

Conscience historique de l'entreprise et implication du personnel

Revue internationale des relations de travail, novembre,

Michel Seelig,

Directeur général, Transfench, Maître de conférence associé, Université de Metz

Présentation dans le cadre du premier congrès de l'Association internationale de recherche sur le travail, Québec, juin 2001

Année : 2003

Volume : 1

Numéro : 3

Pages : 45-57

ISSN : 1705-6616

Sujets : Histoire, conscientisation, engagement, personnel

Gérer le changement est devenu la préoccupation essentielle des dirigeants. Ces dirigeants qui sont confrontés à une situation de « *crise potentielle permanente : fusion, acquisition, nouvelle stratégie, chute du cours en Bourse, démission importante, accident ou problème d'environnement, procès sur un problème d'opinion (discrimination, harcèlement, droits de l'homme...), boycott des consommateurs, etc...* » Ph. HEYMANN, dans un article [1] du quotidien économique français Les Échos du 14/08/2000, faisait ce constat et estimait que « *l'ancrage quotidien sur des valeurs fortes est la seule façon efficace de répondre* » à cette situation. Il s'agit donc de « *s'appuyer sur les grandes valeurs de l'entreprise* » et surtout d'impliquer le personnel en lui faisant partager sa « *vision des valeurs et de la stratégie* ».

Parmi ces valeurs, il y a-t-il une place pour le passé, pour les enseignements ou les mythes que peut véhiculer l'histoire de l'entreprise?

Le Management est-il prêt à prendre à son compte la belle formule du grand historien Fernand BRAUDEL : « *Le présent sans le passé n'a pas d'avenir* »?

En France, on estime souvent que toutes les modes viennent d'Amérique! La mode de l'histoire d'entreprise a mis pourtant bien du temps à traverser l'Atlantique. Si j'en crois mes sources [2], la première chaire de *Business History* est créée à Harvard dès 1927!

Or, en France, le concept a mis beaucoup de temps à s'imposer. C'est dans les années 80 qu'il effectue sa percée, accompagnant, ou plutôt suivant l'affirmation d'un autre concept, la « culture d'entreprise », qui s'est alors soudainement imposé dans tous les ouvrages relatifs au management.

On a pu dire que « *son succès spectaculaire vient de ce qu'elle réalise la confluence de deux courants en vogue : l'un qui remonte à la fin des années 60, porte à expliquer aussi bien les différences de développement que les inégalités sociales ou les comportements des individus, par des causes principalement culturelles, et donc à minorer l'impact de facteurs jusque là souvent retenus, relevant par exemple de la géographie, de l'hérédité et de l'économie. L'autre ... a poussé si loin la réhabilitation de l'entreprise que celle-ci est devenu l'objet d'un véritable culte* »[3].

Avant les années 80, en France, associer les deux termes *Histoire* et *entreprise*, était presque inconvenant. Pour l'historien universitaire, même pour le spécialiste d'Histoire économique, l'entreprise ne constituait pas un lieu d'étude. Et, en 1961, la thèse de Jean BOUVIER [4] sur les débuts du Crédit Lyonnais apparaît comme un travail de précurseur, mais aussi comme la recherche d'un « original »! D'ailleurs bien des années plus tard, en 1968, l'Université manifeste, entre autres motifs, pour préserver la « tour d'ivoire » et n'a que mépris pour le monde industriel et commercial.

L'entreprise, quant à elle, ignorait et se méfiait de l'« intellectuel », aux tendances vraisemblablement marxistes, en tout cas contestataire... Et surtout, le culte de la discrétion est à son zénith, suivant l'adage fameux « *Le bien ne fait pas de bruit, le bruit ne fait pas de bien* ».

