Communication et organisation

20 | 2001
La communication du risque

Management symbolique et communication – l'argument de l'histoire

Thomas Heller

Édition électronique
URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2597
DOI : 10.4000/communicationorganisation.2597
ISSN : 1775-3546

Éditeur
Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée
Date de publication : 1 novembre 2001
ISSN : 1168-5549

Référence électronique
Thomas Heller, « Management symbolique et communication – l'argument de l'histoire », *Communication et organisation* [En ligne], 20 | 2001, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2597 ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2597

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Management symbolique et communication – l'argument de l'histoire

Thomas Heller

Introduction

1 Il sera question ici de l'histoire comme processus particulier de mise en discours de l'entreprise sur elle-même, par le moyen de l'audiovisuel. Je m'appuierai pour cela sur un exemple précis : un film réalisé en 1998 pour le groupe de distribution « Casino » et destiné au personnel.

2 Je partirai des préoccupations de l'entreprise en général relativement à sa propre histoire. Puis, je rappellerai quelques évidences sur l'histoire comme discipline, pour signifier quelques problèmes que pose toute démarche de construction de l'histoire.

3 Dans un deuxième temps, je proposerai une analyse de document (choisi uniquement parce qu'il est récent). J'essaierai de mettre en évidence sa logique interne à des fins de production de sens, principalement à partir du commentaire (placé en annexe) véhicule principal d'un ensemble de représentations sur l'entreprise, son rôle, sa légitimité...

4 Mon propos est de démonter les mécanismes de cette machinerie du croire qu'est l'audiovisuel dans un contexte de travail.

Connaissance et fonction

L'histoire au service de l'entreprise

5 L'entreprise entretient des rapports variés avec son histoire en fonction de ses préoccupations économiques ou sociales ; ils déterminent une approche spécifique en termes de recherche et de diffusion. Autrement dit, l'histoire, en tant qu'événements ou

caractéristiques passés est un aliment dont les intentions se nourrissent en vue d'atteindre des objectifs particuliers.

6 L'histoire intervient dans trois domaines principaux : l'aide à la décision, la promotion et le management des salariés.

Aide à la décision

7 Face aux incertitudes de l'environnement qui pèsent sur la gestion, nombreuses sont les entreprises qui se tournent vers leur histoire, considérant que le passé est susceptible de fournir un enseignement utile à leur pérennité. L'histoire est ici référence, une variable parmi d'autres, dont le traitement vise à élaborer des projections dans le futur, à mettre en évidence une cohérence dans l'action ou à expliquer certains phénomènes, certains problèmes que l'entreprise souhaite résoudre ou souhaite éviter.

Promotion de l'entreprise

8 En postulant que l'image est un vecteur important de la performance économique et sociale de l'entreprise, les spécialistes de la communication ont amené les dirigeants à s'interroger sur l'identité de leur compagnie, comme élément structurant une image de valence positive. Pour mener cette quête identitaire, l'histoire a retenu l'attention. D'abord parce que l'interrogation sur l'histoire de l'entreprise est l'occasion de mieux cerner ses particularités, ce qui fait qu'elle se distingue des autres. Ensuite parce que les événements passés peuvent être porteurs de cette image que l'on veut défendre. Et enfin, parce que la pérennité dans le temps de l'entreprise est déjà une preuve suffisante de sa solidité, et donc un support d'image potentiel.

Management des salariés

9 Les conditions de la compétition économique ont amené les managers à s'interroger sur les moyens à mettre en œuvre pour adapter les salariés à celle-ci. Outre les questions de formation, d'organisation, celles de la mobilisation et de l'implication des personnels se posent avec insistance. Les réponses sont variées (participation, expression, travail en équipe, individualisation des salaires, stage « hors limite »...), l'histoire en est une. La démarche repose sur un certain nombre de postulats : L'entreprise évolue dans un environnement incertain qui est source d'inquiétudes ; la motivation et l'implication des salariés sont tributaires d'une grande variété de facteurs. Le sens que représentent pour les salariés leurs propres actes fait partie de ces facteurs. La mise en histoire de l'entreprise se propose comme une démarche de mise en sens de l'entreprise : sa fonction est de rassembler, de participer à la construction d'une mémoire collective, de rassurer sur sa pérennité, voire de construire un sentiment ou une fierté d'appartenance.

10 Il ressort de ces usages que le rapport de l'entreprise à son histoire présente deux aspects distincts : tantôt elle est un repère, tantôt elle est un argument.

11 Dans le premier cas, qui est celui d'outil d'aide à la décision, l'histoire conserve une relative indépendance par rapport aux motifs de sa construction ; la pertinence de cet outil est tributaire d'un souci de mise à distance et de « vérité », aussi la démarche s'apparente-t-elle à une production de connaissances.

12 Dans le deuxième cas, l'histoire est subordonnée à une production de significations définies par les motifs de sa diffusion.

