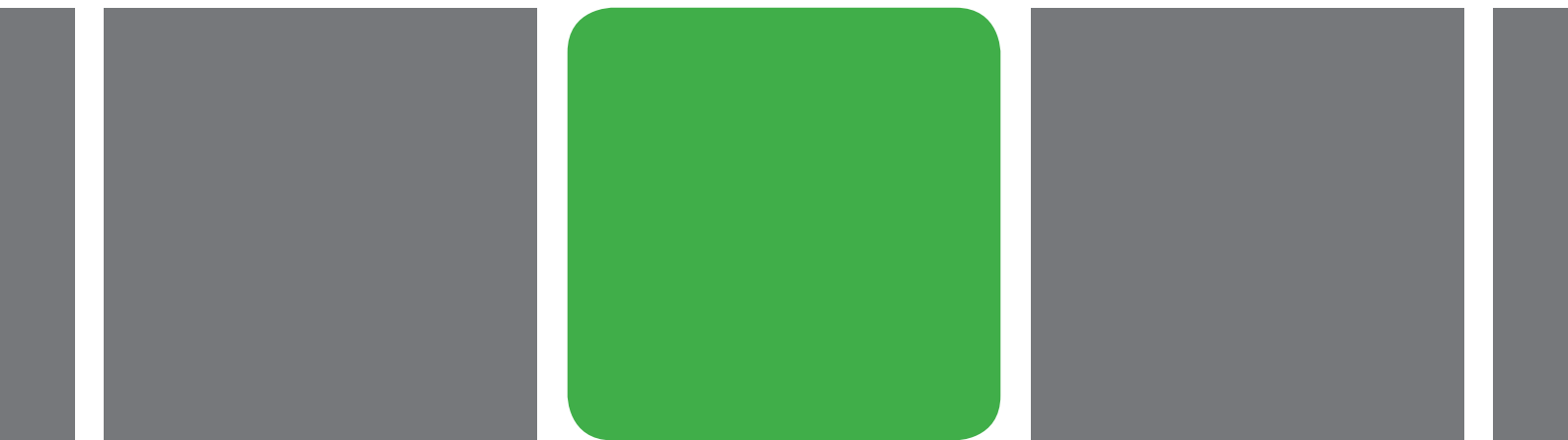


Guillaume Olivié-Touati

Histoire et Identité d'entreprise

La solution patrimoniale



Livre blanc

“Nous utilisons ces rappels subtils d’un passé glorieux pour inventer un futur où la beauté absolue devient partie intégrante de l’identité de Volvo”

Thomas Ingenlath, Vice-Président Senior Volvo en charge du design
Geneva Motor Show, mars 2014

Sommaire

Préambule

1^{ère} partie / Histoire et Identité d'entreprise : Notions fondamentales

- I. Entreprise : les bienfaits d'une approche ternaire
 - 1. Hétérogénéité et dynamique
 - 2. Une somme de réalités
 - 3. Un point de rencontre tripartite

- II. Histoire, histoire des entreprises, histoire d'entreprise
 - 1. L'histoire, quelle histoire ?
 - a. Subjectivité, risque et puissance de l'interprétation
 - b. La "solution" constructiviste
 - 2. Histoire des entreprises
 - 3. Histoire d'entreprise

- III. Identité d'entreprise
 - 1. Formulation en contexte professionnel
 - 2. Cinq points clés de l'audit d'identité
 - 3. Identité et représentations identitaires
 - 4. Identité et marque
 - 5. Identité et culture
 - 6. Aperçu méthodologique
 - 7. Histoire, Patrimoine, Identité : une relation asymptotique

- IV. Patrimoine d'entreprise
 - 1. Qu'est-ce que le patrimoine ?
 - 2. Enjeux patrimoniaux en entreprise
 - 3. Qualification patrimoniale et seuil de maturité identitaire

- V. L'entreprise, système culturel

2^{ème} partie / Finalités d'exploitation de l'identité d'entreprise

- I. De l'identité d'entreprise à sa finalité : perspectives et contraintes
 - 1. Identité et vision stratégique
 - 2. Visions holistique et réductionniste

- II. Exploitation de l'identité d'entreprise : bénéfices internes et externes

- III. Enjeux patrimoniaux et identitaires des entreprises industrielles

IV. Identité d'entreprise et situations particulières

1. Fusions/acquisitions et cessions/transmissions d'entreprise
2. Valorisation patrimoniale des entreprises et développement des territoires

V. Vers un plan de valorisation

3^{ème} partie / Des idées à l'action : Méthode et outils

I. Identifier et sauvegarder le patrimoine d'entreprise

1. De la classification pondérée au potentiel global d'exploitation
2. Synopsis méthodologique en phase d'inventaire patrimonial
3. Processus sélectif
4. Grille d'inventaire
5. Sauvegarder et archiver

II. Valoriser le patrimoine d'entreprise

1. Valorisation par l'événementiel
2. Valorisation par l'éditorial

Conclusion : De l'identité d'entreprise à l'entreprise-fiction

Bibliographie et sources

Note sur l'auteur

Préambule

“Nous **utilisons** ces rappels subtils d’un **passé glorieux** pour **inventer un futur** où la beauté absolue devient **partie intégrante de l’identité** de Volvo”.

Les principaux enjeux de ce livre blanc, directs et dérivés, sont tous métaphoriquement contenus dans cet extrait d’une intervention de Thomas Ingenlath, lors de l’édition 2014 du Salon automobile de Genève : références à *l’histoire*, à une *construction identitaire organisée*, en vue d’une *voation d’usage attendue et fantasmée*.

Le renforcement de l’identité d’entreprise, corollaire logique de sa prise de conscience étendue et partagée, s’annonce toujours comme l’un des chantiers les plus méritoire et prometteur, pour toutes les entreprises en marche dans un monde socio-économique de plus en plus concurrentiel, pluriculturel et exigeant.

La question primordiale de l’identité, en amont de la problématique de finalité de son exploitation dans et par l’entreprise, est dès lors posée et déclinée :

Sur quels éléments s’appuyer pour l’analyser, la renforcer et la mettre en scène ?

Est-ce que l’histoire peut nous y aider et y suffira t-elle ?

Quelle méthodologie employer pour la valoriser ?

Quels liens établir avec les enjeux de développement de marque (*brand building*) ?

Le libellé du titre appelle une première remarque préliminaire :

Ce n’est pas “Histoire d’entreprise”, ni “Identité d’entreprise”, mais “Histoire et identité d’entreprise”. Le “et” n’est pas là par hasard ou facilité : il nous indique tout de suite un présupposé essentiel, un parti-pris même, celui du lien indissociable entre ces deux sujets d’étude, nommons-les ainsi par commodité.

En apparence nous nous compliquons la tâche, mais au final cet intitulé simplifie considérablement notre démarche en nous présentant, sur un plateau pour ainsi dire, une prometteuse hypothèse de travail et de réflexion :

Ainsi l’enjeu de *l’histoire*, dans cette formulation, ne pourrait pas s’appréhender tout seul, sans la prise en compte systématique de cet autre enjeu, celui de *l’identité*, et réciproquement.

Formulé autrement, comment parler d’histoire sans parler d’identité ?

Comment parler d’identité sans parler d’histoire ?

Comment exploiter l’un sans agir sur l’autre ?

À ce stade, il nous faut donc considérer avec bienveillance cette hypothèse du lien étroit entre histoire et identité dans un contexte d’entreprise. Nous verrons par la mise en pratique qu’il est possible de la vérifier, et par quels procédés.

Seconde remarque préliminaire :

Il faut toujours replacer une discipline, un sujet d’étude, dans le cadre général qui lui confère sens et structure. Au-delà des champs traditionnels d’exploitation de la mémoire d’entreprise, notre démarche s’inscrit en droite ligne avec la part croissante que prennent les “nouveaux marchés” dans l’économie d’aujourd’hui : robotique,

numérique, biotechnologies, énergie, urbanisme, santé... Ainsi, si nous convenons que le *volet opératif* de notre combinaison sémantique "*histoire et identité d'entreprise*" peut apporter de nouvelles ressources fonctionnelles aux grandes directions matricielles de l'entreprise, il devient opportun de se questionner en particulier sur son poids et son rôle à jouer dans les politiques d'innovation et de développement de ces nouveaux marchés :

Comment en tirer profit, comment l'articuler et l'exploiter dans une vision d'avenir fédératrice et créatrice de valeur ?

