007.

### 2006

— « Charles Milhaud restera à la tête de l'Écureuil au moins jusqu'à la fin 2009 » *in Les Echos*, jeudi 21 décembre 2006.

— « Les Caisses d'épargne d'île de France en route vers une fusion » *in Les Echos*, lundi 18 décembre 2006, p. 31.

— « Les Caisses d'Épargne mettent en mustique leur convergence informatique » *in Les Echos*, mercredi 8 novembre 2006, p. 32.

— « Les Caisses d'Épargne réduisent leur nombre à marche forcée » *in Les*

*Echos*, jeudi 5 octobre 2006, p. 28.

— « Natixis voit le jour, après 9 mois de gestation agitée » *in Le Monde*, 7 novembre 2006.

— « Les jongleries dispendieuses de l'Ecureuil » *in Le Monde*, 6 juin 2006.

— « Nicole Moreau : « La création de Natixis va nous obliger à réinventer la gouvernance de l'Ecureuil » » *in Les Echos*, lundi 5 juin 2006, p. 29.

— « L'accord entre la Caisse des dépôts et l'Ecureuil ouvre la voie à la création de Natixis » *in Les Echos*, lundi 29 mai 2006.

— « Les Caisses d'épargne de Grenoble et de Lyon annoncent leur projet de fusion » *in Les Echos*, jeudi 11 mai 2006.

— « Caisses d'Epargne : le processus de concentration s'accélère » *in Les Echos*, mercredi 3 mai 2006, p. 33.

— « Livret A. La fin d'un monopole » *in Le Monde*, mardi 18 avril 2006, p. 15.

— « Histoire secrète d'une fusion éclair » *in Le Point*, jeudi 16 mars 2006, p. 78.

— « En six ans, Charles Milhaud a fait la révolution des Caisses d'Epargne » *in Le Figaro*, lundi 13 mars 2006.

— « Impitoyable » *in Challenges*, n° 17, 5 janvier 2006, pp. 48, 50.

— « Charles Milhaud : qui veut la peau de l'Ecureuil » *in Enjeux – les Echos*, n° 220, janvier 2006, p. 42.

## **2005**

— « Le succès tempéré des comptes rémunérés de l'Ecureuil » *in les Echos*, vendredi 16 septembre 2005, p. 32.

— « La Compagnie 1818 devient la banque privée de l'Ecureuil » *in Les Echos*, lundi 9 mai 2005, p. 34.

— « De nouvelles fusions sont envisagées entre Caisses d'Epargne » *in Les Echos*, mardi 3 mai 2005, p. 29.

— « le faux cadeau de l'Ecureuil » *in Le nouvel Observateur*, n° 2111, jeudi 21 avril 2005, p. 86-87

— « la Banque Sanpaolo devient la Banque Palatine » *in Les Echos*, mardi 19 avril 2005, p. 32.

— « Le Groupe Caisse d'Epargne poursuit sa mutation pour se rendre cotable ». *in Les Echos*, 8 avril 2005, p. 26.

— « Inquiétude autour du projet de cotation du Groupe Caisse d'Epargne » *in Les Echos* n° 19384, lundi 4 avril 2005, p. 27

— « Les Caisses d'épargne entrent au capital de Lazard » *in Le Monde*, mardi 15 mars 2005.

## 2004

- L'écureuil entérine aujourd'hui l'absorption de sa filiale Ixis » *in Les Echos*, jeudi 16 décembre 2004, p. 30.
- « Partenariat en vue entre la Macif, la Maif et le Groupe Caisse d'Épargne » *in Les Echos*, vendredi 22 octobre 2004, p. 27.
- « Le plan 2007 de l'Écureuil pour devenir « cotable » » *in Les Echos*, mercredi 20 octobre 2004, p. 34.
- « « Caisses d'Épargne : les salariés d'Ixis vivront leur « big bang » au 1<sup>er</sup> janvier », *Les Echos*, mardi 28 septembre 2004, p.8.
- « Nous créons une grande banque privée en France » *in Le Monde*, 2 juillet 2004.
- « Eulia rejoint aujourd'hui les Caisses d'Épargne » *in Les Echos*, mercredi 30 juin 2004, p. 35.
- « Les Caisses d'Épargne achètent l'immeuble Avant-Seine pour 334 millions d'euros » *in Les Echos*, vendredi 18 juin 2004, p. 17.
- « Crédit agricole et Caisses d'épargne face au déclin des restructurations » *in Le Monde*, mercredi 28 avril 2004, p. 18.
- « De nouveaux horizons pour le Groupe Caisse d'Épargne » *in Les Echos*, mardi 17 février 2004, p. 33.
- « Quand les mutualistes se conduisent comme des financiers purs et durs » *in Le Figaro*. 12 janvier 2004.
- « L'Écureuil regroupe son informatique en trois pôles » *in Les Echos*, mardi 6 janvier 2006, p. 40.