13 Autrement dit, dans un cas, on pourrait dire que l'histoire précède l'intention, alors que dans l'autre, c'est l'intention qui précède l'histoire, ce qui suppose – on s'en doute – quelques aménagements.

L'histoire est une construction

14 Ceci ne veut pas dire pour autant qu'il y aurait une bonne histoire et une mauvaise histoire.

15 Si l'histoire-repère a été rapportée à un souci de connaissance, celle-ci reste tributaire des préoccupations de l'entreprise. On peut avancer que celles-ci n'orientent pas directement la construction de cette histoire, mais en revanche elles agissent sur les questions qui vont se poser à son propos, et donc sur les orientations de la recherche.

16 A contrario, l'histoire-argument n'équivaut pas nécessairement à une histoire inventée, comme si la production de significations ne pouvait se réaliser qu'au prix du mensonge. En revanche, il faut admettre que les préoccupations de l'entreprise ont une incidence sur la construction de cette histoire. Cela suppose quelques concessions à la complexité.

17 Considérant que l'histoire est constituée d'un ensemble d'événements vécus par l'entreprise sur une période donnée, il n'y a pas lieu – a priori – de douter de leur réalité. Mais l'énoncé des événements ne fait pas l'histoire ; celle-ci se réalise dans le récit de ces événements et de leurs éventuelles relations. C'est à ce niveau que se réalise l'articulation entre des objectifs et l'histoire, telle que les premiers déterminent les choix sur la seconde, dans un jeu subtil de masquage et de valorisation.

18 Cela dit, quel que soit l'usage de l'histoire, celle-ci est construction et suppose de faire des choix. D'abord parce qu'il est impossible de tout dire ; l'intelligibilité de l'histoire est dans la sélection (d'un sujet, d'un point de vue, d'une période...). Ensuite parce que ce dire est déterminée par les données disponibles. Enfin parce que l'histoire –je reprends ici les propos de l'historien Paul Veynes – est récit d'événements. (...) Puisqu'elle est d'emblée un récit, elle ne fait pas revivre, non plus que le roman ; le vécu tel qu'il ressort des mains de l'historien n'est pas celui des acteurs ; c'est une narration (...) Comme le roman, l'histoire trie, simplifie, organise (...) (1971, p. 14).

19 Ceci pour dire que si l'historien et le spécialiste de la communication ne sont pas engagés de la même manière dans une démarche historique et ne font pas la même histoire, ils sont tous deux confrontés à des problèmes similaires. Le premier est en quête de vérité et le second en quête d'adhésion. Ceci ne présuppose pas pour le second un abandon de la vérité, mais celle-ci se limite au cadre imposé par la logique de l'adhésion (à un esprit d'entreprise). Et ceci ne présuppose pas non plus pour le premier un refus de l'adhésion. Après tout il cherche aussi à ce que ses thèses soient entendues.

20 L'analyse que je propose voudrait mettre en évidence quelques uns des mécanismes d'appropriation de l'histoire par cette logique.

Casino, l'aventure d'un siècle.

21 Le film dont il est question ici a été réalisé à l'occasion du 100e anniversaire de la création de Casino. Le public auquel il s'adresse est le personnel de cette entreprise. Chaque salarié a reçu une copie.

La construction générale du film

22 Découpage temporel et découpage thématique

23 Le film se présente sous la forme d'un récit chronologique centré sur les différentes étapes de construction de Casino, de sa naissance à sa situation actuelle. Sa progression est guidée par un principe d'évolution linéaire de l'entreprise marqué par un développement et une expansion continus. Ce récit est encadré par l'intervention de deux acteurs de l'entreprise : le premier, président du conseil de surveillance, situe spatialement l'entreprise des origines, évoque l'œuvre du fondateur ; cette œuvre sert de définition à l'entreprise (une famille). Il est d'ailleurs lui-même le petit-fils du créateur. Le second, président du directoire, ferme le film en rappelant quelques unes des spécificités de l'entreprise qui font son succès et grâce auxquelles les enjeux futurs pourront se concrétiser.

24 Dix périodes de durées inégales structurent cette chronologie, qui traduisent un rapport particulier de l'entreprise à l'histoire :

25 La fin du XIXe siècle, la belle époque, la première guerre mondiale, les années folles, la crise de 29, la seconde guerre mondiale, la reconstruction, les années 60, des années 70 à aujourd'hui.

26 Ces périodes forment des entités autonomes. Elles servent de repères à l'élaboration d'une progression. Elles correspondent en fait à un découpage de l'histoire telle qu'elle est enseignée dans les écoles. Ces repères relèvent de ce qu'on pourrait appeler la culture générale. Il n'est pas du tout certain qu'en partant exclusivement des événements qui structurent une progression de l'entreprise dans le temps, le découpage aurait été identique. Le procédé de la greffe sur un type de récit déjà éprouvé est un moyen de faciliter la lecture du propos sans avoir à expliciter les événements qui se sont déroulés durant les périodes choisies (on considère que le public est à même de traduire les implicites contenus dans les évocations historiques).