Comment créer un lien vertueux entre les artéfacts du passé et les prémices de ceux de demain ?

Quelles sont les conditions d'applicabilité des premiers au déploiement socio-économique des seconds ?

Cet essai et la méthode opérationnelle qui lui est corrélée sont le fruit d'une démarche de théorisation conjuguée à une pratique de conseil, et se veulent une tentative de *mise en perspective d'un corpus d'idées avec un mode opératoire concret et applicable aux situations de management d'aujourd'hui et de demain*.

Il s'agit ainsi de *libérer le regard et la parole sur l'histoire*, alors que les entreprises ont traditionnellement la fâcheuse tendance à "faire table rase du passé", et à garder opaques leurs phases de développement parfois erratiques (sauf à considérer que l'histoire, réécrite au besoin, peut avoir un intérêt pour leur image).

Tel est notre point de départ.

Nous espérons que les représentants des directions générales, directions de la communication, du marketing et des ressources humaines, les managers internes et consultants externes trouveront dans la solution innovante proposée ici, non seulement matière à réflexion, mais aussi potentiellement les bases d'un projet d'identification porteur de développement et de lien social, dans et hors des frontières de l'entreprise.

En terme d'approche méthodologique, nous suivrons un déroulé articulé autour de trois questions séquentielles et associées :

De *quoi* parlons-nous ? *Pourquoi* en parlons-nous ? *Comment* faire ?

- *Quoi* / 1^{ère} partie : Quel sens donner à ces termes (*histoire et identité d'entreprise*), en particulier dans le contexte d'aujourd'hui ?
- *Pourquoi* / 2^{ème} partie : À quoi peut-on les employer *utilement au service de l'entreprise et de son environnement* ?
- *Comment* / 3^{ème} partie : Quels *moyens et procédés* mettre en œuvre pour réaliser la finalité d'usage préalablement cernée ?

Pour aboutir à des solutions pratiques et applicables au quotidien dans le monde de l'entreprise, il est nécessaire d'en définir les pierres d'angle, en mettant en lumière quelques concepts spéculatifs empruntés aux sciences sociales : un développement préalable indispensable pour bien cerner les dimensions du débat proposé.

Ce livre blanc procède pour une large part d'un cours sur l'histoire et l'identité d'entreprise donné en 2014 à Paris pour les Master 2 de l'ESCANM, Ecole Supérieure de Commerce Appliquée aux Nouveaux Marchés (Groupe ISEE/Y-NOV).

1^{ère} partie

Histoire et Identité d'entreprise : Notions fondamentales

I. Entreprise : les bienfaits d'une approche ternaire

L'entreprise, quelle entreprise ?

Voici la première pierre de l'édifice à construire.

Posons ou reposons-nous cette question fondamentale, à la lumière spécifique de notre champ d'étude : qu'est-ce qu'une *entreprise* ? Et plus précisément, l'acception donnée à la résultante collective de l'action d'entreprendre est-elle constante lorsque l'on fait varier les curseurs du temps et de l'espace ?

L'origine du mot remonte à 1393 ("entreprinse") et pouvait alors s'entendre comme une "différence entre deux personnes". Intéressant et à garder en mémoire, car dans l'horizon plus moderne qui est le nôtre nous pourrions orienter nos travaux à travers le filtre d'une conception de l'entreprise comme une *somme de différences* ou comme un des *lieux où peuvent s'exprimer, cohabiter et interagir des différences*, fruit de l'action organisée de personnalités individuelles.

1. Hétérogénéité et dynamique

Si nous considérons que ce n'est pas l'enveloppe (le contenant ou le "tout collectif") mais ce qu'elle contient (le contenu ou les "différences" additionnées) qui importe prioritairement dans le périmètre de notre étude, nous constaterons d'abord que l'entreprise est un *contenu hétérogène et variable suivant les sources, l'angle d'analyse et les époques*.

En 1962, Emile Littré nous en dit :

"Conditions déterminées pour l'exécution de certains travaux, pour une fourniture / Établissement industriel ou commercial".

Edition 2003 du Robert, non encore influencée par la dernière grande révolution technologique (de l'informatique et des télécommunications), qui amena pourtant des changements significatifs dans le mode de perception, constitution et développement des entreprises nouvelles et dans la composition sociale des organes de direction :

"Organisation autonome de production de biens ou services marchands".

Version en ligne contemporaine du Larousse, à prendre avec la réserve de mise avec les sources ciblant prioritairement le grand public :

"Affaire agricole, commerciale ou industrielle, dirigée par une personne morale ou physique privée en vue de produire des biens ou services pour le marché".

Dans tous les cas, et il ne faut s'intéresser à ces définitions que pour les combiner et confronter aux circonstances (en l'espèce, les *enjeux identitaires*), l'on retrouve dans ces sources et leurs trois temps sémantiques la même condition de *dynamique de travail* (exécution, production) que nous utiliserons par la suite.

La limitation de notre champ d'investigation à la dimension "*corporate*" de l'entreprise paraissant inopportune, nous considérerons donc : 1. Que l'entreprise nous concernera dans tous les aspects de son existence sociale, aussi hétérogènes soient-ils ; et 2. Que toute organisation juridico-économique indépendante,

identifiable clairement en tant que telle par ses agents opérateurs comme par les destinataires de sa production, satisfera à nos critères déterminants.

Il reste cependant que l'entreprise commerciale, à la différence des entités de type associatif ou institutionnel, est celle qui pâtit le plus d'un déficit chronique de prise en compte des enjeux culturels et identitaires, et ce quel que soit son dimensionnement.

2. Une somme de réalités

Si chacun peut élaborer sa propre définition, qu'elle soit conventionnelle, décalée ou opportuniste, nous pouvons nous accorder sur l'idée que l'entreprise, considérée cette fois sous l'angle du *contenant*, est une somme ambivalente (c'est-à-dire complexe et ambiguë), de réalités mouvantes et interconnectées :

- Juridiques et administratives ;
- Économiques et financières ;
- Humaines et sociales ;
- Techniques et matérielles.

La complexité des liaisons entre ces réalités est telle qu'une mise à l'échelle et une clarification s'imposent encore pour prendre de la hauteur, et les appréhender en perspective du *phénomène identitaire* et des sources historiques qui l'alimentent :

3. Un point de rencontre tripartite

En synthèse, pour démêler le débat du contenu hétérogène et du contenant/somme de réalités, et surtout nous mettre dès à présent en ordre de marche pour éclairer et faire vivre notre question d'identité, nous postulons enfin que l'entreprise est, en toutes circonstances :

Le point de rencontre entre des hommes, un projet et des moyens, qui peuvent être tour à tour techniques, financiers et organisationnels.

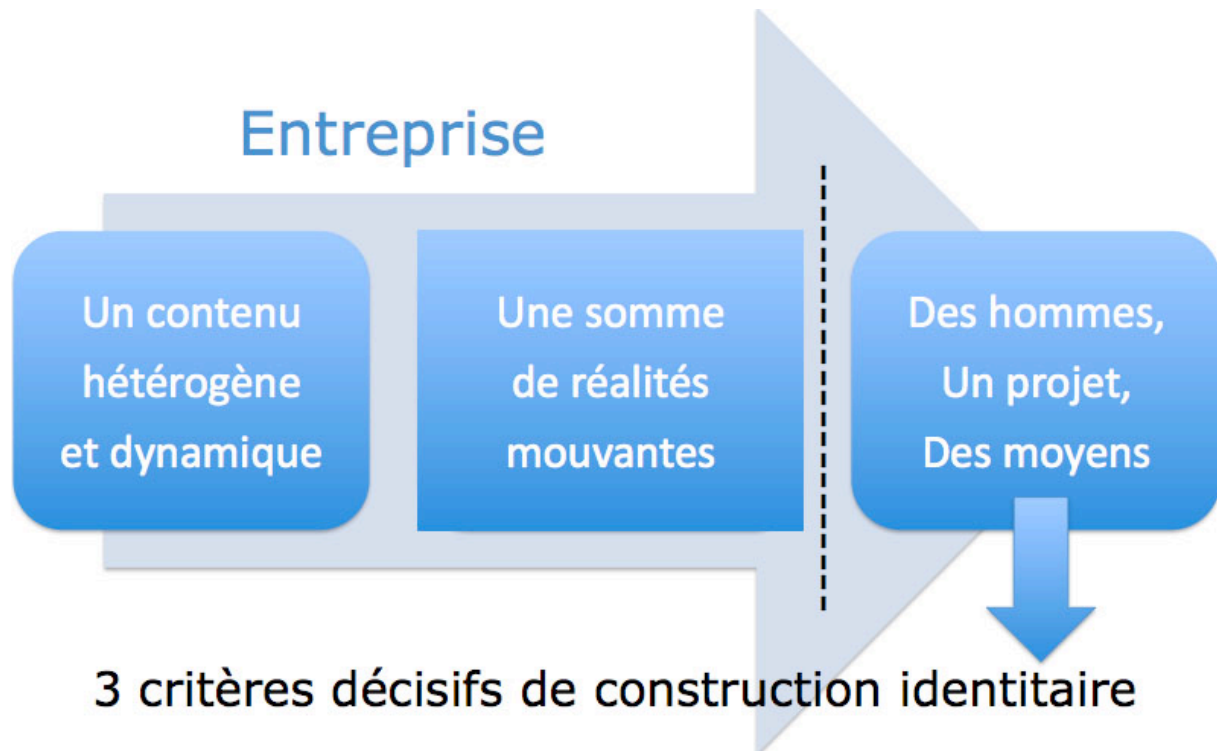
Des hommes, un projet, des moyens.