## 2003

- « Charles Milhaud reconduit pour six ans à la tête de l'Écureuil » *in Les Echos*, mardi 16 décembre 2003.
- « Caisses d'épargne : un nouveau directoire pour accélérer la réforme » *in Le Monde*, lundi 15 décembre 2003, p. 13.
- « La métamorphose de l'Écureuil » *in Les Echos*, mardi 25 novembre 2003, p. 13.
- « Le nouveau panache de l'Écureuil » *in Enjeux Les Echos* n° 196, novembre 2003, p. 106.
- « Caisses d'Épargne CDC : petits meurtres entre amis » *in Le Figaro*

*Economie*, vendredi 3 octobre 2003, p.2.

— « La Caisse Nationale des Caisses d'Épargne devient la troisième banque française » *in Le Monde*, 3 octobre 2003.

— « Francis Mayer et Charles Milhaud : « Une bonne gouvernance génère l'efficacité, sans conflit paralysant » *in Les Echos*, vendredi 3 octobre 2003, p. 36.

— « Les Caisses d'Épargne vont acquérir 60% de la Banque Sanpaolo » *in Les Echos*, lundi 21 juillet 2003, p. 20.

— « Convention collective du Groupe Caisse d'Épargne : les tribunaux donnent raison aux syndicats » *in Les Echos*, mercredi 29 janvier 2003, p. 25.

— « Charles Milhaud : je préfère le consensus aux coups de force » *in Le Figaro entreprises*, lundi 13 janvier 2003, p. 22, 23.

## **2002**

— « L'Écureuil fait discrètement campagne pour prendre le contrôle d'Eulia » *in Les Echos*, mardi 12 novembre 2002, p. 27.

— « Charles Milhaud convertit les Écureuils au marché » *in Liaisons sociales magazine*, novembre 2002.

— « Comment l'écureuil a réformé sa politique sociale » *in Le Figaro Entreprises*, lundi 15 juillet 2002, p. 14.

## **2001**

— « Une saga placée sous le signe de l'Écureuil » *in Le Figaro*, lundi 27 août 2001, p. 98.

— « La Caisse des dépôts et les Caisses d'épargne vont se marier » *in Le Monde*, vendredi 15 juin 2001, p. 24.

— « L'écureuil et la Caisse des dépôts créent un champion français de la finance » *in Le Monde*, 26 juin 2001.

— « Une histoire qui ressemble à celle d'un « vieux couple » » *in Le Monde*, 26 juin 2001.

## **2000**

— « Le difficile apprentissage du mutualisme par les Caisses d'épargne » *in Le Monde*, lundi 10 juillet 2000, p. 14.

— « Les onze chantiers des Caisses d'Épargne et du Crédit Foncier de France » *in Les Echos*, 30 juin 2000, p. 37.

— « Fortes de leur nouveau statut, les Caisses d'épargne poursuivent leur révolution culturelle » *in Le Monde*, vendredi 28 avril 2000, p. 23.

— « Les Caisses d'épargne veulent transformer leurs clients en sociétaires » *in Le Monde*, 5 janvier 2000, p. 13.

## **1999**

— « Les Caisses d'Epargne mettent en place leur nouvelle structure » *in Les Echos*, mercredi 29 septembre 1999, p. 30.

— « La Caisse des Dépôts et Consignations et les Caisses d'Epargne scellent leur alliance » *in Les Echos*, jeudi 9 septembre 1999, p. 22

— « Les Caisses d'épargne devraient être transformées en banque coopérative » *in Le Monde*, mercredi 10 mars 1999, p. 21.

— « Caisses d'Epargne : Charles Milhaud devrait succéder à René Barberye » *in Les Echos*, 29 janvier 1999.

