

## L'ENTREPRISE À LA LUMIÈRE DE SON PASSÉ

Les historiens de l'entreprise, réunis en congrès à Paris du 11 au 13 septembre, veulent dépasser la théorie économique et le management pour décrire les firmes comme actrices de l'histoire

## Jean-Philippe Bouilloud Quand les entreprises racontent des histoires

## Le contexte

Les entreprises françaises seront, pour la première fois, le sujet du Congrès international d'histoire des entreprises, qui se tiendra à Paris, du 11 au 13 septembre. Quarante sessions sont organisées autour de trois grands axes : l'émergence d'un capitalisme « à la française » ; les défis de la mondialisation et de la modernité ; écrire l'histoire des entreprises. La conférence inaugurale : « A quoi sert l'histoire des entreprises ? », sera présentée à la Sorbonne par Liliane Hilaire-Perez (EHESS) et Matthias Kipping (université de Toronto). Trois tables rondes se dérouleront à l'ESCP Europe : « Les entreprises racontent-elles des histoires ? » (avec Corinne Lepage, ancienne ministre) ; « La fabrique de l'histoire des entreprises » ; « La place des femmes dans l'entreprise » (avec Nicole Notat et Danièle Fraboulet). Programme détaillé sur le site [Businesshistory.sciences-conf.org](http://Businesshistory.sciences-conf.org)

Comment la bouteille de Perrier est-elle née ? La galerie des Glaces de Versailles est-elle à l'origine des choix stratégiques de Saint-Gobain ? Le groupe Total s'est-il toujours intéressé au gaz naturel ? Comment le développement durable et la responsabilité éthique ou sociale ont-ils émergé dans l'agenda stratégique de certaines entreprises ? Les entreprises, pour l'essentiel les plus grandes, ont, depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, pris conscience de l'importance de maîtriser la construction et la communication de leur histoire. La sidérurgie, l'automobile ou les groupes bancaires ont très tôt su construire un récit historique. En France, Saint-Gobain a fait office de pionnier dans cette volonté systématique de construire une politique de conservation de la mémoire et de l'histoire de l'entreprise.

En revanche, les entreprises sont des objets historiques qui ont longtemps été ignorés par les historiens eux-mêmes. Ils n'ont commencé à les étudier que dans les années 1950 aux Etats-Unis, puis peu après en France, et ce n'est que dans les années 1970 et 1980 que la « *business history* » s'est diffusée.

Parfois convergentes, les méthodes des entreprises et celles des historiens peuvent aussi diverger. Il est clair, de nos jours, que l'entreprise passe son temps à « raconter des histoires » : de ses origines plus ou moins idéalisées au storytelling qu'imposent médias et marketing, entre « *history* » et « *story* », l'entreprise ne cesse de se mettre en scène et en mots.

Les dirigeants d'entreprise gagneraient à se pencher avec sérieux sur leur passé pour les besoins de leur stratégie, au-delà de ceux de la « *com* », rappelle l'économiste

En tant qu'organisation, les entreprises construisent et entretiennent des relations économiques, sociales ou politiques avec d'autres acteurs de leur environnement. A ce titre, elles construisent l'histoire, mais, pour paraphraser Karl Marx, si elles font l'histoire, elles ne savent pas – toujours – l'histoire qu'elles font.

## Outil de diagnostic

L'histoire est, d'une certaine façon, présente partout dans l'entreprise, ne serait-ce que parce que toute comptabilité est histoire : elle retrace, sur une période plus ou moins courte, les flux économiques et les événements de l'organisation ; les commentaires qui accompagnent les résultats financiers essaient de présenter cette « *histoire* » aux parties prenantes. Les auditeurs valident ce récit, qui doit être fidèle à la réalité qu'ils perçoivent, mais est-il « *vrai* » ? Ici plus qu'ailleurs, cette histoire essaie d'être un « *roman vrai* », selon la formule célèbre de l'historien Paul Veyne. La difficulté même d'apprécier des risques réels, des prévisions d'activité ou la situation économique à venir souligne que l'exercice n'est jamais facile – sans parler de nombreux scandales, tel celui d'Enron, qui relèvent d'un désir délibéré de cacher ou de mentir.