Cette *approche ternaire et unificatrice* nous apportera de nombreux bienfaits : outre une simplification relative et opportune de la représentation mentale, ces trois axes *d'investigation* ou *critères d'observation*, seront notamment à mettre systématiquement en parallèle avec notre démarche, pour nous guider dans l'interprétation historique ou l'élaboration d'un projet de compréhension et renforcement de l'identité d'une entreprise, et incidemment, d'une ou de marque(s).

Pour observer, comprendre et raffermir l'identité, nous nous appuierons en effet toujours sur les piliers que sont ces trois *réalités* de la vie de l'entreprise :

- Le groupe humain qui la constitue et l'anime ;
- La finalité d'action qui rassemble et motive ;
- Les ressources mises en œuvre au fil du temps.

Cette *entité sociale* composée d'hommes et de femmes, portant un projet et soutenue par des moyens est également une réalité vécue, avec tout ce que cela implique de victoires et d'échecs, de défis techniques et économiques, de conflits d'intérêts, de visions convergentes et divergentes, de comportement managérial... et de *quête identitaire* sous-jacente, individuelle comme collective.



II. Histoire, histoire des entreprises, histoire d'entreprise

1. L'histoire, quelle histoire ?

L'histoire, en tant que discipline académique et intellectuelle, en tant que science sociale, est le champ couvert par l'investigation et l'étude des situations et événements du *passé des sociétés humaines*.

Entendons-nous bien, et séparons tout de suite le langage de tous les jours de propos que nous appliquerons au contexte de l'entreprise : l'histoire n'est pas le passé, elle est l'*étude du passé* ; l'histoire n'est pas ce qui s'est passé avant, elle est le *regard sur ce qui s'est passé avant...* Et ce regard n'est évidemment pas le même dix ans, cent ans, mille ans après, ou dans des environnements socioculturels et économiques variés.

Que nous dit l'historien médiéviste Georges Duby, à propos de ces *sociétés humaines* ?

“Comme tous les organismes vivants, les sociétés humaines sont le lieu d'une pulsion fondamentale qui les incite à perpétuer leur existence, à se reproduire dans le cadre de structures stables. La permanence de ces structures est, dans les sociétés humaines, instituée conjointement par la nature et par la culture. Ce qui importe en effet, c'est la reproduction non seulement des individus mais encore du système culturel qui rassemble ceux-ci et qui ordonne leurs relations”.

Il ne s'agit évidemment pas directement d'une réflexion sur l'entreprise et son rôle, mais cette proposition de Duby est essentielle (il n'y a qu'à remplacer “sociétés humaines” par “entreprises” pour s'en convaincre), car elle contient des matériaux conceptuels qui nous seront largement profitables et que nous pourrions discuter et challenger...

Réserveons en particulier : *stabilité structurelle* et *vision systémique*.

Nous y reviendrons.

“L'historien est bien obligé d'avoir recours à l'écrit, aux archives, mais l'écrit est trompeur. Il ne reflète pas la réalité”.

L'expression est de Emmanuel Le Roy Ladurie, autre grand historien du XXème.

Qu'est-ce donc que *l'histoire* ? Un miroir fidèle d'une réalité passée et nécessairement révolue ? Miroir, et donc reflet, représentation, mais fidèle à quel point ? Et surtout, *fidèle de quelle réalité* ? En sciences sociales et en communication, il semble désormais qu'il n'y ait pas une mais plusieurs réalités qui sont davantage le fruit de *représentations autonomes, divergentes et parfois conflictuelles*, que d'une quelconque matérialité objective, en particulier lorsqu'il s'agit de considérer les rapports entre individus au sein d'un groupe ou d'une collectivité complexe telle une organisation socio-économique contemporaine.

Quelle garantie avons-nous alors de la fiabilité des restitutions ou reconstitutions qui nous sont proposées ? Les tentations et risques de manipulation ne sont-ils pas conséquents ?

Il est impératif d'exercer le plus grand sens critique, d'accorder autant d'importance (et donc d'esprit d'analyse) au *discours sur l'histoire* qu'à l'histoire elle-même, et de considérer l'histoire, c'est-à-dire plus précisément la manifestation tangible de l'histoire que sont les travaux et écrits des historiens, et tous les fruits qui en dérivent (expositions, ouvrages, œuvres cinématographiques etc.), comme un *rassemblement de ce qui est épars* en vue d'une *interprétation* et d'une *construction*. Interprétation de *sources*, et construction d'un *discours* et d'une *image*, qui enrichiront à travers toutes leurs nuances l'identité perçue, vécue et mobile de l'entité ou du groupe social particulier considéré (qu'il s'agisse d'une entreprise – Louis Vuitton par exemple, d'une nation – la France par exemple, d'une civilisation – l'Occident par exemple).

Sur la question des sources, il est à noter que les historiens n'ont pas pour mission la sauvegarde et la conservation des traces de notre mémoire collective, ce rôle étant dévolu aux *archivistes* dans nos institutions et organisations.

De leur côté, les archivistes n'interprètent rien : ils exhument, exposent et ordonnent, ramènent à la surface les données brutes qui nourriront nos travaux et conditionneront leur mise en perspective avec des besoins spécifiques.

L'histoire : *interprétation et construction*.

Une interprétation, d'abord.

a. Subjectivité, risque et puissance de l'interprétation :

Si l'interprétation individuelle est suspecte, l'interprétation collective, a fortiori étendue à un très large groupe social, doit à plus forte raison être prise avec les plus grandes précautions.

Grand est le risque en effet que la vision qui s'en dégage (de l'interprétation collective) et se développe à la manière et parfois la vitesse affolante d'une *rumeur*, soit truffée de contre-sens et de raccourcis trompeurs. Et pourtant, la face émergée de l'interprétation collective, de par sa puissance intrinsèque, peut perdurer et influencer au-delà de la génération qui l'aura générée, et ainsi s'imposer avec force comme une *composante identitaire* significative, en entreprise comme ailleurs.

Un exemple édifiant, parmi tant d'autres, à travers le regard porté encore aujourd'hui sur une branche controversée de l'activité scientifique des siècles passés, l'alchimie : Si l'alchimie évoque pour le lecteur des expériences sombres et mystérieuses conduites par des savants à demi fous espérant parvenir à l'éternelle jeunesse et transformer le plomb en or, sa perception du sujet est tout à fait dans la norme.

Et pourtant... Des travaux récents, à la croisée entre histoire et philosophie, nous montrent clairement que cette vision collective et partagée de l'alchimie comme une science occulte est en fait une *construction des courants romantiques nés au XIXème siècle* qui se sont très largement exprimé dans la littérature, la musique, les arts en général et même ce que l'on appellera plus tard les sciences humaines.

Ces courants romantiques ont créé pour ainsi dire l'idée même d'ésotérisme et de sciences occultes.

Avant le XIXème, on ne parlait pas d'ésotérisme, et l'alchimie n'était finalement que l'ancêtre de la chimie moderne, les alchimistes du passé étant habités à quelques exceptions des mêmes préoccupations rationnelles, qui consistaient, en somme, à

mieux comprendre le fonctionnement de la matière et de la nature, dans une approche scientifique au sens où nous l'entendons aujourd'hui.

