

# L'histoire d'entreprise, outil du manager

Les bons livres retraçant l'histoire d'une entreprise s'affirment comme des outils de management en livrant les clés du succès et les raisons des échecs.

Qui se souvient que le moulin de Marcq, point de départ de Lesaffre, leader mondial de la levure, a été gagné aux cartes en 1863 par Louis Lesaffre ? Que la première auto sortie des usines Renault de Flins était une Juvaquatre ? Que la SGE, devenue Vinci, se distinguait dès les années 1910 par une politique sociale généreuse ? Anniversaire, fusion, déménagement, les entreprises ne manquent pas d'occasions de confier à un historien l'écriture d'un livre retraçant leur épopée. Si l'opération n'a rien de nouveau, les objectifs, eux, ont bien évolué. « L'histoire d'entreprise passe de plus en plus d'un outil de mémoire à un outil de management », explique Patrick Fridenson, professeur à l'EHESS et directeur de la revue « Entreprises et Histoire » (\*).

A la mi-2003, Lesaffre voit ainsi dans l'édition d'un livre pour ses cent cinquante ans l'occasion de faire passer certains messages : « Depuis quinze ans, nous avons eu une forte croissance externe et avons aujourd'hui 7.000 salariés répartis dans 26 pays ; le livre transmet bien aux nouveaux nos valeurs et comment elles se sont construites », explique Bernard Poirineau, directeur communication de Lesaffre. Cette entreprise familiale a aussi voulu « montrer que malgré sa forte expansion, Lesaffre conserve un management à visage humain ». A cet effet, 60 salariés, de l'ouvrier au patron, ont été interviewés dans l'ouvrage, qui regorge de portraits d'employés. Le livre a même eu des vertus insoupçonnées : les commerciaux en ont fait un outil de prospection.

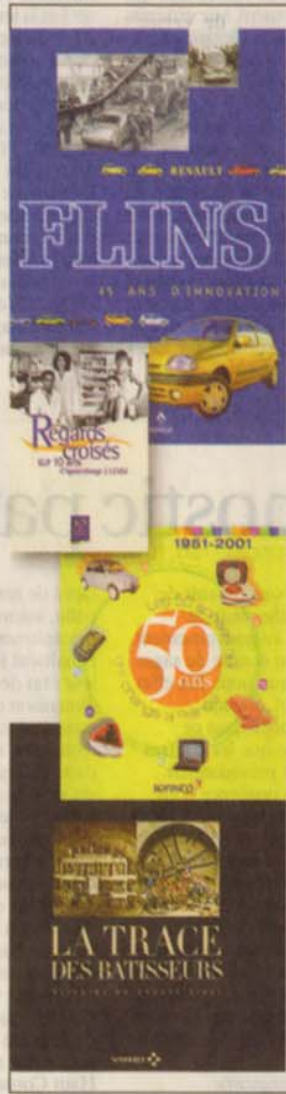
De son côté, L'Oréal a saisi l'intérêt de l'exercice en termes de motivation et d'entretien de la culture. A la sortie, l'an passé, du

livre « Regards croisés sur dix ans d'apprentissage à L'Oréal », Jean-Marie Ladrée, le directeur des relations sociales, rappelait que, « bien sûr, c'est l'occasion de faire le bilan, rappeler la méthode et tracer les perspectives », mais, insistait-il, « c'est surtout un livre de cœur et de sens qui confirme que tout n'est pas l'acquisition des savoir-faire et leur mise en application, mais se trouve dans le domaine des relations humaines, du comportement, du management et de l'éthique ».

## Un diagnostic managérial

« L'histoire permet de bien déterminer les "best practices" en analysant a posteriori les clés du succès, qu'on lit moins bien dans le feu de l'action. Avec l'historien, apparaît la possibilité d'un diagnostic managérial rétrospectif », argue Patrick Fridenson. Et de citer l'exemple de Calor : rachetée au début des années 1980 par SEB, l'entreprise voit ses résultats chuter à la surprise générale ; c'est finalement le travail d'un historien qui mettra en lumière l'importance du caractère origininaire familial de l'entreprise Calor dans sa bonne marche et convaincra SEB de lui laisser plus d'autonomie qu'à ses autres entités. « L'histoire est surtout utile pour la gestion des marques, notamment dans le luxe, car elle permet l'étude de leur valeur immatérielle, sentimentale, tout ce qui les lie profondément au consommateur », insiste pour sa part Félix Torres, fondateur de Public Histoire et auteur de 150 histoires d'entreprises.