27 Par ailleurs, un tel procédé permet d'inscrire l'entreprise dans l'Histoire, et de la mettre au niveau des événements qui lui servent de contexte. Il s'agit de faire de l'entreprise un événement digne de l'Histoire, et digne d'être l'objet d'une mémoire collective. Cette mise en place de l'entreprise dans l'Histoire s'amorce avec sa création. L'auteur la replace aux côtés d'événements marquants de la fin du XIXe siècle, et dont l'influence la société est incontestable : l'aviation, le métro, l'automobile. Un peu plus loin, il lui octroie une valeur équivalente à celle attribuée à certaines œuvres littéraire, scientifique ou philanthropique, couronnées par le prix Nobel.

28 On remarquera également que le film est construit sur une alternance entre des périodes de prospérité et des périodes de crises ou de guerres. Cependant, ces moments de crises sont loin d'agir de manière négative sur les activités de l'entreprise. S'il est moins question alors de développement économique, en revanche les préoccupations sociales occupent une place centrale. Aux difficultés sociales suggérées par le contexte s'opposent les réponses apportées par l'entreprise. Les crises sont un levier de la valorisation de l'entreprise, et renforcent l'impression générale d'une société qui a traversé l'histoire sans encombre, qui n'a jamais vacillé face aux troubles de l'Histoire ; on pourrait dire invincible.

29 Au découpage en périodes s'ajoute un découpage thématique : l'histoire de l'entreprise est constituée d'un ensemble d'informations sur celle-ci dans des contextes précis. Ces informations renvoient à des registres divers selon les périodes, mais peuvent être rangées en sept grands thèmes : l'activité économique de l'entreprise, la politique sociale de l'entreprise, son implication dans la cité, les innovations techniques impliquant l'entreprise, les actions de communication, le rapport à la clientèle.

30 Ces différents thèmes sont les axes sur lesquels a été construite cette histoire. Selon les périodes, l'accent est mis sur un ou plusieurs de ces thèmes. Ce qui pose le problème des motifs relatifs aux choix opérés. Une réponse est assurément dans le souci de mise en valeur de l'entreprise. Sont écartés les événements qui, dans une période donnée, ne répondent pas aux critères de valorisation définis. Prenons quelques exemples : la société française « entre dans la modernité », l'entreprise est partie prenante de cette entrée par sa création ; l'entreprise mène une politique sociale au début du siècle ? Elle est « en avance sur les lois de la république ». La France est en guerre ou en crise ? L'entreprise est solidaire et/ou maintient son développement. Les conditions de vie changent ? L'entreprise évolue dans le sens de l'adaptation à ces changements. Bref, même si ce n'est pas systématique, le contexte est ce par quoi l'entreprise va pouvoir transformer une information sur un thème donné en argument de valorisation. Le contexte est ici un alibi. La question n'est pas : comment l'entreprise – à travers certains thèmes – a évolué durant une période, mais en quoi le lien contexte-thème peut-il produire des significations favorables à l'entreprise ?

31 Ce n'est pas systématique dans la mesure où cette valorisation de l'entreprise résulte aussi de l'accumulation d'événements inscrits dans la durée du film, et non d'événements pris isolément (c'est le cas de son développement économique).

32 L'histoire de l'entreprise se présente donc comme un ensemble d'informations sur un ensemble de thèmes, rapportées à un contexte qui permet d'apprécier la valeur des données fournies.

Structure du récit

33 L'histoire de Casino est présentée comme une aventure ; l'aventure d'un siècle comme le souligne le titre du film. Si l'on entend par aventure « un ensemble d'activités, d'expériences, qui comportent du risque, de la nouveauté, et auxquelles on accorde une valeur humaine » (le Petit Robert, 1970), alors assurément, l'histoire de Casino, répond à cette définition.

34 Elle renvoie notamment à une structure qui répond au souci d'impliquer le spectateur ou le lecteur dans le récit, de maintenir son attention et son intérêt Variée selon les récits, elle n'en répond pas moins à un schéma relativement stable que le sémioticien Greimas a mis en évidence sous le nom de Schéma actanciel. À certains égards, le film Casino, répond à ce schéma :

35 Geoffroy Guichard crée avec son épouse une entreprise. En définitive, le rôle de cette femme est très secondaire ; elle sert à légitimer l'idée de famille contenue dans cette création, idée qui caractérise cette entreprise tout au long du film. Geoffroy Guichard apparaît ici comme le véritable fondateur, père-fondateur. Il est un destinateur dont les qualités et les antécédents préfigurent une heureuse destinée pour notre personnage principal : il est fils aîné d'épicier, et en cela dispose non seulement d'une expérience,

mais d'une hérédité favorable. D'autre part il est simple, grand travailleur et surtout visionnaire, qualité essentielle qui distingue les besogneux des bâtisseurs.