L'interprétation, surtout si elle est collective (et c'est celle-là qui nous intéresse car concernant évidemment le monde de l'entreprise), est extrêmement risquée dans la mesure où le propre du fonctionnement mental humain est de *légitimer les représentations du monde* en se les appropriant profondément, et inconsciemment le plus souvent.

Sur l'illustration des risques sociaux de l'interprétation collective hors du contexte historique, il est approprié de voir ou revoir un film édifiant de Sydney Lumet, coproduit par Henry Fonda qui y joue aussi un rôle clé :

"12 angry men", "12 hommes en colère" en français, est un film de 1957, très sobre, qui se déroule intégralement dans une salle où se réunit un jury (les douze hommes en question) chargé de décider, à l'*unanimité* ce qui est essentiel, de la culpabilité ou non culpabilité du suspect d'un crime violent. Si leur verdict est la culpabilité, c'est la peine de mort qui sera prononcée. Une décision lourde, que celle qui peut mettre fin à la vie d'un homme... Ils sont tous initialement persuadés de la culpabilité de l'accusé, tous sauf un, interprété par Henry Fonda. Ce dernier va simplement exprimer un doute, un *doute raisonnable* sur la culpabilité de l'accusé, sans trop savoir pourquoi d'ailleurs, et petit à petit, un par un, les douze hommes en colère vont basculer d'une conviction à une autre, et finalement rendre comme verdict "non coupable".



En une heure et demie (le film est tourné quasiment en temps réel), *la réalité n'a pas changée, mais notre regard sur la réalité a changé* : l'accusé est toujours coupable ou non coupable, d'un point de vue factuel il a bien commis ou n'a pas commis son crime, mais notre regard sur sa culpabilité a changé, et c'est cela qui importe.

Les douze hommes en colère ont, ensemble et mutuellement, *transformé leur interprétation collective de la réalité*.

Pour une même réalité matérielle, des interprétations, et donc des réalités différentes peuvent ainsi se manifester ou se révéler.

Ce qu'il faut souligner à travers cet exemple, c'est à quel point nous sommes influençables et influencés, dans un sens ou dans l'autre (et qu'il soit le bon ou pas d'ailleurs, peu importe, la question au final n'étant pas de savoir si l'accusé est vraiment coupable), influencés par ce que les autres nous renvoient de leur propre *compréhension ou vision du monde*.

Autrement dit, nous entretenons mutuellement une *capacité phénoménale d'influence réciproque*, qui pourrait s'apparenter à un *jeu de construction permanent*, où nos idées et sentiments seraient des pierres, des éléments mobiles dans leur forme et dans leur emplacement :

Imaginons que nous construisons une maison, avec des briques qui changent de taille sans cesse, et de surcroît que nous ne retrouvons pas à l'endroit où nous les avons mises car elles se sont déplacées entre temps ! L'accoutumance au phénomène demanderait à tout le moins une intense gymnastique intellectuelle...

Un jeu de construction complexe donc, mais lequel ?

Comment accorder notre conception initiale de l'histoire, c'est-à-dire notre regard naïf et candide sur les réalités du passé, avec cette dernière idée évoquée, beaucoup moins naïve, que l'interprétation collective, plus forte que notre regard individuel et isolé, est peut-être bien plus qu'une interprétation, mais une *construction permanente* ?

b. La "solution" constructiviste :

Solution paraît peut-être un peu définitif, mais disons alors que l'hypothèse que nous présentons ici permet de mieux comprendre ce qui se joue en matière d'interprétation de l'histoire ou des sciences humaines en général (sociologie, anthropologie, ou même politique...), en transformant en profondeur la nature de notre regard porté sur les relations entre les gens, les idées et les choses, en lui conférant une force créatrice, et non pas seulement une capacité raisonnée d'induction des phénomènes observés.

"Nous construisons le monde, alors que nous croyons simplement le percevoir".

Telle est, en substance, l'idée force et la doctrine essentielle du constructivisme radical, un courant de pensée occidental qui prend forme dans la deuxième moitié du XXème siècle et adressant directement le champ de l'interprétation des idées.

D'une façon moins abstraite, quand je dis que ce stylo ou cette table est un stylo (ou une table), je décris une réalité physique sans interprétation, je suis uniquement "dans la perception", c'est-à-dire que j'enregistre simplement que cet objet est celui qui prend le nom de "stylo" ou de "table" dans ma mémoire, et je restitue l'information. Je peux même ajouter des précisions sur la couleur, la forme, le poids... dans tous les cas, je reste sur le terrain de la perception d'une réalité matérielle que je décris. Pas ou peu de mécanisme constructiviste dans ce phénomène.

Par contre, si je m'intéresse à un processus de fabrication dans la chaîne de production d'une usine, processus que j'analyse et décris à la fois comme unique et

rassembleur (donc *symbolique*), et en tant que tel constitutif d'un patrimoine immatériel pour l'entreprise en question, je ne suis plus dans le constat d'une réalité objective mais je crée et constitue une réalité subjective, relative, et surtout *construite par un procédé mental qui m'est propre*.

Dans ce cas, le moteur de mon travail mental est pleinement constructiviste.

De même si je décrète que tel homme politique a "changé les têtes" mais n'a pas changé les idées et les lignes de conduite. Ma vision de cette situation est une *vision créatrice* et non pas *consommatrice de sens*. Elle confère une valeur morale à un ensemble d'événements, par le fruit d'un travail intérieur d'autant plus efficace qu'il est inconscient. Ma vision est *création* donc *construction*, et non pas simple *consommation* ou *perception*. Je *décide* (par l'effet d'un travail intérieur conjugué à l'acceptation libre d'influences extérieures du même ordre) et *construis* cette vision d'un "changement de têtes" n'affectant pas les lignes de conduite.

Je suis alors seul responsable d'une pensée que je peux pourtant me représenter, indument, comme une vérité absolue sur laquelle je n'aurais pas prise.

Constructivisme, encore, car il n'y a là aucune réalité matérielle, fiable et incontestable, à laquelle se référer.

Le constructivisme est une méthode de pensée exacerbant la responsabilisation, l'esprit critique, le recul, le relativisme intellectuel et moral et la prise de distance avec les totalitarismes et positions dogmatiques de toutes sortes.

Dans la gestation reculée de ce courant intellectuel, l'on rencontre la figure d'un philosophe et historiographe italien, à cheval entre XVII^{ème} et XVIII^{ème} siècles, Giovanni Battista Vico, farouchement opposé au cartésianisme ambiant dans les milieux intellectuels, et prônant une conception cyclique – non progressiste – de l'histoire, et théoricien de l'*action* comme condition et composante permanentes de la *vérité*. Vico nous dit par exemple dans son traité "La Science nouvelle", paru en 1725 : "Verum ipsum factum", "le vrai est le faire même", ou encore "Verum et factum convertuntur", "le vrai et le faire sont convertibles".

L'action génère la vérité, ou *pas de vérité en dehors de l'action* pourrait-on ainsi dire : Ce serait donc dans l'action, dans la dynamique de l'action et du travail (social, économique, technique, administratif) qu'à la fois nous mettons à jour et construisons la vérité, la vérité de notre groupe humain ou de notre entreprise bien sûr, et non pas une Vérité objective, suprême et inatteignable.

Vico a influencé nombre de penseurs modernes, d'Umberto Eco à Jean Piaget. Son œuvre nourrit aussi les lettrés de son temps, et plus particulièrement au siècle suivant, les lecteurs français y accédant par la "grande porte" de la traduction qu'en fait Jules Michelet en 1827 dans son "Principes de la philosophie de l'histoire" précédé d'un édifiant "Discours sur le système et la vie de Vico".

Le caractère absolutiste et totalitaire d'une conception réductionniste de la Vérité avait été également mis en cause par Pascal, dont la pensée "Le contraire d'une vérité n'est pas une erreur mais une vérité contraire" est complètement en phase avec Vico, et applicable à notre évocation des limites de la "vérité historique".

Plus près de nous, les nombreux travaux de l'Ecole de Palo Alto, notamment ceux coordonnés par Paul Watzlawick, stigmatisent et structurent la pensée constructiviste qui influe directement sur nos réflexions.

À lire notamment, outre “Faites vous-même votre malheur” : “La réalité de la réalité” et l’ouvrage collectif “L’invention de la réalité”, les deux parus aux Éditions du Seuil dans la collection La Couleur des Idées.

Le constructivisme radical est une approche intellectuelle et morale, une discipline cognitive et communicationnelle fondamentale que nous mettrons en perspective régulièrement avec notre cheminement pour *établir les bases d’une relation stable et saine entre histoire et identité*.