# Littérature grise, documents et publications d'entreprise analysés.

## Documents managériaux.

### ***Archive du Groupe Valeurs***

Contient l'ensemble des documents retraçant l'élaboration des valeurs du G.C.E. et le déroulement du projet d'entreprise. Rassemble les contributions, procès verbaux, analyses, présentations *powerpoint*, outils et notes relatifs à l'élaborations des valeurs du G.C.E. L'archive rassemble environ 370 pages au total. Elle se compose des documents suivants :

- « Compte-rendu de la réunion du 28 Février 2001 » 8 pages.
- « Note préparatoire de Philippe Naville et de Hubert Dellegard : « Pourquoi faut-il des valeurs à une entreprise ? » » 4 pages.
- « Compte-rendu de la réunion du 20 avril 2001 » 11 pages.
- « Contribution de François Maret : « Existe-t-il une spécificité « Caisse d'épargne » dans la gestion des valeurs ? » » 14 pages.
- « Compte-rendu de la réunion du 19 juin 2001 » 8 pages.
- « Compte rendu de la réunion du 4 juillet 2001 » 14 pages.
- « Rapport d'étape de la phase de production. Février à Septembre 2001 » 22 pages.
- « Point d'étape sur la démarche en cours sur les valeurs du Groupe. Séminaire des Présidents de COS, 28 septembre 2001 » (présentation *powerpoint*). 22 pages.
- « Point d'étape : travaux sur les valeurs : CCN » (présentation *powerpoint*) 7 pages.
- « Compte-rendu de la réunion du 6 Novembre 2001 » 7 pages.
- « Caisse d'épargne. Quelques réflexions autours de la démarche valeurs. 6 novembre 2001 » TBWA Corporate. 20 pages (présentation *powerpoint*).
- « Les valeurs de la caisse d'épargne. Réunion du 6 novembre 2001. Créateur de



- la marque employeur » Groupe Publicis. (présentation *powerpoint*). 11 pages.
- « Directoire du lundi 18 février 2002. Note d'étape sur les travaux du Groupe Valeurs » 4 pages.
  - « Compte-rendu de la réunion du 8 février 2002 » 4 pages.
  - « Lettre aux présidents de COS des Caisses d'épargne » 1 page.
  - « Projet Valeurs, phase de consultation. 27 avril / 24 mai » (présentation *powerpoint*). 33 pages.
  - « Cahier d'échanges. 27 avril / 22 mai » 16 pages.
  - « Les grandes signatures de la banque. Baromètre de notoriété et de perception des signatures bancaires auprès des Français » Efficienc 3 — Etudes marketing. (présentation *powerpoint*). 36 pages.
  - « Caisse d'épargne, projet « valeurs », synthèse des groupes qualitatifs. 3/04/2002 » Ipsos. 48 pages.
  - « Caisse d'épargne, projet « valeurs », synthèse des entretiens individuels. 25/04/2002 » IPSOS. 32 pages.
  - « Document de travail. Projet « valeurs ». Suggestions et commentaires. Réunion des présidents de COS et de Directoire. 17 et 18 avril 2002 » 5 pages.
  - « Les valeurs du groupe caisse d'épargne. Réunion des présidents de COS et de Directoire. 12 juin 2002 » (présentation *powerpoint*). 27 pages.
  - « Les valeurs des Caisses d'Epargne. Conseil de surveillance. 27.06.02 » 2 pages.
  - « Note de Philippe Naville : réunion du groupe Valeurs du mardi 2 juillet 2002. Réactions des présidents de COS et de Directoire sur le corps de valeurs proposé lors de la réunion du 12 juin » 2 pages.
  - « Note de Philippe Naville : réunion du « groupe Valeurs » du mardi 2 juillet 2002. L'étendard » 3 pages.
  - « Les valeurs du Groupe Caisse d'Epargne, CR réunion du 2 juillet 2002 » 3 pages.
  - Photographies : « Groupe « Valeurs » » (1 photographie) / « Réunion plénière « Valeurs » des Présidents de COS et Directoires, 12 juin 2002 » (6 photographies). 4 pages.

**Les Cahiers pour l'Histoire de l'Épargne**

- **Mars 2007, n° 11.** *Aux sources de l'intérêt général.* Contributions à la journée d'étude « du bien public à l'intérêt général ». 8 novembre 2005. Paris : Les éditions de l'épargne.
- **Février 2005, n° 10.** *Les Caisses d'épargne : une identité forte, une stratégie dynamique.* VIIIe colloque européen d'histoire des Caisses d'épargne. Paris : Les éditions de l'épargne.
- **Mai 2004, n° 9.** *D'hier à aujourd'hui : quelle éthique pour les Caisses d'épargne ?* Paris : Les éditions de l'épargne.
- **Juin 2003, n° 7-8.** *Le tournant de la loi du premier juillet 1983 : genèse, réalisation et perspectives.* Paris : Les éditions de l'épargne.
- **Juin 2002, n° 6.** *L'état de la recherche sur les Caisses d'épargne.* Paris : Paris : Les éditions de l'épargne.
- **Juin 2002, n° 6, supplément.**
- **Juin 2001, n° 4.** *Marchés, argent, management : logiques contradictoires ou logiques convergentes ?* Paris : Les éditions de l'épargne.