36 Bref, Casino est bien née, et l'usage de ce terme de naissance dans le commentaire, au même titre que celui de « caractère » nous signale que l'entreprise est bien un personnage. Un personnage « imprégné de valeurs », transmises par le fondateur comme nous le rappelle en début de film le Président du Conseil de Surveillance. Mais c'est plus qu'une transmission : en signalant que dès la naissance de l'entreprise « la vie de Geoffroy Guichard se confond avec celle de Casino », le commentaire suggère une véritable fusion, une incarnation du fondateur, de tout ce dont il est porteur, dans sa création. Dès lors, toute action de l'entreprise portera en elle sa marque.

37 L'entreprise-personnage nous a été présentée dans ses grandes lignes ; ses qualités se révéleront au fur et à mesure du récit, à travers ses conquêtes et ses actions en faveur du personnel et de son environnement : elle s'avérera solidaire, responsable dans la cité, conquérante, ambitieuse, respectueuse des traditions, et des cultures où elle s'implante, et bonne gestionnaire. Enfin elle se trouvera dotée d'un atout précieux, grâce à la communication, celle d'une capacité de rajeunissement. Le temps ne semble pas avoir de prise sur Casino.

38 En revanche, le principe d'un objectif à atteindre, d'une mission à accomplir de la part de ce personnage n'est pas explicitement posé. Elle concerne son propre développement, sa propre pérennité, mais sans qu'une direction claire soit posée. Etre toujours plus grand, être toujours plus puissant, telle semble être la quête de ce personnage, jusqu'à caresser le vœu d'envahir le monde ; la dernière image du film nous présente, en effet, un globe terrestre enveloppé d'une multitude d'images en rapport avec les activités de Casino. Le fantasme de la conquête du monde (de la distribution) est là. Et le président du Directoire ne conclut-il pas en promettant aux spectateurs (les salariés) de nouvelles conquêtes ?

39 Dans le film, les péripéties sont celles de l'Histoire : il y a les périodes de prospérité, qui vont permettre à Casino de grandir, il y a les guerres et les crises, construites comme des ruptures auxquelles l'entreprise doit faire face pour maintenir sa croissance. Les moyens mis en œuvre pour affronter ces périodes difficiles sont peu évoqués ; le propos est centré sur l'ensemble des mesures à caractère social prises durant ses périodes (aides aux familles du personnel parti à la guerre, création d'allocations familiales, envoi de colis aux prisonniers...) et révèlent une qualité de l'entreprise : la solidarité.

40 Si le développement ne semble guère être perturbé par les péripéties de l'histoire, il ne souffre guère d'opposants. Ceux-ci existent cependant. Ils ne sont que deux. D'une part l'occupant, qui durant la seconde guerre mondiale est un obstacle au ravitaillement. D'autre part la concurrence, présentée d'abord comme des entités marchant sur les traces de Casino *(« d'autres sociétés ont senti que la distribution de masse est un créneau porteur »),* puis comme une menace réelle *(« la concurrence entre les différents distributeurs se fait toujours de plus en plus âpres »).* Ainsi les opposants sont relégués au rang de simples figurants de l'histoire. Ils suggèrent simplement les difficultés que l'entreprise doit surmonter.

41 Le développement de l'entreprise est en grande partie assuré par ses propres capacités ou qualités (en particulier le respect d'un certain nombre de valeurs) ; elle est aussi entourée d'adjuvants qui l'accompagnent dans sa progression. À commencer par les salariés : ils sont présentés comme des partenaires précieux *« imaginatifs », « enthousiastes », « enrichissants »* à qui l'entreprise reconnaît explicitement « *un développement extraordinaire*

dont elle peut être fière ». La place importante qu'occupe individuellement les salariés à l'image dans leurs activités de travail apporte tout son crédit à de tels propos. Adjuvants, ils sont dans l'unité l'entreprise elle-même, sa force, comme en témoigne le rassemblement de ses 7 000 membres pour former le logo de l'entreprise. Côté alliés l'entreprise peut également compter sur la technique (réfrigérateur, camion frigorifique) dont l'évolution et l'utilisation concourent à son succès. Les clients, enfin, sont d'autres adjuvants. Leurs changements de comportements, dans les années 70, conduisent à une adaptation bénéfique pour l'entreprise. Ce n'est d'ailleurs qu'à partir de cette époque que ce rôle leur est assigné. Il ne sont plus simplement une donnée abstraite qu'il suffit de satisfaire en leur proposant des produits de qualité, mais des acteurs qui apportent leur concours aux orientations de l'entreprise. Plus encore, l'existence de « clients-experts » chargés d'évaluer la qualité des produits confirment ce rôle de partenaire à part entière de sa croissance. En ce sens, la portée du développement de l'entreprise, considéré comme « objet », ne se limite pas à l'entreprise elle-même. L'importance prise par le client après la seconde guerre mondiale en fait aussi un destinataire.