2. Histoire des entreprises

C’est assez tard dans le XX^{ème} siècle que les entreprises (en tant que sujet d’étude global et non pas considérées individuellement) font l’objet d’analyses historiques contextuelles, davantage à l’Université (dans les départements de sciences sociales) que, malheureusement, dans les écoles de commerce et de gestion.

L’histoire des entreprises, ce serait pour une part l’histoire de l’*entrepreneuriat*, c’est-à-dire de l’*action d’entreprendre* au sens socio-économique du terme, car c’est de l’action d’entreprendre que procède la naissance de l’unité institutionnelle qui prendra progressivement le vocable d’entreprise.

L’objet de ce livre blanc n’étant pas le pourquoi, le comment et les aléas de l’entrepreneuriat, nous ne ferons pas de développement sur ce point, si ce n’est pour évoquer l’apparition de l’usage régulier du mot “entrepreneur”, qui naît et se développe au XVIII^{ème} siècle : c’est en effet au début du siècle des Lumières que les conditions d’échange économiques et une certaine forme de libéralisation des pratiques commerciales conjuguée à l’essor des premières places de marché permettent la naissance du terme, et son usage dans un contexte socio-économique.

L’entrepreneur, à cette période de notre histoire moderne, est perçu comme le marchand ou commerçant qui parvient le mieux à *mobiliser des ressources*.

Voilà qui résume et condense parfaitement ce qu’est la substantifique moelle de l’acte d’entreprendre, et incidemment de création d’une entreprise, socialement, administrativement et économiquement :

Entreprendre, c’est mobiliser des ressources.

Mobiliser des ressources humaines, financières, techniques... Entreprendre n’est donc pas forcément avoir une idée géniale, n’est pas nécessairement être un très bon technicien dans son domaine, mais c’est toujours mobiliser des ressources, hier comme aujourd’hui. Les mobiliser, et les mettre en synergie. Entreprendre, une fois les ressources mobilisées, quelles soient financières, humaines, ou techniques, c’est *se mettre en ordre de marche pour réaliser un objectif économique, c’est-à-dire intégré à un marché, et pour lequel on aura préférablement défini des points d’étape*.

Là encore, une idée-force à conserver, qui place les ressources au cœur de l’acte d’entreprendre et donc de l’identité profonde d’entreprise :

Les ressources seront de nature très variées en importance dans l'entreprise, mais ce seront elles qui, associées aux idées et aux plans de marche, alimenteront notre réservoir de *composants identitaires*.

Mettre les entreprises dans la perspective de l'histoire, c'est s'interroger, indirectement, sur leur capacité à traverser l'âge des hommes pour acquérir une *grandeur défendable* à travers un statut de légende intemporelle et universelle, ou c'est tout au moins constater *l'importance stratégique des efforts de leurs dirigeants pour communiquer l'idée d'un tel statut*.

Deux exemples, parmi tant d'autres, pour illustrer ce phénomène :

- Nippon Kodo, une des plus puissantes maisons japonaises d'encens, d'envergure internationale, communique en page d'accueil de son site d'entreprise (à la fois site corporate et site client) sur sa remarquable longévité : "L'extrême raffinement depuis 1575" ! Sa légitimité n'est pas a priori questionnable dans la mesure où la structure actuelle (un groupe fondé en 1965) a racheté diverses licences de fabrication dont l'une est rattachée à un fabricant d'encens, connu sous le patronyme de Koju, qui travaillait pour l'Empereur du Japon à la fin du XVIème siècle.
- Sur Paris, les frères Pierre et Jacques Blanc ont racheté plusieurs brasseries célèbres, dont l'honorable Procope en 1987, qui proclame fièrement sur son site, son enseigne et divers outils de communication, avoir accueilli ses premiers clients en... 1686 !

Dans le premier cas en particulier, nous notons que l'entreprise (Nippon Kodo) *exploite l'histoire des marques dont elle est propriétaire pour la convertir en composant identitaire de premier plan au service de sa propre marque ou plus globalement de la structure*. Dit plus simplement : pour valoriser son image.

Intéressant donc de constater et questionner la correspondance pouvant s'établir entre entreprise et marque, entre image de l'une et identité de l'autre et vice versa.

L'énergie considérable mise en œuvre par les constructeurs automobiles et par les grandes marques horlogères pour convaincre leur marché de leur *légitimité historique* et surtout, en un subtil paradoxe, de la *stabilité de leur modèle culturel et technique* comme de leur *capacité d'innovation*, en est un autre exemple.

3. Histoire d'entreprise

Aujourd'hui il est possible et courant de parler d'*histoire d'entreprise* pour désigner les travaux de recherche conduits en règle générale par des consultants externes pour le compte de telle ou telle institution privée.

Ces historiens d'entreprise (rarement des "historiens tout court" même si leur formation emprunte parfois des voies similaires) se mettent au service de leurs clients (directions générale et/ou directions de la communication) pour réaliser le plus souvent un livre d'entreprise qui servira de porte-étendard pour renforcer l'image et la crédibilité de la structure et des marques portées par cette dernière.

Il va de soi que l'interprétation du passé de l'entreprise est commandée par des critères d'efficacité et de rationalité marketing plus que par un positionnement académique hors de propos dans ce contexte.

L'histoire d'entreprise doit donc être davantage considérée comme une prestation de services que comme une branche dérivée d'une discipline académique, à l'inverse de l'histoire *des* entreprises que nous avons brièvement évoquée.

L'histoire d'entreprise est avant tout une histoire intéressée, intéressée à un résultat concret et si possible mesurable :

Accroître la fidélité des acteurs de l'écosystème de l'entreprise (clients, partenaires, fournisseurs, mais aussi actionnaires et employés) et améliorer la reconnaissance publique de ses forces et valeurs.

La problématique est la suivante, et tel est notre constat :

Si les nombreux historiens d'entreprise, prestataires privés ou collaborateurs intégrés à l'entreprise dans certains cas, cumulent le plus souvent plusieurs fonctions/responsabilités (archivistes, journalistes, communicants...), ils manquent en général de hauteur de vue, et trop peu d'entre eux ont une *vision globale* du potentiel de leurs travaux qui permettrait à l'entreprise de *dépasser l'histoire factuelle pour réfléchir et agir en profondeur sur des enjeux plus fondamentaux tels celui de l'identité présente et de la construction raisonnée de l'avenir*.

Si l'on se "limite" donc à une histoire d'entreprise conçue comme un catalogue d'événements additionnés/juxtaposés les uns aux autres, l'on prend le risque de passer à côté de la question majeure de l'identité...

Ce qui est important pour nous à ce stade :

- L'histoire d'entreprise n'enferme t-elle pas l'entreprise dans une *vision sclérosante et statique* de son passé ?
- En quoi les travaux de l'historien d'entreprise peuvent-ils contribuer à la *dynamique* de l'entreprise et à la lisibilité de son identité ?
- Quels sont donc les liens entre *histoire et identité d'entreprise* ?
Ou pourquoi passer de l'histoire à l'identité, et comment ?

III. Identité d'entreprise

Les premiers travaux académiques sur les prémices de ce que nous nommons aujourd'hui l'identité d'entreprise stricto sensu sont conduits dans la première moitié du XXème siècle par Chester Barnard (1938), puis par Philip Selznick (1957), qui auront tous deux fortement influencé le modèle LCAG en 1965, dit modèle d'Harvard (LCAG étant l'acronyme des auteurs Learned, Christensen, Andrews et Guth).

Généralement, on se réfère à l'identité comme le "caractère de ce qui, sous divers noms et aspects, ne fait qu'une seule et même chose" ou encore "caractère de ce qui est *permanent, conscience de la persistance du moi*".

1. Formulons cela dans le contexte du monde professionnel :

L'identité d'entreprise est la somme logique, considérée comme un tout indivisible, de tous les *référentiels* (humains, techniques, économiques, juridiques, matériels et immatériels) composant la vie de l'entreprise et l'identifiant comme telle de façon certaine et durable pour ses opérateurs comme pour l'environnement extérieur. Sur le plan symbolique, elle illustre également les conditions de possibilité de l'action collective, et la liberté de mouvement de la structure, considérée au niveau décisionnel le plus élevé.