De façon plus large, les entreprises, notamment dans la nouvelle économie, racontent une histoire qui s'apparente quelquefois à une sorte de « *roman entrepreneurial* », voire, par certains aspects, qui relève du mythe. En conservant la mémoire, elles produisent – ou font produire, notamment à l'occasion des commémorations ou des anniversaires – des documents qui mettent en avant les valeurs, la culture ou leurs réussites. Ici ou là, des héros – ingénieurs, managers, vendeurs, ouvriers – sont présentés comme incarnant le mieux le chemin parcouru.

Cependant, certaines entreprises, en particulier les plus grandes, voient dans leur histoire un outil de diagnostic et de stratégie. Elles

développent alors une approche scientifique de leur propre histoire et engagent un dialogue avec les historiens. Car si l'histoire produite par des historiens professionnels peut parfois paraître critique, voire gênante, elle constitue souvent une source d'apprentissage, d'innovation ou de connaissances des origines des routines et des cultures qui composent l'organisation.

## Ecart de perspective

Plus rares encore sont les entreprises qui reviennent sur les aspects les plus délicats de leur passé. De nombreux travaux ont souligné la responsabilité de grands groupes allemands ou français dans les politiques de travail forcé, de répression ou de déportation à l'encontre des juifs, des résistants ou de certaines catégories stigmatisées par les nazis, les autorités d'occupation en France et le régime de Vichy. Après la seconde guerre mondiale, d'autres études ont porté sur le soutien à des dictatures, les politiques de sous-traitance qui aboutissent à des conditions de travail particulièrement difficiles dans des pays du Sud, l'affirmation de politiques ambitieuses de développement durable ou d'éthique en contradiction avec le maintien de stratégies inchangées de production et de commercialisation de produits non recyclables ou polluants. De nos jours, ces questions sociales et environnementales deviennent un enjeu majeur pour les récits des entreprises sur elles-mêmes, et le fait de dissimuler des impacts très négatifs peut demeurer un non-dit vécu comme honteux en interne, ou remonter à la surface et consti-

tuer une crise douloureuse, parfois mortelle pour l'entreprise.

On comprend qu'ici ou là, les recherches d'historiens puissent susciter de l'inquiétude chez certaines directions ou certains actionnaires. En cela, il y a un écart de perspective entre le point de vue de l'historien et celui du dirigeant : ce dernier doit rendre des comptes de son action présente dans le futur ; le premier n'a de comptes à rendre que sur sa méthode. C'est dans l'influence éventuelle du passé sur le présent que peut se dessiner la tension entre historien et dirigeant : la révélation d'un passé problématique peut entamer l'image de marque d'un groupe.

Récemment, la crainte d'actions collectives qui pourraient s'appuyer sur des documents ou des archives explique sans doute pour partie l'intervention parfois croissante des directions de communication ou des directions juridiques dans les autorisations d'accès ou de publication des recherches historiques. Dans de nombreux autres cas, les entreprises acceptent de contribuer à l'écriture d'une histoire rigoureuse et validée par des méthodes et des débats contradictoires. Ce sont ces enjeux, ces difficultés mais aussi l'intérêt pour l'entreprise de faire son histoire qui seront les thèmes du Congrès international d'histoire des entreprises 2019. ■

Jean-Philippe Bouilloud est professeur, à l'ESCP Europe

Muriel Le Roux  
Les femmes,  
travailleuses invisibles

Le travail féminin a surtout intéressé les sociologues, les spécialistes du travail et des questions de genre. L'historienne suggère à ses collègues de s'y mettre aussi

L'ACCESSION DES FEMMES AUX POSTES À RESPONSABILITÉ RÉSULTE D'UNE LUTTE CONTINUE ET NON ENCORE ACHEVÉE

Les femmes ont toujours travaillé. Mais cela n'a pas toujours été visible ni admis. Gourmandes en main-d'œuvre, les entreprises de la seconde révolution industrielle ont recouru au travail des femmes, le salariat le rendant visible. On se souvient des conditions de travail imposées aux femmes dans les mines, symbolisées par Catherine Maheu dans le *Germinal* d'Emile Zola. La loi du 19 mai 1874 prohibe le travail au fond. Pourtant, l'apport du travail des femmes dans certaines professions, à certaines périodes ou encore comme complément salarial, est indispensable. Les femmes travaillent donc aussi dans les entreprises... Mais, comme se demande Danièle Fraboulet, professeure émérite d'histoire contemporaine à Paris-XIII, dans ses tra-

voux sur les organisations patronales, y ont-elles vraiment leur place ?