42 Ainsi, le récit de Casino se présente dans une structure narrative classique. L'adoption d'une telle structure suppose une histoire qui puisse s'adapter à elle. En tant que norme, elle impose sa propre logique qui est elle-même productrice de significations. Il en résulte – à mon sens – une production de significations qui paraîtront d'autant plus vraisemblables qu'elles découleront des exigences de cette norme.

Des valeurs et des faits : stabilité et changement

43 La définition de l'aventure proposée précédemment met en relation des faits (expériences, événement) et des valeurs humaines ; cette relation est aussi ce qui caractérise tout récit, et lui donne son sens. Autrement dit, les valeurs ne sont pas un thème parmi d'autres ; je voudrais expliciter comment cette relation se réalise dans ce film, et son rôle dans la construction du sens de l'entreprise.

44 Le récit de l'histoire de Casino fait donc intervenir des valeurs et des faits : faits de l'entreprise sur lesquels se greffent ceux de l'histoire, et faits articulés à des valeurs. Ces faits portent principalement sur le développement économique de l'entreprise (conquête), sur des actions à caractère social et culturel mises en place en interne (politique sociale) ou dirigée vers l'extérieur (implication dans la cité, définissant une citoyenneté de l'entreprise).

45 Les conquêtes sont associées au changement, à la modernité, et empruntent deux directions. D'abord elles sont tournées vers l'intérieur, le territoire français : extension par des créations, des rachats, des fusions. Cette extension prend ici des allures d'unification, unification du « pays » autour d'un modèle de distribution porté par Casino. Ensuite, elles sont tournées vers l'extérieur. Dans un premier temps, dans les années 70, Casino ouvre une cafétéria aux États-Unis, une implantation que les entreprises françaises aiment exalter, comme preuve de leur force, de leur capacité à s'imposer dans un pays plus connu pour l'influence qu'il exerce sur le monde que pour l'influence qu'il subit de l'extérieur. Dans les années 90, autre période de développement externe, le discours de l'extension (aux États-Unis, en Amérique Latine, en Pologne), ne repose plus sur l'imposition d'un modèle, mais sur « *l'adaptation à la culture et aux habitudes de consommation* » des habitants. Les conquêtes se réalisent sur fond d'un « humanisme rénové », débarrassée de sa prétention universaliste[1].

46 Des faits et des valeurs. Grossièrement, les valeurs sont des principes qui interviennent dans l'orientation d'une action. Ici, elles sont inséparables du développement de l'entreprise, de ses choix, en particulier de ses conquêtes. Elles enserrent les actions dans un cadre (agir en fonction des valeurs), ou encore leur donne un sens (agir pour défendre des valeurs). Elles sont indépendantes des changements et des conquêtes, elles sont la partie stable de l'entreprise, léguée par son fondateur (ou présentée de cette manière : le regard porté ici sur le passé est un regard du présent, un regard qui porte en lui les préoccupations du présent et les significations du présent).

47 Ces valeurs sont ici de deux types : des valeurs de métier et des valeurs morales. Les valeurs de métier constituent le fondement de l'activité commerciale propre à Casino. Elles définissent ici un rapport au produit (qualité, fraîcheur), un rapport à la clientèle (proximité, accueil, service), un rapport à l'échange commercial (prix bas). Elles renvoient à un ensemble de pratiques, de décisions, de comportements dans l'entreprise.

48 Les valeurs morales définissent un rapport plus général au travail (l'effort, l'ambition, l'enthousiasme, la combativité), à autrui ou à la société (solidarité, générosité, épanouissement). La famille occupe à ce propos une position privilégiée. Elle est une institution porteuse de valeurs auxquelles l'entreprise semble croire. Celle-ci s'y réfère pour se définir, et définir à travers certaines de ces valeurs « un esprit de famille ».

49 Ces valeurs sont articulées aux faits. Elles sont les supports de la production de significations sur l'entreprise, et donnent un sens à l'histoire. Elles sont à la fois explication de l'évolution (c'est grâce aux valeurs qu'un tel développement a pu se faire), et justification de certaines actions ou de la façon de les mener (l'action est réalisée au nom de certaines valeurs). En outre, elles réalisent le lien entre changements et tradition (remarquable notamment dans la conservation de petits commerces de proximité à l'opposé de la grande surface).