**Les Cahiers pour l'Histoire de l'Épargne : La collection.**

**Dumas, Jean-Jacques.**

**2002.** *L'histoire du CTR de Rillieux de 1963 à 1993.* Paris : Les éditions de l'épargne.

**Masquelier, Philippe.**

**2006.** *Une grande figure lorraine. Quarante ans de construction du Groupe Caisse d'Épargne.* Entretiens avec Robert Guérard. Paris : Les éditions de l'épargne.

**Vallée, Marie.**

**2006.** *Le fonds Liancourt aux archives du château de La Rochefoucauld.* Paris : Les éditions de l'épargne.

**La Lettre de l'Association pour l'Histoire des Caisses d'épargne.**

- **Octobre 2000, n°1.** 4 pages.
- **Janvier 2001, n° 2.** 4 pages.
- **Avril 2001, n° 3.** 4 pages. Supplément « un triple anniversaire ». 2 pages.
- **Juillet 2001, n°4.** 4 pages. Supplément « la véritable histoire de Didy

l'écureuil », 2 pages.

- **Décembre 2001, n°5.** 4 pages. Supplément « Reconfiguration : dix ans déjà », 2 pages.
- **Mars 2002, n° 6.** 4 pages. Supplément « Du Bureau central à la Caisse nationale. Petit itinéraire de géographie parisienne », 2 pages.
- **Décembre 2002, n°7.** 4 pages.
- **Mars 2003, n° 8.** 4 pages. Supplément « Benjamin Delessert, le fondateur », 2 pages.
- **Juillet 2003, n°9.** 4 pages. Supplément « jeux de l'été », 2 pages.
- **Janvier 2004, n°10.** 4 pages.
- **Juin 2004, n°11.** 4 pages. Supplément « jeux d'été. Pas de vacances pour vos neurones », 2 pages.
- **Novembre 2004, n° 12.** 4 pages. Supplément « la Caisse d'Epargne Champagne Ardenne active sa mémoire ».
- **Mai 2005, n°13.** 4 pages. Supplément « Quarante ans au service des Caisses d'épargne », 2 pages.

***La Lettre. Association pour l'histoire du groupe caisse d'épargne.***

- **Novembre 2005, n°14.** 4 pages.
- **Mars 2006, n°15.** 4 pages.
- **Février 2007, n°16.** 6 pages.
- **Juillet 2007, n° 17.** 6 pages.

**Ouvrage hors collection :**

**2006.** *Une histoire pour demain. 60 ans de construction du Groupe Caisse d'Epargne.* Paris : Gallimard.

**Publications de la F.N.C.E.**

**Plaquettes et dépliants :**

- 2007. *Plaquette institutionnelle.*
- 2006. *Financer la solidarité. 10 000 projets d'économie locale et sociale, 10 000 belles histoires depuis 2001.*
- *Pourquoi participer aux projets d'intérêt général à votre caisse d'épargne ?*
- 2004. *La Fédération Nationale des Caisses d'Epargne.*
- 2004. *Missions d'intérêt général. Projets d'économie locale et sociale. Mode*

*d'emploi.*

— 2003. *Missions d'intérêt général. Orientations des PELS et des missions d'intérêt général des Caisses d'Epargne.*

— 2002. *Missions d'intérêt général. Orientations des projets d'économie locale et sociale des Caisses d'Epargne.*

— 2002. *1300 projets pour plus de solidarité. Projets d'économie locale et sociale. Bilan 2002.*

— 2001. *Nos clés pour la solidarité. Le financement de projet. Bilan 2001 des PELS.*

— 2001. *La Fédération Nationale des Caisses d'Epargne. Deux ans après.*

— *La Fédération Nationale des Caisses d'Epargne.*

— *Un « projet coopératif » pour enrichir le projet stratégique du Groupe Caisse d'Epargne. L'essentiel...*

#### **Rapports d'activité :**

— *Rapport d'activité 2006*

— *Rapport d'activité 2005*

— *Rapport d'activité 2004*

— *Rapport d'activité 2003*

#### **Etudes et analyses**

— n° 16. *Les Français et le livret A.*

— n°13. *Quelle contribution l'entreprise peut-elle apporter à la cohésion sociale ? Actes du colloque de l'Assemblée nationale. 20 mars 2003.*

— n°12. *OKO Bank : le sens finlandais du statut coopératif.*

— n°11. *Baromètre F.N.C.E. du moral des Français.*

— n°10. *Le mouvement Desjardins : la distinction coopérative.*

— n°9. *Les Français en 2005.*

— n° 8. *Les missions d'intérêt général des Caisses d'Epargne allemandes.*

— n°7. *Observatoire du sociétariat. Phase quantitative 2002.*

— n°6. *Identité et positionnement des Caisses d'épargne.*

— n°5. *Les mots des acteurs de l'intérêt général.*

#### **L'observatoire caisse d'épargne.**

— 2003. « Les femmes, les hommes et l'argent ».