C'est pourquoi, lorsque le besoin se manifeste de « raconter » l'histoire d'une entreprise, le plus souvent à l'occasion d'un anniversaire, c'est à un cadre à la plume alerte que l'on s'adressera. Ainsi, en 1920, c'est le Directeur de la Caisse d'Épargne de Metz, Pierre FEIL, qui rédige l'*HISTORIQUE À L'OCCASION DE SON CENTENAIRE*. Vingt ans plus tôt, en 1900, c'est un agent général de la Caisse, Eugène BAYARD, qui réalise l'*HISTOIRE DE LA CAISSE D'ÉPARGNE DE PARIS*, première histoire d'entreprise publiée en France [5].

Plus tard, les entreprises qui en ont les moyens feront appel à des journalistes ou essayistes célèbres, ainsi le spécialiste de l'Histoire économique René SÉDILLOT, pour la célèbre famille de maîtres de forges De Wendel [6].

Nous étions alors à l'époque de l'histoire-chronique, de même nature peut-être (mais le plus souvent sans le même génie) que *LA VIE DES DOUZE CÉSARS* de SUÉTONE au II^{ème} siècle de notre ère, ou les *CHRONIQUES* de FROISSART, à la fin du Moyen-Âge. Il s'agit bien, en effet, d'une histoire institutionnelle, celle des dirigeants et de leurs hauts faits : création de l'entreprise, conquête de nouveaux marchés, mise au point de nouveaux produits, développements technologiques, lutte victorieuse contre les difficultés externes, personnalités brillantes de certaines individualités... Ce sont des chroniques, des « sagas »! La place de la vie quotidienne, des difficultés liées aux relations sociales, tout cela est réduit à la portion congrue. Rien ne doit affaiblir l'hymne à la gloire de l'entreprise, de ses dirigeants passés, mais aussi présents, et sans doute futurs!

Nous l'avons dit, de telles réalisations ne sont à la portée que d'entreprises d'une certaine taille. Quels en étaient les objectifs? Pour l'essentiel, dans ces entreprises encore à l'âge du paternalisme, ces publications étaient destinées à être offertes aux salariés méritants. J'ai le souvenir personnel de la profonde émotion ressentie par un de mes oncles qui reçut, « *de la main du patron* », le beau livre sur les De Wendel, pour ses trente années de bons et loyaux services ... Nous étions, bien sûr, à l'époque où l'écrasante majorité des travailleurs effectuait toute sa carrière dans la même entreprise ...

Autres temps, autres moeurs! Avec les années 80, tout le monde ou presque se convertit aux sciences sociales, outils de management. Pour le chef d'entreprise être un « bon gestionnaire » implique désormais être psychologue, sociologue, ethnologue ou anthropologue, pourquoi pas psychanalyste ... et même historien! Les spécialistes des diverses disciplines rivalisent alors d'arguments pour défendre leur territoire et gagner sur celui du voisin. L'historien fort de ses techniques particulières d'analyse, peut aussi mettre en avant que sa discipline est la plus à même de faire la synthèse des apports de toutes les autres sciences, en y ajoutant la perspective et la durée.

Qu'elle soit « *Histoire savante ou histoire de complaisance* » [7], l'histoire d'entreprise est alors parée de toutes les vertus. On lui consacre de savants colloques, une prestigieuse revue, ENTREPRISES ET HISTOIRE, lui est entièrement dédiée.

Instrument de communication externe, de communication institutionnelle bien sûr, d'ancrage de l'entreprise dans la vie locale, mais aussi de simple publicité ; outil de communication interne, de formation du personnel, remède miracle pour [re]bâtir une culture d'entreprise ; l'histoire se veut également auxiliaire indispensable du dirigeant, par sa capacité à l'aider à prendre les principales décisions, en lui offrant les enseignements de la connaissance de la gestion passée. Le professeur Jacques MARSEILLE, de l'Université Paris-I Sorbonne rappelait très récemment cette ambition de l'historien d'entreprise : « *Rappeler les échecs enfouis dans l'inconscient collectif ... extraire de l'oubli les expériences accumulées par les individus, préserver le patrimoine pour mieux en valoriser les potentialités, autant d'actions simples qui peuvent faire de l'histoire un instrument de gestion aussi efficace que ceux proposés à grands frais par des cabinets de consultants aux performances incertaines* » [8].