50 Enfin, la crédibilité du lien entre valeurs et faits est appuyée par la présence et les interventions des deux représentants de l'entreprise en début et en fin de film. En introduction, le président du conseil de surveillance, situe les origines de l'entreprise et le rôle du fondateur dans l'impulsion d'un esprit de famille. Sa filiation, il est le petit-fils de Geoffroy Guichard, en fait le garant de la continuité de cet esprit ; son statut en fait le gardien officiel du respect de la relation entre développement et valeurs. Il est filmé debout, immobile dans le magasin originel. Il est la part stable de l'entreprise, immuable, la légitimité traditionnelle. Ce détail filmique n'aurait guère d'importance s'il n'était mis en relation avec la mise en scène du second personnage. Filmé dans une grande surface, il marche en fixant la caméra, qui l'accompagne en reculant. Il est le mouvement, le dynamisme, l'esprit de conquête de l'entreprise. Président du directoire, sans filiation apparente avec le fondateur, il est la légitimité rationnelle et le pouvoir exécutif (encore que la mise en scène du personnage et le ton adopté dans ses propos suggèrent une légitimité fondée sur le charisme). Par la présence de ces deux personnalités, l'entreprise personnifie et réalise la compatibilité entre valeurs et conquêtes, entre tradition et modernité.

51 Enfin, la particularité de cette articulation entre valeurs et faits et en particulier entre valeurs morale et faits, est de construire aussi une entreprise détachée de toute forme de mercantilisme, détachée de la logique du profit. Une entreprise puissante qui œuvre dans le cadre de valeurs... En qui on peut avoir confiance, et à laquelle on peut être fier d'appartenir.

Conclusion : une mémoire en luttes

52 L'histoire de Casino se présente ici comme un récit à travers lequel est donné à comprendre une expérience du monde. Fonctionnel, le film est moins destiné à expliquer qu'à susciter de l'engagement de la part des membres de l'organisation par suggestion et identification, à travers une subtile articulation entre des valeurs et des faits. Il est un instrument de la gestion symbolique au service de la gestion du social dans l'entreprise. La vérité qu'il propose est d'abord celle décidée ou acceptée par les dirigeants. L'histoire est explication du monde du point de vue d'un groupe donné qui lui sert de faire valoir de sa propre légitimité (en tant que pouvoir dans l'entreprise), et de la légitimité de ses actions. Pour ces raisons, il est aussi instrument de domination.

53 Tributaire de préoccupations présentes cette histoire instrumentalisée est donc susceptible d'évolution, de transformations, selon les événements qui affectent l'entreprise, les ambitions qui lui sont assignées. Il suffit que d'autres valeurs émergent d'un contexte qui les propulserait au rang de principes d'actions pour qu'une nouvelle histoire s'écrive, capable de supporter ces nouvelles valeurs.

54 Cette relation de l'histoire au pouvoir en fait un enjeu qui la propulse du côté des objets de luttes. Ainsi, les partenaires sociaux d'entreprises sont-ils aussi producteurs d'histoire et proposent d'autres représentations, d'autres faits articulés à d'autres valeurs, ou articulés différemment aux mêmes valeurs. Cette histoire n'est pas nécessairement opposée à l'histoire officielle, elle n'a pas une fonction de dénonciation. Elle est un autre point de vue motivée par d'autres préoccupations : il est aussi question de construction identitaire du salarié (notamment à travers le ou les métiers, l'appropriation des techniques et les luttes collectives). En ce sens elle vise aussi à stimuler la fierté d'appartenance – appartenance au groupe constitué des salariés, plus qu'appartenance à l'entreprise – et à stimuler un engagement pour les intérêts du groupe. Elle n'évacue pas toujours l'existence d'un rapport au pouvoir, ni même celle de la domination. Si cette mise en concurrence de l'histoire révèle la relativité de celle-ci, elle n'en souligne pas moins à quel point elle est salutaire : parce qu'elle est un récit structurant un rapport spécifique au monde, son appropriation par un groupe donné porte toujours le risque d'une manipulation conforme à ses intérêts. Mais a contrario le doute qui peut résulter de cette mise en concurrence contient un risque : celui d'une perte du sens, dont la conséquence extrême est ce que le sociologue Durkheim appelle l'anomie.

Annexe : Commentaire du film (extraits)

Antoine Guichard : Président du Conseil de surveillance du groupe Casino

55 C'est ici que tout a commencé ; mon grand-père Geoffroy Guichard et sa femme achetèrent ce magasin en 1892. Malgré sa taille ce magasin était trop petit pour lui et dès 1898, il y a donc cent ans, il créa la société Casino. Il habitait ici... Mon grand-père sut imprégner cette entreprise de valeurs qui ont toujours cours. Il sut aussi donner à cette famille – près de 400 membres actuellement – ce que certains appellent un esprit de

famille qui fait que cent ans après, cette famille reste toujours unie et impliquée dans l'entreprise. Je crois que c'est un cas unique.