— 2002. « Les nouveaux itinéraires de l'épargne ».

#### **Compendiums**

— 2002. N°4. Textes choisis et commentés par la Fédération Nationale des

Caisses d'Épargne.

— 2001. N°2. Textes choisis et commentés par la Fédération Nationale des Caisses d'Épargne.

## Rapports d'activité PELS des Caisses d'épargne dites « locales ».

- Caisse d'épargne d'auvergne et du Limousin. *PELS 2003*
- Caisse d'épargne Île de France Nord. *Au cœur du mécénat solidaire en Ile de France Nord. Rapport d'activité. PELS 2003.*
- Caisse d'épargne du Val de France Orléanais. *Bilan PELS 2003.*

## Publications de la C.N.C.E.

### **Culture Groupe.**

Magazine du Groupe Caisse d'Épargne. Ont été consultés tous les numéros depuis 1999. Ont été plus particulièrement utiles :

- Hors série octobre 2003 : « Naissance d'une banque universelle ».
- Hors série novembre 2004. « 4 novembre 2004. Spécial convention ».
- Hors série juillet 2004. « Welcome Ixis ! »
- n° 55, numéro spécial. « Multitalent, multimétier ».
- N° 56, avril 2005. « La bonne fréquence avec le client ».

### **Epargne et Finance**

Magazine du Groupe Caisse d'Épargne. A été utile :

- n° 22, juin 2005. « L'écureuil fait la révolution ».

### **Livret d'Accueil.**

*Bienvenue. Découvrir la C.N.C.E.. Comprendre notre entreprise : son activité, son environnement. Connaître notre politique ressources humaines. Se repérer au sein de la C.N.C.E..*

- *Mon intranet. Guide de l'utilisateur.*

## Publications du G.C.E.

- 2002. *Congrès des Caisses d'Épargne.*
- 2001. *Le projet stratégique du Groupe Caisse d'Épargne. Un an après.*  
Génération managers. 23 mars 2001.

## Publications syndicales.

### Tracts syndicaux.

- **24 janvier 2003.** « Pour la défense des retraites. Mobilisation le samedi 1<sup>er</sup> février ». 1 page.
- **30 janvier 2003.** « Droit syndical, rémunérations, classifications, carrières, mobilité. Carton rouge ! » 2 pages.
- **3 février 2003.** « Jugements du tribunal de grande instance. Les dirigeants de la Caisse nationale perdent leur sang froid ! ». 1 page.
- **10 février 2003.** « Situation exacte après les jugements du TGI du 28 janvier. Attention à l'intox ! » 1 page.
- **17 février 2003.** « Commission paritaire du 14 février 2003. Reconstruire ! » 2 pages.
- **24 février 2003.** « Accords dénoncés. Dénonciations contestées ! » 1 page.
- **2 avril 2003.** « Conflit en Irak. Refuser cette fatalité ! » 1 page.
- **11 avril 2003.** « La caisse nationale perd ses procès... et son sang froid ». 2 pages.
- **16 avril 2003.** « Commission paritaire nationale du 15 avril. Na ! les employeurs ne veulent plus négocier ». 1 page.
- **5 mai 2003.** « Défense de nos retraites. Journée d'action du 13 mai ». 1 page.
- **20 mai 2003.** « Défense de nos retraites. Manifestation nationale du 25 mai à Paris ». 1 page.
- **26 mai 2003.** « Classifications, rémunérations, carrières. Négocier ? Chiche ! » 2 pages.
- **non daté (entre le 27 mai et le 3 juin 2003).** « Elections des représentants des salariés au COS. Prenez la parole avec le syndicat unifié ». 1 page.