2. Cinq points clés la caractérisent et constituent une "grille de mise à l'épreuve" en situation d'*audit d'identité* :

Unicité, Complexité, Légitimité, Stabilité et Relativité

- **Unicité**

De la même façon que l'ADN (acide désoxyribonucléique) est le marqueur unique de chaque membre individuel de l'espèce humaine, l'identité d'entreprise peut s'interpréter comme un véritable ADN qui confère à l'entité une *personnalité unique, reconnaissable entre toutes et que l'on ne peut absolument pas confondre avec une autre*.

- **Complexité**

L'identité d'entreprise est nécessairement un *agrégat dense de composants matériels (espaces de travail, outils de production...) et immatériels (valeurs, savoir-faire, marques...) interagissant et évolutifs*.

- **Légitimité**

Nous considérerons que l'identité d'entreprise n'est pas "questionnable" dans son existence par ses acteurs et opérateurs (personnels, partenaires, clients, fournisseurs et autres entités) auxquels elle s'impose comme *le plus grand dénominateur commun partagé et créateur de valeur*.

- **Stabilité**

Si l'identité d'entreprise peut et doit nécessairement évoluer, elle ne peut prendre forme et produire ses effets qu'en *perdurant sans altération majeure dans un intervalle de temps générationnel et glissant* (le temps moyen d'une

génération de personnel, plus ou moins long suivant la nature de l'activité : long dans l'industrie, 20 à 40 ans ; plus court dans les services, 10 à 20 ans).

- **Relativité**

L'identité d'entreprise ne peut s'appréhender qu'avec une approche relativiste, c'est-à-dire constructiviste, dans le sens où les témoins/utilisateurs se confondent avec les acteurs/producteurs ; relativiste car *la construction collective de l'identité de l'entreprise se confronte sans cesse à la construction individuelle de ses membres* (en particulier sur une longue période).

Si l'une ou l'autre de ces "conditions" n'est pas remplie, il est très probable que le phénomène observé est encore trop indéterminé et inconsistant pour être qualifié d'*identité d'entreprise*, et devra donc être remis en cause et rejeté, ou analysé sous d'autres angles.

3. Identité et représentations identitaires

Il faut absolument éviter de confondre l'identité avec la *représentation de l'identité*, par laquelle seule pourra s'opérer son exploitation éventuelle à des fins utilitaires.

Sur le plan conceptuel, l'identité d'une entreprise ou d'une institution, comme celle d'un groupe social ou d'une nation, est pleine et entière, elle est un tout indivisible, construit et appréhendé collectivement nous l'avons vu.

En tant que tel, il est de ce fait extrêmement difficile de l'appréhender rationnellement dans sa globalité, dans ses frontières, et d'en établir une synthèse intelligible.

En tant que tel, l'identité d'entreprise est en effet, de par sa nature *inconnaissable*, quasiment indescriptible et incommunicable.

Aussi doit-on obligatoirement passer par sa représentation, dont nous regrouperons les différentes formes en cinq familles principales :

- **L'identité sensorielle**

Visuelle et graphique, sonore, tactile, olfactive, gustative

- **L'identité morale**

Éthique, valeurs, mécénat, engagements sociétaux

- **L'identité culturelle**

Imaginaire et symbolisme, place dans les médias, savoir-faire techniques

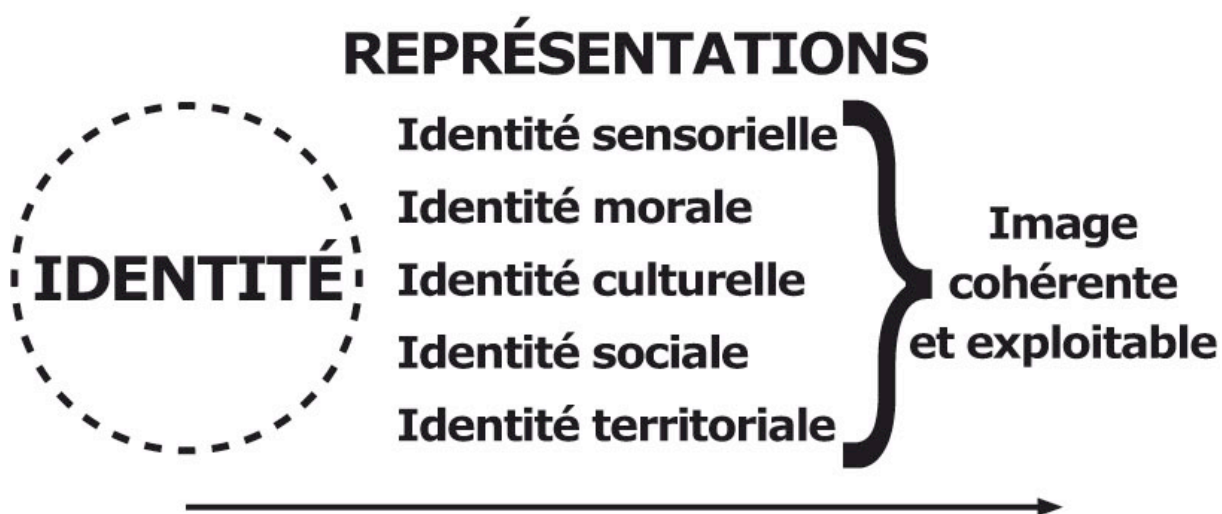
- **L'identité sociale**

Dirigeants et équipes, organisation, vie économique, administrative et juridique

- **L'identité territoriale**

Influence et empreinte géographique aux niveaux local, régional, national voire supra national).

Dans chacune de ces familles, des composants identitaires transversaux et idéalement en résonance/interaction pourront être isolés et sélectionnés de façon à former une *image cohérente et exploitable*.



D'autres modèles de décryptage par segmentation de l'identité d'entreprise existent, comme celui suggéré par le Strategor. Dans le chapitre consacré à l'identité et à ses différentes formes, il est proposé que l'identité puisse prendre 5 facettes : l'identité *professée, projetée, vécue, manifestée* et enfin *attribuée*.

Pour condenser sans amalgamer pour autant ces nuances qui toutes ont leur sens, nous mettrons principalement l'accent sur une *identité construite*.

Deux points méritent à ce stade un court développement, et nous concluons ensuite cette première évocation de l'identité d'entreprise en énonçant les diverses postures de l'entreprise à analyser pour amorcer un décryptage adéquat.

4. Identité et marque

L'identité d'entreprise, ce n'est pas la marque, mais la marque peut être une composante de l'identité d'entreprise.

La marque en effet, est une des manifestations les plus visibles de l'existence de l'entreprise, mais si sa *dimension symbolique de rassemblement* et donc de *représentation partagée* peut être très forte, voire objet de *mobilisation interne*, de par son immatérialité elle ne peut contenir à elle seule l'ensemble des composants identitaires, notamment ceux qui ressortent des sphères sociale et technique.

Il est évidemment légitime de s'interroger sur une *identité de marque* dont les collaborateurs ou plus largement l'écosystème de l'entreprise seraient d'ailleurs partiellement porteurs, mais il est impératif de garder à l'esprit que l'identité d'entreprise est un concept plus englobant et plus complexe.

Sur l'identité de marque, Marie-Claude Sicard dans son livre éponyme paru en 2008, développe sa *méthode de l'empreinte*, articulée autour de 7 pôles (*physique, spatial,*

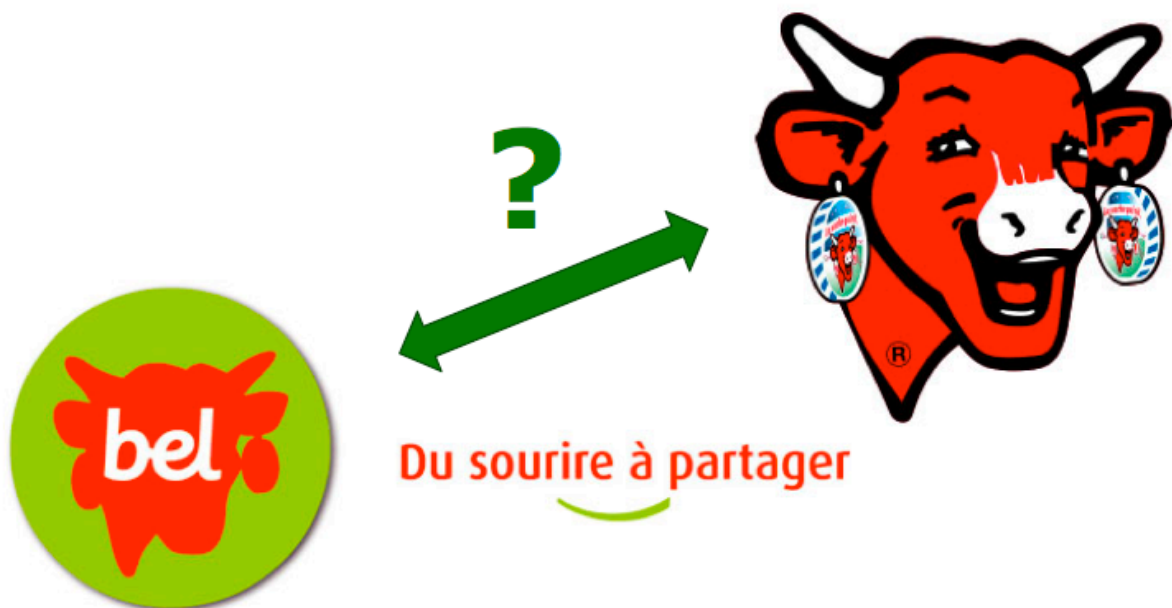
temporel, normes, positions, relations, projets), une approche à appréhender pour cerner cet élément particulier de l'identité d'entreprise, et à mettre en parallèle avec le présent essai.