Commentaire off

56 Notre histoire commence il y a longtemps, il y a cent ans exactement. Dans cette fin de XIX[e] siècle, les premières lueurs de notre modernité apparaissent : l'automobile, le métro, l'aviation. Dans cette atmosphère frémissante de nouveauté, un homme – Geoffroy Guichard – perçoit que le commerce alimentaire doit aussi évoluer, s'industrialiser. Fils aîné d'un épicier de F..., Geoffroy Guichard est un homme simple, grand travailleur et visionnaire. Après son mariage avec Antonia Perrachon, le couple travaille ensemble dans leur épicerie, rue des jardins à Saint-Étienne. Les locaux du magasin abritaient autrefois le casino lyrique de Saint-Etienne. Le nom chantant de Casino (C.) est gardé.

57 En 1898, Geoffroy Guichard fonde avec l'aide de 78 souscripteurs la société des magasins du C, raison sociale : Guichard Perrachon et compagnie. Il signe le contrat du premier gérant. C. est né. À partir de ce moment la vie de Geoffroy Guichard se confond avec celle de C. D'emblée, C. affiche ses valeurs, son caractère : qualité des produits, meilleurs prix, et accueil du client. Ainsi, dès 1901, alors que la fondation Nobel s'apprête à distribuer ses premiers prix d'excellence, C. lance son propre label de qualité, la marque C.

58 (...) En 1904, on compte 100 succursales et 21 concessions. L'industrie alimentaire n'existe pas, or C. veut assurer une qualité constante à ses clients. Il décide de fabriquer ses produits pour contrôler leur qualité et bâtit des entrepôts pour suivre leur fraîcheur. La logique industrielle est en place. Dans le même temps, persuadé que l'entreprise ne peut s'épanouir que grâce à la motivation de ses employés, C. mène une politique sociale au niveau du logement, de la santé, de la culture. Il devance ainsi de 20 ans les lois de la république et forge l'esprit C.

59 La vie est dure pour les civils (...) C. s'engage résolument contre la vie chère. Il maintient les prix, la qualité et garde ainsi la confiance de sa clientèle. Parallèlement, il crée des allocations familiales pour ses employés, et envoie des mandats aux familles du personnel parti à la guerre.

60 (Après-guerre) C. construit d'autres usines, des entrepôts. Porté par cet élan, il rachète l'Epargne, chaîne de magasins à succursales implantée dans le sud-ouest. L'enseigne Casino couvre à présent 28 départements (...) La caisse de retraite, les clubs sportifs et artistiques renforcent encore l'esprit C. À la veille du crash boursier, Casino compte 1 000 succursales et 500 concessions.

61 1930. L'économie américaine entre en crise, entraînant l'Europe dans un mouvement dépressionnaire. Mais C. parie sur ses valeurs – qualité, fraîcheur service – et instaure des programmes de formation professionnelle (...) D'autre part C. s'implique dans la vie sportive de Saint-Étienne. Il favorise la naissance d'une équipe de football professionnelle qui arbore la couleur de ses succursales : Les Verts. Ils joueront au stade Geoffroy Guichard. Ainsi, dans ces années trente, sombres et agitées, C. maintient sa croissance (...)

62 La France est occupée, les produits sont rares. Dans le pays désorganisé, les gérants imaginent tous les jours des solutions nouvelles pour approvisionner les succursales. Par solidarité, C. envoie des colis à ses employés prisonniers en Allemagne et fonde une maison de vacances pour les enfants du personnel. (...)

63 Sous l'impulsion du plan Marshall, l'économie se reconstruit ; une nouvelle ère commence (...) C. révolutionne le commerce ; il ouvre son premier magasin libre-service avec des meubles réfrigérés. Les fameux camions blancs, isothermes, maillons essentiels de sa chaîne du froid, assurent à sa clientèle des produits frais de qualité. Porté par ce second souffle, C. entame une modernisation de ses succursales, nouvelles enseignes, nouvelles couleurs fraîches et attrayantes. (...)

64 Dans les années cinquante, une multitude de biens de consommation apparaissent, en particulier un appareil qui va bouleverser les cuisines : le réfrigérateur. Pour aider les ménagères à gérer la conservation des produits frais, C. invente la date limite de vente. Il l'inscrit clairement sur ses produits. Mais ses innovations techniques ne lui font pas oublier ses valeurs traditionnelles. Les livraisons à domicile s'amplifient, les camionnettes Casino sillonnent la France des petits villages, pour apporter les produits essentiels (...)

65 L'urbanisation s'accélère, les campagnes se vident au profit de banlieues qui poussent comme des champignons autour des grandes villes. La voiture se démocratise, les femmes travaillent et ne trouvent plus le temps d'acheter les produits tous les jours. Pour répondre à cette transformation de la société, C. ouvre son premier supermarché à Grenoble. Dès 1967, C. adjoint une cafétéria à ses supermarchés (...)

66 D'autres sociétés ont senti que la distribution de masse est un créneau porteur. (...)

67 Une compétition féroce s'engage entre les différentes enseignes concurrentes sur la surface des magasins. En 1970, Casino ouvre son premier hypermarché à Marseille (...)