- **4 juin 2003.** « Défense du système de retraite. Anesthésiés, les écureuils ? » 1 page.
- **6 juin 2003.** « Dialogue social. Un activiste au directoire de la Caisse nationale ». 1 page.
- **17 juin 2003.** « Classifications. Des accords sur les constats. Désaccords sur les solutions ». 2 pages.
- **8 juillet 2003.** « Elections délégués régionaux MNCE. Bons résultats pour la MNCE et pour le syndicat unifié » 1 page.
- **10 juillet 2003.** « Dialogue social. Une nouvelle condamnation pour un nouveau départ ? » 1 page.
- **18 juillet 2003.** « Dialogue social. Négociations en trompe l'œil ». 2 pages.
- **22 juillet 2003.** « Rapprochement Caisse d'épargne/Caisse des dépôts. Après les fiançailles, le mariage ? » 1 page.
- **28 août 2003.** « Les politiques volent au secours des dirigeants du groupe. Modification du droit d'opposition ». 1 page.
- **22 septembre 2003.** « Pour que la C.N.C.E. obtienne des signatures... Un troc se fait sur le dos du personnel ». 2 pages
- **31 octobre 2003.** « Petites magouilles entre amis pour ouvrier le 1<sup>er</sup> collège à la CGC. Bas les masques ! » 1 page.
- **12 novembre 2003.** « Commission paritaire nationale. Du grain à moudre ». 1 page.
- **21 novembre 2003.** « Assemblée générale de la MNCE. Les employeurs doivent respecter leurs engagements ». 2 pages.
- **10 décembre 2003.** « Départ du directoire de la C.N.C.E.. J'oublierai ton nom... » 1 page.
- **22 janvier 2004.** « Nouvelle année, nouveaux défis, nouvelles armes. 2004 : nouveau(x) départ(s) ? » 1 page.
- **28 janvier 2004.** « Caisse de retraites, caisse de prévoyance, mutuelle... La protection sociale en débat ». 2 pages.
- **18 février 2004.** « Un nouveau socle social pour le nouveau groupe bancaire. Construire avec les salariés ! » 2 pages.
- **3 avril 2004.** « Election des représentants des salariés au conseil de surveillance de la C.N.C.E.P. L'écart se creuse ! » 2 pages.
- **14 avril 2004.** « Conseil de surveillance de la C.N.C.E.P du 7 avril 2004. Echos du Conseil de Surveillance de la Caisse nationale ». 2 pages.

- **6 mai 2004.** « Protection sociale : MNCE – CGR / CGP. Synergies OUI, fusion NON ! » 2 pages.
- **14 mai 2004.** « Carrière, égalité professionnelle, mobilité, protection sociale, rémunération, droit syndical... Le point sur les négociations nationales ». 2 pages.
- **1<sup>er</sup> juin 2004.** « Le 5 juin, mobilisons-nous pour défendre l'Assurance maladie ». 1 page.
- **7 juin 2004.** « 48<sup>eme</sup> congrès du syndicat unifié. Notre contrat social au cœur du débat ». 2 pages.
- **29 juin 2004.** « Carrière – Mobilité – Egalité professionnelle. Le Syndicat Unifié signe ! » 2 pages.
- **12 octobre 2004.** « Régime de retraite supplémentaire. La retraite des jeunes ». 2 pages.
- **26 octobre 2004.** « Vivre ensemble Libres, Egaux et Solidaires. Le succès passe par la mobilisation de tous ! » 1 page.
- **27 novembre 2004.** « Tarification bancaire. Pour une initiative Ecureuil ». 1 page.
- **3 novembre 2004.** « Plan stratégique 2004/2007. Et les salariés ? » 2 pages.
- **8 novembre 2004.** « Commission paritaire nationale du 5 novembre 2004. Plein cap sur les salaires individualisés ». 2 pages.
- **10 novembre 2004.** « La C.N.C.E. modernise sa politique de rémunérations. Baisse programmée des salaires ! » 1 page.
- **23 novembre 2004.** « Négociations salariales. Les employeurs cherchent-ils un accord ? » 1 page.
- **7 décembre 2004.** « Négociations salariales. Constat d'échec ». 1 page.
- **4 janvier 2005.** « Protection sociale groupe. Le chantier s'ouvre sur des bases sérieuses ». 2 pages.
- **13 janvier 2005.** « Solidarité Asie. Le Syndicat-Unifié/UNSA s'engage ». 1 page.
- **18 janvier 2005.** « Renouvellement des délégués régionaux MNCE. Notre mutuelle, c'est l'affaire de tous ». 1 page.
- **28 janvier 2005.** « Manifestation du 5 février. 3 bonnes raisons de se mobiliser ». 1 page.
- **28 février 2005.** « Renouvellement des délégués régionaux MNCE. Avant le



10 mars : VOTEZ ! » 1 page.

— **11 mars 2005.** « Négociations sur la formation professionnelle. De nouveaux droits pour les salariés ». 2 pages.

— **5 avril 2005.** « Renouvellement des délégués régionaux MNCE. Le Syndicat-Unifié/Unsa conforté ». 2 pages.

— **27 avril 2005.** « Rémunération des dépôts à vue. Fausse révolution ou vrai marché de dupe ? » 2 pages.

— **9 mai 2005.** « Connectez-vous ! Docu, actu, info.. Tout en ligne sur syndicat-unifie.net ». 1 page.