Ce propos laisse percer une certaine amertume du spécialiste qui constate que les vertus de sa discipline ne sont pas assez reconnus! D'ailleurs, dans le même article, Jacques MARSEILLE cite un ancien dirigeant de l'entreprise Saint-Gobain qui disait : « *Peut-on tirer des enseignements d'une discipline qui contient tout et donne des exemples de tout?*

Ma propre expérience d'entrepreneur tendrait à me convaincre plutôt que l'histoire est la science des choses qui ne se répètent pas ».

Quittons ce débat qui ne trouvera pas ici de conclusion. Et attachons nous au coeur du sujet que notre Président, Jean-Claude BERNATCHEZ, m'a demandé de traiter : l'histoire comme outil potentiel d'une implication du personnel de l'entreprise.

Le sociologue Michel CROZIER déclarait, dans une récente interview que « *Les dirigeants pensent qu'il est bon pour l'entreprise de se référer au passé ; il peut être une garantie d'avenir. C'est un moyen d'exister, d'orienter les membres de l'entreprise, de leur faire prendre conscience de leurs forces et, éventuellement, de leurs faiblesses. Les responsables ont également envie que l'entreprise existe au-delà des aspects techniques et financiers : leur société, plus qu'un ensemble de pratiques visant à faire du profit, est aussi une communauté humaine, dont tous peuvent être fiers* »! [9]

Un tel optimisme se trouvait déjà dans les propos du Directeur de la communication interne du groupe Danone, qui disait : « *L'histoire est généralement considérée par le personnel, comme lui appartenant. L'écrire, c'est reconnaître la contribution précieuse de générations de salariés, dont les destins professionnels, souvent obscurs, s'inscrivent ainsi dans une grande aventure collective* »! [10]

Cette citation, vieille de cinq ans, semble aujourd'hui tout à fait surréaliste, décalée par rapport à notre réalité présente, à l'heure où les salariés français et hongrois de Danone manifestent contre les fermetures d'usines.

Il est vrai que le discours historique, à vocation de rassemblement, tel que l'évoquait Michel CROZIER, s'adresse à ceux qui restent dans l'entreprise. Ceux que le système rejette, ceux-là ne sont plus dans le champ de sa communication interne!

Ce qui est vrai pour les hommes est vrai pour les entreprises d'ailleurs. Félix TORRES, fondateur de PUBLIC HISTOIRE, la plus importante et la plus ancienne [1983] des *start*

up françaises spécialisées en histoire de l'entreprise déclarait ainsi : « *seuls les survivants nous demandent d'écrire leur histoire ; les autres, les losers, ne sont plus là pour la raconter* »! [11] Et pourtant, l'on peut se demander si, pour ces perdants de la vie économique, une présentation sérieuse, scientifique, de l'« histoire » qui leur a été défavorable n'est pas un des meilleurs moyens pour qu'il fassent « leur deuil », comme il est convenu de dire aujourd'hui ...

Toujours est-il que, même, et surtout peut-être, dans les entreprises qui connaissent des mutations profondes, « *des développements, des rachats, donc des populations brassées, des activités évolutives* », un livre relatant l'histoire de l'entreprise fait retrouver « *un fil conducteur, il forge une identité* ». Véronique CHOCRON à qui nous empruntons ces dernières formules [12] évoque l'expérience du groupe d'assurances AXA : « *Chez AXA, l'objectif était clair, rassembler autour d'une aventure un personnel issu d'horizons divers* » Et l'auteur du livre sur l'histoire du groupe, Caroline DESAEGHER, d'abonder dans ce sens : « *XA souhaitait un récit simple et attachant pour aider à la cohésion, dit-elle. Le groupe est constitué de beaucoup de sociétés qui ont fusionné, aussi ai-je laissé une large part à leurs origines. Il faut que les nouveaux venus se sentent partie prenante de l'entreprise* » Pour le plaisir, tenant compte du fait que nous soyons réunis ici à Québec, je citerai une des anecdotes relatées dans ce livre : « *l y a quinze ans, nous dit l'auteur, ... on opte pour un nouveau nom du groupe, AXA, plutôt que ÉLAN, pourtant plébiscité, car la filiale canadienne le rejetait, et là-bas l'élan est tenu pour l'animal le plus bête* » [13]