68 Fort de son expansion en France, C. s'internationalise. Il porte son regard vers une terre mythique de la conquête de l'ouest, la Californie (...)

69 Les différents chocs pétroliers imposent un coup d'arrêt à l'élan économique. La France entre en crise. La consommation ralentit, le chômage augmente, les politiques d'austérité se succèdent. La concurrence entre les différents distributeurs se fait tous les jours de plus en plus âpre. Mais C. possède un atout solide, sa marque. (...) Dans l'esprit des français, Casino reste synonyme de qualité et fraîcheur. Dans le même temps C. continue son expansion aux USA en rachetant la chaîne « Smart and final ». Alors qu'une nouvelle puissance, l'Europe, se forge jour après jour, C. se prépare à démontrer sa force au grand public. Le 26 janvier, 7 000 employés se réunissent dans le stade Geoffroy Guichard pour former le plus grand logo humain jamais réalisé à ce jour. Symbole de l'enthousiasme et de l'attachement des employés à leur entreprise, cette photo va clamer son message sur tous les murs de France.

70 C. affirme également son rôle d'entreprise citoyenne à Saint-Étienne, l'entreprise signe des partenariats culturels avec le musée d'art moderne et la comédie de Saint-Étienne (...)

71 Casino rachète la Cédis puis la Ruche Méridionale. En 1992 sont scellés les accords Rallye-C. Une nouvelle aventure humaine commence. C. doit intégrer ces nouveaux employés venus chacun avec des manières de travailler différentes. Ce brassage des cultures entraîne le groupe dans une dynamique de rénovation. Il ressort grandi, enrichi, renforcé par ce sang neuf. C. se recentre sur son activité de base : le commerce. Il repositionne son image, rajeunit le lettrage de ses enseignes.

72 (...) Il modernise aussi son réseau de supérettes, convaincu de l'importance du commerce de proximité. Il reste à l'écoute de ses clients en s'appuyant sur 30 000 clients-experts qui testent les produits à sa marque. C. rachète Grand Prix et Leader Price, il devient ainsi le premier distributeur parisien. Aujourd'hui, C. est le deuxième groupe intégré français.

Fort de cette puissance, sa croissance peut maintenant s'étendre à l'international. Sa stratégie de développement est ambitieuse : devenir leader dans le pays où le groupe s'installe.

73 Son savoir faire de distributeur, C. l'exporte en prenant soin de l'adapter à la culture et aux habitudes de consommation propres à tous ces nouveaux clients. *Géant* en Pologne démontre le bien-fondé de cette démarche. C. renforce sa présence sur le continent américain, notamment en Argentine et en Uruguay. Son prochain territoire de conquête c'est l'Asie. Géant va ouvrir à Taiwan.

74 Geoffroy Guichard avait-il pu imaginer que son entreprise serait présente en différents points du globe ? Grâce à ses descendants et à tous les collaborateurs de l'entreprise, l'affaire familiale a connu un développement extraordinaire dont elle peut être fière. Fort de ces 100 ans d'expérience, le groupe C. peut s'engager dans l'aventure du XXI^e^ siècle.

Christian Couvreux, Président du directoire, groupe Casino

75 D'autres challenges nous attendent. Nous les gagnerons grâce aux valeurs qui nous animent. Ces valeurs de l'effort, de la qualité, de la solidarité, ces valeurs que nous a léguées Geoffroy Guichard. Le XXI^e^ siècle est tout proche. Ensemble, nous l'abordons plus fort, plus conquérants que jamais.

NOTES

1. Le récit de l'évolution de l'entreprise n'est d'ailleurs pas sans rappeler le récit de l'évolution de la France présenté dans les manuels d'histoire de la première moitié du XX^e^ siècle (construction d'une nation, puis développement de cette nation hors de ses frontières, et constitution d'un empire colonial), dont parle Suzanne Citron (*Le mythe National, l'histoire de France en question.* Les éditions ouvrières, EDI, 1989)

RÉSUMÉS

À partir d'un exemple concret, un film réalisé à l'occasion du centième anniversaire d'une grande entreprise, et destiné aux salariés, cet article analyse les spécificités du récit historique construit à des fins de management. Il replace ensuite les enjeux de l'histoire, prise comme construction d'une mémoire collective, dans un espace de « lutte symbolique ».

From the exemple of a video movie, intended for the employees of a french Company, and produced on the occasion of its hundredth birthday, this article analyzes the specificities of a

historical account constructed for management. Then, it replaces the stakes of history, as a construction of a collective memory, in a space of « symbolic struggle »

INDEX

Mots-clés : histoire, récit, management, pouvoir.

AUTEUR

THOMAS HELLER

Thomas Heller, Maître de Conférences à l'Université de Lille 1, membre du groupe de recherche « GERICO » (Lille3), et du groupe « Org & Co ».