De son côté, Total fait actuellement réaliser une histoire de son activité gaz afin, selon Catherine Mallaval, historienne et fondatrice de Creapress, l'agence chargée du projet, « de comprendre la mise en place de la



## Vinci sur la trace de ses bâtisseurs

Il aura fallu 623 pages et cinq ans de travail pour reproduire au mieux « La Trace des bâtisseurs », titre de l'ouvrage que Vinci vient d'éditer sur son histoire. Remarquable, le pavé est l'œuvre de Dominique Barjat, professeur d'histoire contemporaine à la Sorbonne, qui a coordonné les efforts de onze chercheurs et a bénéficié du soutien du CNRS.

« Ce livre est un travail de mémoire essentiel. Il permet de faire le point sur notre culture et notre identité, qui sont autant de leviers pour le management », se réjouit Pierre Coppey, directeur communication, RH et synergies de Vinci. Alors que le groupe Vinci compte, depuis le rachat de GTM en juillet 2000, 130.000 salariés, il lui paraissait plus que jamais nécessaire de rappeler « quel est le ciment qui nous lie tous, la cohérence du groupe et la logique de fonctionnement des différentes entités ».

Tiré à 5.000 exemplaires, l'ouvrage servira de support à une dizaine de conférences historiques organisées dans les antennes régionales de Vinci et voit déjà certains de ses pans repris sur le site Internet du groupe. « Un tel ouvrage doit amener chacun à une meilleure réflexion stratégique, à la lumière de ce qui a déjà été fait dans le groupe et que de nombreuses personnes ont oublié depuis », conclut Pierre Coppey.

culture d'entreprise ». « Avec la hausse de l'externalisation, la mémoire organisationnelle s'étiolée,

entraînant des pertes de savoir-faire et de connaissances des cœurs de certains métiers. L'histo-

rien aide à y remédier », explique Eric Godelier, historien d'entreprise et professeur de gestion à Polytechnique. Attention cependant, « pour être un outil efficace d'apprentissage, l'histoire doit se montrer franche et décortiquer aussi les échecs », précise-t-il. Bic a ainsi invité Patrick Fridenson à revenir dans le cadre d'un séminaire sur l'échec de son parfum.

## Arrangements avec le passé

Une plongée dans le passé peut également permettre d'apaiser certains remous bien présents. En 1997, Renault a fait réaliser par Creapress un ouvrage pour les quarante-cinq ans de l'usine de Flins. Alors que le groupe développait de nouvelles usines, les ouvriers s'inquiétaient de leur sort futur. « Le message en filigrane dans le livre était clair : Flins a toujours participé activement au développement de la marque, et cela va continuer », fait valoir Catherine Mallaval.

Autre exemple significatif : celui de l'organisme de crédit Sofinco, qui a fêté son demi-siècle en 2001. « Il y avait un début de tension entre les anciens et les nouveaux. Pour montrer que chacun a sa place et son rôle, on a fait intervenir dans le livre un maximum de collaborateurs de tous les niveaux hiérarchiques », décrit Jacques Chenivisse, responsable communication de Sofinco. Découpé en décennies, le livre se veut une radiographie des évolutions de la société française, vues à travers le rôle joué par le crédit dans l'accompagnement des dites transformations. « Cela revalorise le métier et rappelle à nos salariés qu'il faut bien analyser l'époque pour comprendre les attentes de nos clients », explique le responsable communication.

Comme le dit encore Catherine Mallaval, « les entreprises dé-

veloppent une réflexion plus en amont sur ces livres. Le briefing de départ évolue et elles insistent sur la mise en avant de leurs valeurs et de certaines dimensions RH, notamment l'international ».

L'outil est ainsi tendance pour arguer que les valeurs affichées sont le fruit d'une longue maturation et non un simple discours d'apparat. Quitte, parfois, à s'accorder quelques petits arrangements avec le passé. C'est là toute l'ambiguïté de l'exercice pour l'historien. « On rentre dans un magasin de porcelaine. Il y a forcément des jeux d'acteurs qui nous échappent », résume Patrick Fridenson.

Comment s'assure-t-il qu'il n'est pas instrumentalisé ? « Il faut le soutien affiché du président, un bon comité de pilotage qui vous ouvre toutes les portes et sans cesse questionne les hypothèses de travail, ainsi que des échanges réguliers avec la communauté scientifique pour mettre en perspective. Enfin, il n'est pas inutile de recueillir le point de vue des autres acteurs : les banques, voire les concurrents. »

On a souvent vu des ouvrages refusés par leurs commanditaires, furieux de voir ressortir certains cadavres des placards. Ou, à l'inverse, des ratés savamment mis en exergue. « Après la guerre, Henry Ford II a fait réaliser une histoire de Ford pour montrer que les méthodes de son grand-père, dont il prenait le fauteuil, étaient devenues inadaptées et que la passation des pouvoirs était donc justifiée ! », raconte Patrick Fridenson. A l'opposé, un grand patron japonais a récemment refusé un manuscrit... qu'il trouvait trop flatteur pour son prédécesseur.

DEREK PERROTTE

(\*) Disponible aux éditions Eska.