Pour aller plus loin, évoquons une expérience personnelle. En effet, dans une *vie antérieure*, je fus consultant pour les questions historiques auprès d'un organisme financier régionalement important, la Caisse d'Épargne de Lorraine Nord, à Metz. Cet établissement est issu du mouvement philanthropique du début du XIX^{ème} siècle, un mouvement profondément libéral, mais qui se préoccupait de l'avenir de la société des Hommes. Rejetant la charité chrétienne autant que l'égalitarisme collectiviste, il visait à promouvoir le sens de la responsabilité chez chacun. Depuis deux siècles, l'institution s'est développée d'abord par une multiplication de Caisses communales (60 pour la seule

Lorraine du Nord au milieu du XX^{ème} siècle), puis par un processus progressif de fusion (qui aboutit à la création d'une seule Caisse dans cette région, en 1991).

À peu de choses près, la même histoire s'est déroulée sur l'ensemble du territoire français. Aussi, en 1994, le Centre National des Caisses d'Épargne (le CENCEP) décide-t-il un audit des archives historiques des Caisses. Il s'agissait alors de préserver la mémoire de l'entreprise, de précieux documents ayant déjà été détruits, en particulier à l'occasion des multiples fusions et déménagements des sièges sociaux. C'est à cette opération pour la Caisse de Lorraine Nord que j'ai été amené à travailler.

Au même moment, et sans attendre le résultat de ces travaux, le CENCEP décide de mettre en avant l'histoire de l'institution. Et, notons-le, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

C'est ainsi que René BARBERYE, président du Directoire, fait le constat suivant : « *E dix ans de modernisation à marche forcée et trois années d'efforts et d'investissements consacrés à rendre opérationnelle leur nouvelle organisation, les Caisses d'Épargne françaises ont connu des bouleversements considérables, elles sont aussi devenues ... pour leurs concurrents un véritable compétiteur. Cette mutation réussie comporte un risque non négligeable de banalisation, or nous avons une vraie originalité et nous devons la cultiver. Notre histoire, nos valeurs se retrouvent et s'incarnent dans notre quotidien et répondent aujourd'hui comme hier aux attentes des citoyens* »[14] .

Parallèlement, Antoine MOSTER, Président de la Caisse d'Alsace et animateur de la toute récente alors *Association pour l'Histoire des Caisses d'Épargne*, déclare-t-il : « *'efficacité d'une entreprise dépend aussi de la cohésion des hommes et des femmes qui la composent et de l'adhésion qu'ils donnent aux objectifs poursuivis et aux valeurs reconnues. L'entreprise est une communauté d'hommes qui s'est formée à travers une histoire vécue ensemble. La conscience de partager une communauté de destin est un puissant facteur d'intégration* »[15] .

Le processus ainsi engagé trouve son aboutissement dans l'adoption en 1996 d'une *Charte de positionnement institutionnel du groupe Caisse d'Épargne*, charte qui se fondant sur l'histoire, réaffirme l'attachement du groupe aux valeurs que cette histoire permet de mettre en lumière [16].

Ces discours trouvent leur prolongement sur le terrain régional. La Caisse d'Épargne Rhône-Alpes-Lyon crée un établissement spécial chargé de recueillir les archives historiques et, suivant une procédure très élaborée, des éléments des archives vivantes de l'entreprises, destinés à constituer les archives historiques de demain. La Caisse revendique pleinement le choix d'un « *retour au sources* », indispensable, affirme-t-elle pour « *affronter l'avenir* »[17]. À partir de ces sources ainsi rassemblées, de nombreuses opérations de communication externe et interne furent menées.