Les composants identitaires de la marque concourent aux conditions de son développement (*brand building* ou *brand equity enhancement*).

La marque, c'est la couche d'atmosphère si l'entreprise était le globe terrestre, ou c'est la fameuse partie émergée de l'iceberg si l'entreprise était un iceberg en "dérive" sur l'océan de l'économie. N'oublions pas que c'est toute la partie qui est dessous (la partie immergée) qui porte la partie visible et conditionne son existence.

La marque peut faire partie de notre imaginaire collectif, et donc être elle-même une composante d'une identité plus large, qui peut être celle d'un groupe humain dépassant le contexte de l'entreprise ou d'une zone géographique plus ou moins grande (phénomène illustré par La Vache Qui Rit et la place que prend potentiellement cette marque fromagère dans l'identité nationale).

Mais c'est bien l'iceberg dans son entier qui nous concerne : le Groupe Bel dans l'exemple, dont la marque La Vache Qui Rit est le "vaisseau amiral" de ses "5 marques cœur universelles", à tel point qu'une certaine confusion identitaire peut s'installer...



Enfin, à l'instar du Groupe Bel, de nombreuses entreprises (de tailles variées) sont *multimarques*, et leur identité est de fait plus confuse, et inévitablement dissemblable de *l'impossible addition des identités distinctes* de chacune de leurs marques prises individuellement.

5. Identité et culture

L'identité d'entreprise, ce n'est pas la culture, mais la culture peut être une composante de l'identité d'entreprise.

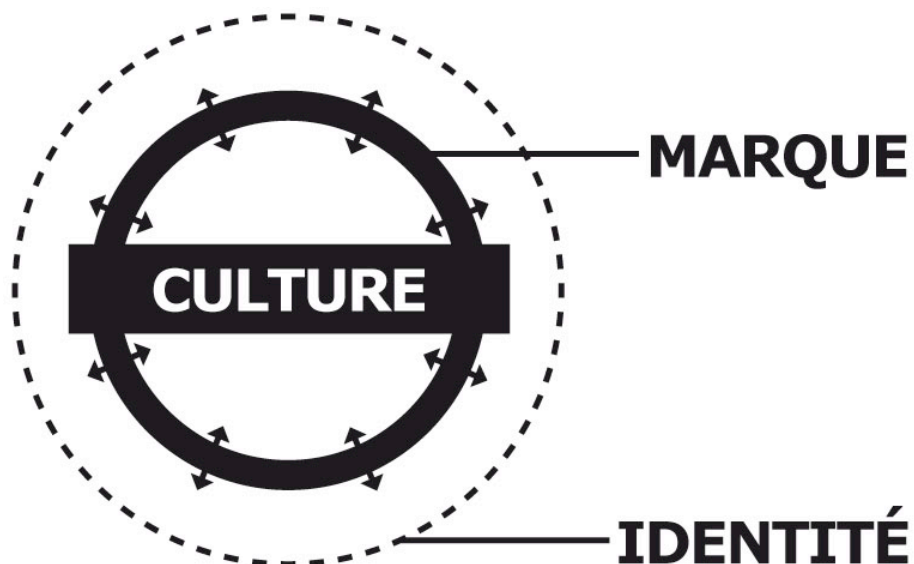
La culture d'entreprise est une composante incorporelle de l'identité, qui puise sa source à des racines communes, qui sont les valeurs morales, rites, règles et signes partagés et produits par les acteurs de l'entreprise, "acteurs" étant pris ici dans une acception plus étroite (celle d'un lien juridique contraignant) que lorsqu'on parle d'écosystème et donc d'identité.

La culture d'entreprise se véhicule et se diffuse dans toutes les couches de l'entreprise, transversales comme verticales.

Nous sommes bien dans une *culture d'organisation* (ou "culture organisationnelle" et nous dirions même "trans-organisationnelle") qui interpénètre l'entreprise dans tous ses modes de fonctionnement et de hiérarchisation.

Là encore, il faut entendre la culture d'entreprise, même prise dans son ensemble, comme un *élément constitutif et non pas substitutif* de l'identité.

Notre hypothèse sera que marque et culture d'entreprise apparaissent donc comme des composantes et des *lectures intermédiaires* de l'identité, positionnées davantage à sa périphérie pour la première, et davantage en transversalité pour la seconde.



6. Aperçu méthodologique / grille d'analyse des postures de l'entreprise

Le fil conducteur suivant permet de recueillir les matériaux nécessaires à la *stratification des composants de la mémoire vivante de l'entreprise*, et leur mise en lien théorique avec les représentations identitaires :

- Marque(s) et Produits, Histoire, Fondateur(s) et Dirigeant(s), Equipes

- Empreinte territoriale et culturelle

 L'entreprise dans son territoire

 Liens historiques, liens contemporains

 L'entreprise dans l'imaginaire collectif

 Riverains, clients, partenaires

 L'entreprise dans les médias

 Locaux, nationaux

L'entreprise et les pouvoirs publics
Locaux, nationaux
Politiques de communication, mécénat, développement durable

- Environnement socio-économique
 - Macro-économique
 - Menaces et opportunités
 - Micro-économique
 - Offre et demande

Cependant, pour que cet ensemble soit cohérent et utilisable, il nous faut revenir à notre postulat initial, l'existence d'un lien de causalité fort entre histoire et identité, pour lui donner une portée pratique.

Nous sommes en effet parvenus à un point où nous acceptons le principe d'un lien dans l'étude du passé et des potentiels présents et à venir de l'entreprise, mais il semble qu'il nous manque une *étape structurante* pour ordonner les matériaux recueillis, et des arguments pour les convertir en composants identitaires :

Comment synthétiser cette étape décisive entre histoire et identité ?

Quel est donc le *chainon manquant* entre histoire et identité ?