— **11 mai 2005.** « Rémunération des dépôts à vue. Une opération en trois temps. Révolution – Congratulations – Bâtons » . 1 page.

— **14 juin 2005.** « Accord sur la Formation professionnelle. Un dispositif plus favorable aux salariés ». 2 pages.

— **4 tracts non datés (entre janvier et juin 2005).** « Élections au conseil de discipline national 2005 ». 4 pages.

— **21 juin 2005.** « Elections au conseil de discipline national : forte abstention. Le Syndicat-Unifié/Unsa se maintient en tête ». 1 page.

— **16 septembre 2005.** « Cotation du Groupe Caisse d'épargne. Pour un réel débat ». 1 page.

— **20 septembre 2005.** « négociations protection sociale. Provocations patronales : la mobilisation s'impose ». 2 pages.

— **13 octobre 2005.** « Négociations protection sociale. Des promesse sans fonds ». 2 pages.

— **24 novembre 2005.** « Protection sociale – Rémunérations. Le Syndicat-Unifié/Unsa signe. Prime de 600 € pour tous ! » 1 page.

— **25 novembre 2005.** « Protection sociale – Minima salariaux. Notre signature, un engagement responsable ». 2 pages.

— **7 décembre 2005.** « Accords du 24 novembre 2005. Caricatures, mensonges, désinformations « On dirait le SUD ! » » 1 page.

— **12 décembre 2005.** « Au cœur des accords. Protection sociale ». 2 pages.

— **15 décembre 2005.** « Au cœur des accords. Protection sociale ». 2 pages.

— **20 décembre 2005.** « Au cœur des accords. Protection sociale ». 2 pages.

— **23 décembre 2005.** « Au cœur des accords. Revalorisation des rémunérations annuelles minimales ». 2 pages.

— **26 décembre 2005.** « Accords du 24 novembre 2005. Beaucoup de bruit

pour rien ! » 2 pages.

— **3 janvier 2006.** « Retraite supplémentaire. Les gestionnaires et les démagogues ». 2 pages.

— **5 janvier 2006.** « Retraites en Caisse d'épargne. Le départ à 60 ans n'est pas remis en cause ». 1 page.

— **19 janvier 2006.** « Prévoyance et retraite supplémentaire en danger ! » 1 page.

— **31 janvier 2006.** « Exigeons le retrait du CPE ! » 1 page.

— **15 février 2006.** « Protection sociale. Attention à l'intox ! » 2 pages.

— **17 février 2006.** « Protection sociale. Le mutualisme par le petit bout de la lorgnette ». 2 pages.

— **27 février 2006.** « Manifestons le 7 mars pour le retrait du CPE ! » 1 page.

— **9 mars 2006.** « Protection sociale. Simulez votre prévoyance sur [www.syndicat-unifie.net](http://www.syndicat-unifie.net) ». 1 page.

— **13 mars 2006.** « Manifestons tous le 18 mars pour en finir avec le CPE ! » 1 page.

— **14 mars 2006.** « Rapprochement Groupe Caisse d'Epargne/Banques Populaires. Un projet de plus qui renforce l'exigence de garanties sociales ». 1 page.

— **22 mars 2006.** « Contrat première embauche. En grève le 28 mars, obligeons le gouvernement à abandonner le CPE ! » 1 page.

— **30 mars 2006.** « Contrat première embauche. Grève et manifestations le 4 avril : amplifier la mobilisation ! » 1 page.

— **2 mai 2006.** « Mutuelle Nationale des Caisses d'Epargne. Tempête dans un verre d'eau ! » 1 page.

— **3 mai 2006.** « Rapprochement des Groupes Caisse d'épargne et Banques populaires. Obtenir des garanties sociales et permettre aux experts de travailler ». 1 page.

— **29 mai 2006.** « Rapprochement des groupes Caisses d'épargne et Banques populaires. Le social d'abord ! » 2 pages.

— **28 juin 2006.** « Mutuelle Nationale des Caisses d'Epargne. C'était une AG extraordinaire... » 1 page.

— **18 août 2006.** « Accord sur l'emploi de travailleurs handicapés. Pour une réelle politique en faveur des salariés handicapés : embauche, maintient et évolution dans l'entreprise ». 2 pages.