Si les femmes ont toujours exercé des activités débordant la sphère domestique – agriculture, industrie rurale à domicile, ateliers urbains –, l'essor de l'industrialisation et de l'urbanisation impose le travail des femmes dans les usines, minoritaires jusqu'en 1914. L'hostilité du mouvement ouvrier au travail des femmes reflète alors les représentations sociales du travail féminin, où sont exaltées les vertus féminines (modestie, habileté...), jugées souvent peu compatibles avec un travail salarié. Mobilisées pour l'effort de la première guerre mondiale dans les emplois les moins qualifiés, remplaçant les hommes partis au front, elles ont été priées de regagner leur foyer dès la fin du conflit, afin de repeupler le pays, de s'occuper des enfants, de reprendre leurs activités non rémunérées. Il fallait limiter toute concurrence avec les hommes pour l'accès à l'emploi ou le niveau des rémunérations.

Durant l'entre-deux-guerres, en liaison avec l'essor du secteur tertiaire qui suit celui de l'appareil productif, elles investissent certains emplois dans l'administration – les demoiselles des Postes – et dans les services généraux des entreprises, où elles occupent parfois des postes à responsabilité pour les plus diplômées, même si la majorité reste cantonnée aux emplois peu qualifiés. La crise des années 1930 stoppe ce mouvement.

Leur présence dans l'entreprise s'accroît avec la reconstruction. Le contexte social et politique évolue avec l'octroi du droit de vote en avril 1944 et la suppression en 1946 de la notion de « *salairé féminin* »,

inférieur à celui des hommes. Si au cours des « *trente glorieuses* » le travail des femmes croît fortement, les qualifications, les rémunérations, les perspectives de carrière sont toujours moindres que celles des hommes et leurs trajectoires professionnelles demeurent discontinues. Les politiques publiques oscillent entre mesures de soutien aux travailleuses et incitations à rester chez soi pour élever les enfants.

## Logique de protection ou d'égalité ?

Il faut attendre la loi du 13 juillet 1965 pour que les femmes puissent ouvrir un compte bancaire, gérer leurs biens et travailler sans l'aval de leur mari ; loi renforcée par les textes sur l'égalité salariale (1972) ou la non-discrimination à l'embauche (1975). Durant cette période, force est de constater que l'implication des forces syndicales sur ce sujet reste limitée.

La place des femmes à tous les niveaux dans l'entreprise s'affirme dans les années 1980. En avril 1982, un projet de loi relatif au statut général des fonctionnaires reconnaît le principe d'égalité d'accès aux emplois publics. Mais, comme l'explique Nicole Notat, présidente de Vigéo Eiris, c'est l'Europe qui, après l'ONU, a joué un rôle prépondérant en obligeant le droit français à transposer les directives européennes : la place des femmes s'est ainsi vue reconnue de façon durable avec, par exemple, la loi Roudy le 13 juillet 1983 sur l'égalité professionnelle.

En 1999, Catherine Génisson, députée (PS) du Pas-de-Calais, soulignait, dans un rapport au premier ministre Lionel Jospin, que seules 7 % de femmes se trouvaient parmi les cadres dirigeants des 5000 premières

entreprises françaises, et que les écarts de rémunérations entre hommes et femmes s'élevaient à 27 %. Vingt ans plus tard, les choses ont peu évolué. En 2015, ces écarts avoisinaient 30 %. Les femmes sont trois fois plus nombreuses dans des emplois à temps partiel que les hommes.

Faut-il continuer à étoffer le droit ou plutôt traduire ces textes dans la réalité ? Faut-il développer une logique de protection ou privilégier une logique d'égalité ?

Suivre la logique de protection viserait, par exemple, à leur octroyer des avantages en matière de retraite en fonction du nombre de maternités durant leur vie professionnelle. Suivre une logique d'égalité reconnaîtrait les mêmes droits aux femmes et aux hommes pour l'accès à tous les emplois, les avantages sociaux et familiaux. La logique d'égalité devrait donc permettre aux femmes de travailler la nuit, mais devrait surtout et avant tout viser l'interdiction du travail de nuit dangereux pour la santé de l'ensemble des salariés.

Historiquement, l'accession des femmes aux postes à responsabilité dans les entreprises résulte d'une lutte continue et non encore achevée, que la sociologie et l'histoire du travail comme celle du genre ont étudiée. Il n'en reste pas moins que l'histoire des entreprises doit faire davantage dans ce domaine. ■

Muriel Le Roux est historienne au CNRS (Institut d'histoire moderne et contemporaine-ENS-Paris-I)