Mais soyons complets, cette orientation ne fut pas celle de tout le groupe. Les « *sensibilités* » des divers dirigeants locaux les conduisirent parfois à d'autres choix. Ainsi, la Caisse de Lorraine Nord, pour laquelle je travaillais, me confia-t-elle successivement, la réalisation d'une plaquette historique à l'occasion de son cent-soixante-quinzième anniversaire et plusieurs missions d'inventaire des archives historiques. Par contre, les dirigeants, presque obsédés par la crainte de paraître « *passéistes* », refusèrent constamment l'utilisation des données historiques pour la communication « *au long cours* » de l'entreprise : donc pas de mallette pédagogique pour les écoles, pas de jeu à connotation historique lors d'une foire commerciale et, surtout, pas de rubrique régulière sur l'histoire de l'entreprise dans son journal interne!

Cependant, mon travail trouva une utilité pratique immédiate lorsqu'il fut nécessaire de répondre aux interrogations de la *Mission Mattéoli*, cette mission officielle chargée de faire le point sur la douloureuse question de la spoliation des biens des juifs lors du dernier conflit mondial ...

Pourquoi ces différences d'attitude face à l'histoire de l'entreprise? Peut-être trouvera-t-on une réponse dans la classification des entreprises que propose Marc RAYNAUD,

fondateur d'*Inter Cultural Management* : « On voit apparaître trois grands types d'entreprises, dit-il. Tout d'abord celles qui valorisent la connaissance et le diplôme ... pour d'autres l'ancienneté, l'appartenance à la tribu, est le plus important ... enfin certaines entreprises très pragmatiques, valorisent ce que les gens ont réalisé » [18]. Je laisse, bien entendu, chacun d'entre vous utiliser à sa guise cette grille de lecture ...

Toujours est-il, que l'exemple national des Caisses d'Épargne françaises n'est pas un fait isolé. C'est ainsi que l'Association Française des Banques a organisé, en 1998, une Conférence intitulée *L'histoire au service du management de la banque*. Jean PEYRELEVADE, P.D.G. du Crédit Lyonnais, y déclara en particulier : « *Tout comme une personne, une entreprise a une âme, des états d'âme, une tradition, un caractère, des névroses, etc... L'une des tâches du management est de faire évoluer si nécessaire cette culture, afin qu'elle s'adapte aux nécessités de l'époque. Pour cela, il faut savoir et comprendre d'où vient l'entreprise et connaître son histoire* » [19].

Quelques mois plus tard, l'A.F.B. organisa une importante journée d'études sur le thème *Archives et histoire - Un patrimoine au service de la banque*. Ce colloque, auquel j'ai eu la chance de participer, rassembla, autour d'éminents universitaires, des responsables des principaux établissements financiers français, mais aussi du Crédit Suisse, de la Bank of Scotland, de la Banque Rothschild de Londres, ou encore de la Banca Intesa d'Italie.

Les objectifs étaient clairement définis dans la plaquette d'invitation au colloque : « *La gestion raisonnée des archives d'une banque, hormis son utilité pour comprendre l'évolution de l'entreprise ou du groupe auquel elle appartient, constitue aussi un moyen essentiel d'agir : agir en perspective pour la Direction de la banque, développer un sentiment d'appartenance et faciliter l'intégration pour la Direction des ressources humaines, et enfin, améliorer l'image de l'entreprise en faisant connaître son patrimoine culturel et historique pour la Direction de la communication* » [20].

Je retiendrai ici quelques aspects d'une des interventions : selon Christian BOSSÉNO, responsable de la Mission historique de la Caisse Nationale de Crédit Agricole, face aux

difficultés découlant des fusions des Caisses régionales et des rachats d'autres entreprises comme Indosuez et Sofinco, « *la mission historique a apporté sa contribution aux responsables des relations humaines et de la communication, afin de susciter un sentiment d'appartenance à une structure nouvelle, tout en gratifiant le travail fait dans les structures précédentes.* » En particulier, les opérations de croissance externe, ajoute-t-il, « *ont regroupé des équipes qui n'avaient pas de culture commune. Il a fallu apprendre aux gens à se parler, à se comprendre, à travailler ensemble. Nous avons apporté un appui à la D.R.H. pour des actions d'acculturation ... Il s'agissait de faire se croiser les racines de ces entreprises fusionnées* » [21].