- **25 septembre 2006.** « Natixis – fusions – informatique. Attention travaux ! »  
2 pages.
- **2 octobre 2006.** « Salaires en caisse d'épargne. La Cour de cassation nous donne raison. Les primes familiale et de durée d'expérience sont bel et bien forfaitaires ». 1 page.
- **6 octobre 2006.** « Commercialisation des actions Natixis. Halte à l'escalade ! » 1 page.
- **25 octobre 2006.** « Négociations salariales. Du concret, tout de suite ! » 1 page.
- **30 octobre 2006.** Fusions de caisses – rapprochements des communautés informatiques – mutualisation des productions bancaires. Sortez vos plans ! » 1 page.
- **2 novembre 2006.** « Négociations salariales. Propositions patronales : ... rien ! » 1 page.
- **16 novembre 2006.** « Négociation salariale. Ils ne veulent rien entendre ! » 1 page.
- **29 novembre 2006.** « Négociation salariale. Loin du compte ! » 2 pages.
- **7 décembre 2006.** « Droit individuel à la formation professionnelle. Soyez acteur de votre avenir ! » 2 pages.
- **18 décembre 2006.** « Négociation annuelle obligatoire. Echec des négociations salariales ». 1 page.
- **17 janvier 2007.** « Négociation sociale. Le discours et le dialogue ». 2 pages.
- **1<sup>er</sup> février 2007.** « Prime Natixis. Imagine... » 1 page.
- **13 février 2007.** « Primes directoire de la C.N.C.E.. Tentative d'intimidation sur les représentants des salariés ». 1 page.
- **19 février 2007.** « Sur-complémentaire santé. Provocation et injustice ». 1 page.
- **23 mars 2007.** « Fusions et volet social. Défendre les emplois. Refuser la régression sociale ! ». 1 page.
- **26 avril 2007.** « Résultats 2006 du Groupe Caisse d'Epargne. 3,8 milliards... Et après ? » 2 pages.
- **9 mai 2007.** « Accord social informatique Groupe. Mobilisation + Intersyndicale = un bon accord » 2 pages.
- **21 mai 2007.** « Revalorisation des prestations CGP. Les fruits d'une gestion

équilibrée » 1 page.

— **31 mai 2007.** « Renouveau des délégués régionaux MNCE. La confiance est en bonne santé ! » 1 page.

— **18 juin 2007.** « Arrêt de la cour d'appel de Paris. Les enfants primés ! » 1 page.

### ***Le Trait d'Union***

— **Novembre 2002, n° 77.** « Les faussaires du Louvre (démasqués) ». 2 pages.

— **Juin 2003, n° 78.** « Retraites, le grand bon en arrière ». 8 pages.

— **Juillet 2003, n° 79.** « Trop) chers patrons ». 8 pages.

— **Septembre 2003, n° 80.** « Ces mensonges qui nous gouvernent ». 8 pages.

— **Octobre 2003, n° 81.** « Pour l'intérêt général » 8 pages.

— **Novembre 2003, n° 82.** « Les 35 heures dans le collimateur ». 8 pages.

— **Janvier 2004, n° 83.** « De la gouvernance ». 8 pages.

— **Avril 2004, n° 84.** « Refondation : des potentialités et des risques ». 8 pages.

— **Juillet-août 2004, n° 85.** « Résultats commerciaux du Groupe : tout va très bien, madame la marquise ! » 4 pages.

— **Novembre 2004, n° 86.** « Développement durable : devenir acteur... » 8 pages.

— **Mars 2005, n° 87.** « Quand l'entreprise fait le clone ». 8 pages.

— **Mai 2005, n° 88.** « Pourquoi voter ? » 4 pages.

— **Octobre 2005, n° 90.** « les grandes décisions prises par une poignée de personnes ». 8 pages.

— **Mai 2006, n° 92.** « Quels lendemains pour les Caisses d'épargne ? » 8 pages.

— **Septembre 2006, n° 93.** « Les banques au rapport ! » 12 pages.

— **Janvier 2007, n° 94.** « Disparition ou généralisation, que du danger en perspective ! » 12 pages.

— **Juin 2007, n° 95.** « Le Groupe Caisse d'Épargne entonne l'International ! » 8 pages.

***Le Trait d'Union Magazine (d'abord numéroté comme un supplément au Trait d'Union, puis numérotation comme un numéro du trait d'union.)***

- **Juillet 2003, n° 79.** « Cadres : des salariés avant tout ! » 12 pages.
- **Novembre 2003, n° 82.** « Jeunes : génération « pieds sur terre ». 12 pages.
- **Décembre 2004, n° 86.** « Activité commerciale : un front de vente désabusé ». 16 pages.
- **Septembre 2005, n° 89.** « Trop chère, la protection sociale ? Pourquoi ? Pour qui ? Combien ? » 16 pages.
- **Mars 2006, n° 91.** « Santé, prévoyance, retraite... en pratique. Le point sur la nouvelle protection sociale ». 20 pages.