Rendant compte de cette journée d'études, la Revue BANQUE-magazine, souligne l'actualité et l'universalité de ce besoin d'un « *retour aux racines* ». Elle note que « *à l'époque des start-up, l'histoire reste un atout, et une firme comme Apple n'est pas la dernière entreprise à en user, jouant de l'image des débuts de deux étudiants bricolant un ordinateur dans leur garage. L'histoire permet en effet de dégager les valeurs propres à chaque entreprise* » [22].

En 1930 déjà, l'un des plus éminents universitaires de l'école historique française des Annales, Marc BLOCH, que l'on interrogeait sur l'utilité de l'Histoire, disait : « *l'Histoire est la science d'un changement et, à bien des égards, une science des différences* » [23]. Nous pourrions ainsi conclure en affirmant que voilà bien ce qui peut intéresser l'entreprise, lorsqu'elle se penche sur sa propre culture : y trouver des moyens de s'adapter au changement et de marquer sa différence!

Il nous reste cependant à aborder, succinctement car les études ne sont pas légion sur le sujet, la question de la « réception » du message historique par les salariés, de l'efficacité de la méthode.

Tout d'abord, l'histoire d'entreprise peut-elle être autre chose qu'une « *histoire patronale* », une histoire écrite pour l'entreprise, payée par l'entreprise? Ce que l'on a appelé la « *culture ouvrière* », au cours des trente glorieuses, a-t-il une place dans cette

histoire de l'entreprise? Ces questions se posent d'autant plus que « *si le monde ouvrier n'a pas disparu, la classe ouvrière, en tant qu'acteur collectif, porteur d'une culture et d'un projet commun, a littéralement éclaté* » [24].

Malgré tout, si l'on en croit Henri PINAUD, aujourd'hui, « *schématiquement, deux conceptions de la culture d'entreprise s'affrontent, fondées sur deux logiques différentes : celle des directions dont l'objectif est l'amélioration de la performance des appareils productifs ou commerciaux ; celle des organisations syndicales, visant à recréer une solidarité entre les salariés sur des bases pluri-culturelles* » [25].

Quel regard les syndicats portent-ils sur l'histoire d'entreprise? Je ne dispose ici que de deux témoignages, qui émanent de plus de la même centrale syndicale, la C.F.D.T. : « *Quand le livre [sur l'histoire du groupe AXA] est sorti, mes collègues ont cherché à s'y retrouver ou à reconnaître des événements qu'ils avaient vécu* » déclare une déléguée qui ajoute « *Il manque le regard syndical de l'histoire d'AXA, on ne trouve que la lecture des décisionnaires* » [26].

Même tonalité chez le constructeur automobile Renault. Daniel RICHTER, délégué central adjoint, auteur lui-même d'une brochure sur l'histoire sociale de l'entreprise, juge ainsi une récente publication patronale : « *L'histoire sociale reste marginale dans le livre commandé par les responsables de Renault. Cela dit, les salariés sont fiers de voir valorisés les produits de leur travail ; ils ne rejettent ni les bons résultats, ni les voitures réussies* » [27] ...

Avant de conclure mon propos, je poserai encore quelques questions qui n'ont pas trouvé de réponses définitives. L'histoire d'entreprise est-elle un outil à utiliser par temps calme, au plus fort de la tempête, ou encore au lendemain de celle-ci? N'est-elle parfois qu'un « caprice » de chef d'entreprise qui se pique de culture »? Ou encore un « signe extérieur de richesse » de quelques entreprises florissantes?

À l'évidence, l'histoire d'entreprise peut être un outil utile pour la gestion des hommes et des organisations. Il ne s'agit pas d'un « truc », d'un procédé magique à utiliser n'importe comment. Son emploi nécessite une forte implication des dirigeants, des moyens financiers qui peuvent être non négligeables et, en aval, bien sûr, une communication de qualité!

Je laisserai Jean-François CHANLAT, professeur à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, conclure pour moi : « *À l'heure des restructurations massives que l'on connaît, menées par bien des amnésiques, il est plus que temps de rappeler l'importance de l'histoire partout où nous pouvons le faire. c'est non seulement un antidote possible aux dérives actuelles de l'activisme débridé, mais aussi une possibilité de réencastrer notre expérience dans la longue durée, comme nous le rappelle avec force l'œuvre de Fernand BRAUDEL [ÉCRITS SUR L'HISTOIRE - 1969]. C'est, en quelque sorte, un devoir de mémoire* » [28].

[1] *Priorité aux valeurs et à l'implication du personnel*

[2] Le MONDE - Suppl. *INITIATIVES* 16/04/1996

[3] A. PLESSIS in *CULTURE D'ENTREPRISE ET HISTOIRE* - Ed. d'Organisation 1991

[4] *LE CRÉDIT LYONNAIS DE 1863 À 1882* - École Pratique des Hautes Études

[5] Selon Patrick EVENO in *Écrire l'histoire des entreprises, bilan d'un siècle* - Les Échos 4-5/05/2001

[6] *LA MAISON DE WENDEL DE MILLE SEPT-CENT-QUATRE À NOS JOURS* - Les Petits-fils de François De Wendel et Cie, 1958 - Une somptueuse édition publiée à 6 600 exemplaires, reliés pleine peau, sur un splendide papier vélin à tranche dorée!

[7] P. EVENO, article cité

[8] in *Histoire et entreprises, quelles relations pour quels usages?* - Les Échos 4-5/05/2001

[9] Propos recueillis in Les Échos - Dossier *L'entreprise à livre ouvert* 12-13/02/1999

[10] in *Les entreprises racontent leur histoire* - Le Monde - Suppl. *Initiatives* - 16/04/1996

[11] *ibidem*

[12] in *L'entreprise à livre ouvert*, article cité

[13] *ibidem*

[14] Revue *Épargne et Finance* - n° spécial décembre 1994

[15] Supplément au n° spécial d'*Épargne et Finance* - décembre 1994

[16] CENCEP - N° spécial de *CULTURE GROUPE*, revue interne, Avril 1996 - et Tiré à part de la Charte de positionnement]

- [17] Lettre des Conseils Consultatifs - Caisse d'Épargne Rhône-Alpes-Lyon - n° 6, décembre 1994
- [18] In *De la difficulté de définir une culture d'entreprise* - Le Monde 24/10/2000
- [19] Actualité bancaire - lettre hebdomadaire de l'Association Française des Banques - n° 400 du 3/02/1999
- [20] Invitation au colloque du 19/02/2000 - AFB Paris
- [21] Actualité bancaire - n° 443 du 4/10/2000
- [22] Christian BOSSÉNO et Roger NOUGARET in BANQUE-magazine, novembre 2000
- [23] Conférence à l'École Polytechnique, citée dans *Culture d'entreprise et histoire* - op. cit.
- [24] S. BEAUD et M. PIALOUX – *RETOUR SUR LA CONDITION OUVRIÈRE – ENQUÊTE AUX USINES PEUGEOT DE SOCHAUX-MONTBÉLIARD*. Cité in *Les ouvriers, c'était mieux avant*, article de Ph. CABIN Revue SCIENCES HUMAINES n° 108bis Août-Septembre 2000
- [25] in *CULTURE D'ENTREPRISE ET HISTOIRE* - op. cit.
- [26] in *L'entreprise à livre ouvert*, article cité
- [27] ibidem
- [28] *SCIENCES SOCIALES ET MANAGEMENT – PLAIDOYER POUR UNE ANTHROPOLOGIE GÉNÉRALE* - Presses de l'Université Laval 1998