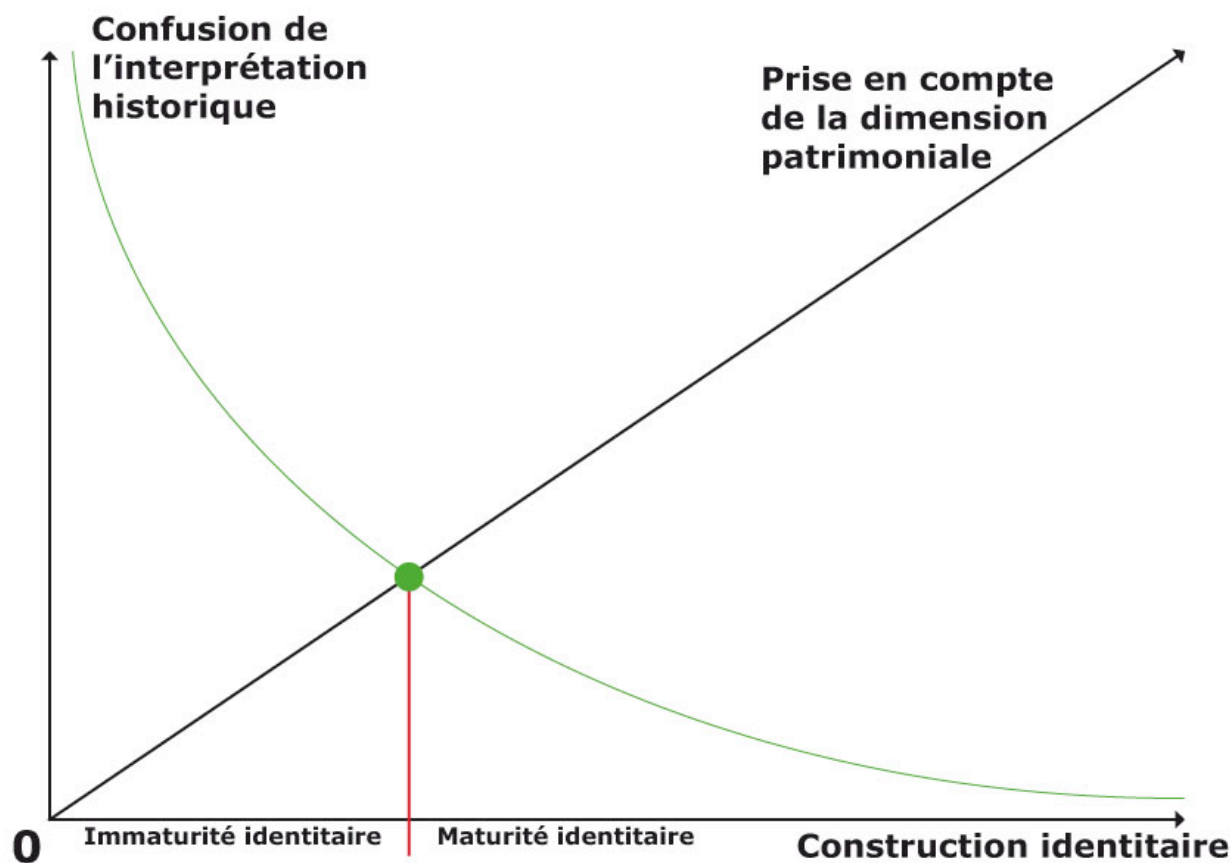
7. Histoire, Patrimoine, Identité : une relation asymptotique

La transition de l'histoire à l'identité d'entreprise s'apparente à une *quête asymptotique*, où la *construction identitaire progresserait indéfiniment à mesure que la confusion de l'interprétation historique diminuerait, sans jamais disparaître totalement*. Sans jamais disparaître, car il y aura toujours une *distorsion entre la mesure qualitative des éléments du passé et leur réalité matérielle*, c'est-à-dire théoriquement objective.

il y a bien un *franchissement de seuil*, qui bien qu'imparfait pourra nous permettre d'avancer rapidement et efficacement, un franchissement de seuil marquant entre histoire et identité, un procédé profondément positiviste, levier conceptuel et utilitariste à la fois, que nous nommerons : la qualification patrimoniale.

C'est la prise en compte progressive et constante de la dimension patrimoniale qui agit directement et positivement sur la diminution de la confusion interprétative, en passant par l'hypothèse d'un point d'équilibre fixant la frontière entre immaturité identitaire (absence de conscience identitaire des opérateurs de l'entreprise) et maturité identitaire (prise de conscience identitaire des opérateurs de l'entreprise).

En phase de maturité identitaire, la cohérence de la représentation collective et de l'action collective se traduit par un *cercle vertueux et synergique*.



Nous avons notamment pu constater l'*incidence positive d'une démarche collective de clarification historique sur la consolidation du sentiment identitaire*, à l'échelle d'un groupe de travail dans le cadre d'une mission de diagnostic patrimonial conduite pour le compte de l'industriel français Fenwick-Linde, acteur majeur des matériels de manutention.

IV. Patrimoine d'entreprise

Le patrimoine, plus spécifiquement le *patrimoine culturel*, est l'hypothèse que nous proposons comme solution pour relier *histoire* et *identité*. C'est précisément cette "solution patrimoniale" à laquelle nous nous référerons désormais.

Posons-en les bases, dans une vue générale et dans le contexte de l'entreprise :

1. Qu'est-ce que le patrimoine ?

Au regard des sciences sociales, et dans une perspective liant en particulier les enjeux de stratégie, marketing, communication et ressources humaines :

Nous dirons que cet "héritage du père" (du latin *patrimonium*) est, par extension, *l'héritage commun transmis continuellement et progressivement par le groupe aux générations suivantes*.

Deux idées majeures :

- Sa transmissibilité
Un élément de la mémoire d'entreprise qui ne serait ni communicable ni transmissible ne rentrerait pas dans notre champ d'investigation.
- Sa continuité
Contrairement à une situation de transmission patrimoniale individuelle ("héritage" dans le langage commun), le patrimoine d'entreprise ou plus largement le *patrimoine organisationnel* se transmet en permanence, sans rupture et sans formalisme, même si des mesures adaptées de valorisation et d'animation peuvent être des marqueurs temporaires de sa progression.

D'une façon générale, nous parlerons de *patrimoine d'entreprise* pour désigner *l'ensemble des outils, produits, espaces, valeurs et savoir-faire concourant à la réalisation du projet d'entreprise*.

Ces traces et fragments de mémoire collective sont bien sûr transmissibles, mais aussi interactifs et évolutifs : ils constituent des appuis (des *acquis patrimoniaux*) pour *édifier la conscience identitaire dans et de l'entreprise*.

2. Enjeux patrimoniaux en entreprise

La relation homme et patrimoine, de l'individu au collectif, est un *enjeu sociétal majeur*, un *enjeu de civilisation*, globalement inexploité dans le monde professionnel, pourtant directement concerné par les nombreuses retombées de sa prise en compte systématisée.

La vision patrimoniale de l'entreprise permet d'appréhender celle-ci non seulement comme une entité juridico économique vouée à produire des comptes de résultat positifs et à nourrir ses collaborateurs, mais encore (et peut-être surtout) comme le

point de rencontre historique entre une mémoire, des lieux, des valeurs et des hommes.

Un patrimoine culturel lourd d'implications dans le management et vecteur de *sens*, d'*image* et de *dynamique* pour l'entreprise, à chaque phase clé de sa vie :

- Création ;
- Développement ;
- Transmission.

Créateurs de startups, dirigeants de PME ou de grande entreprise, candidats à la reprise d'une entreprise... doivent fonder leur dynamique entrepreneuriale sur une solide approche marketing et commerciale et sur une vision stratégique aiguisée.

Si la performance économique, source de *patrimoine financier*, les motive principalement, elle ne doit pas occulter l'importance des réalités humaines et sociales, cruciales pour *faire vivre le patrimoine culturel de l'entreprise*.

Cet héritage, agrégat complexe de repères, composé d'une mémoire commune (productive comme organisationnelle), de lieux, d'objets et de valeurs, constitue de fait un *pilier essentiel de construction, d'intégration et d'avenir*, allant bien au-delà d'un capital d'actifs incorporels au sens où l'entend l'Observatoire de l'Immatériel.

Et c'est bien à hauteur de cette ambition que nous en avons besoin : puiser dans les *lumières du passé* de nos organisations les ressources morales et techniques pour *mieux nous diriger dans l'obscurité de l'avenir* : pour mieux performer sur le plan marketing, commercial, financier, RH, organisationnel, managérial et, in fine, sur le plan personnel.

L'identification et l'analyse des nombreux patrimoines de l'entreprise nous conduiront directement à la prise de conscience de ses représentations identitaires car ils en seront les révélateurs :

Si *l'identité culturelle* a une *puissance supérieure de représentation* car se nourrissant potentiellement de patrimoines immatériels comme de patrimoines matériels, les autres formes d'identité sont alimentées quasi exclusivement par l'une ou l'autre de ces typologies patrimoniales.

Un recensement précis et détaillé permettra d'exhumer ces points d'appui aux implications multiples, propres à chaque entreprise et vecteurs de son identité, et de les mobiliser dans les politiques de management et de développement.

Ainsi, faire appel à ses patrimoines est, sans conteste, un *levier aux possibilités illimitées* pour l'entreprise et son écosystème.

Au sein de l'entreprise, tous les départements structurés peuvent s'emparer de cette mouvance : la communication et le marketing, la documentation, les ressources humaines, la direction générale... et, bien sûr, le personnel.

Au-delà du réel développement économique - direct et indirect - induit par une prise en compte des patrimoines de l'entreprise, les retombées en termes d'image, de cohésion interne et de management sont considérables.

Ce sont donc les *éléments culturels patrimoniaux* sur lesquels nous devons nous appuyer pour analyser et valoriser l'identité d'entreprise.

Au final, il s'agit bien là de (re)donner du sens à l'entreprise et renforcer son implication sociétale à travers l'exploitation méthodique de sa mémoire.

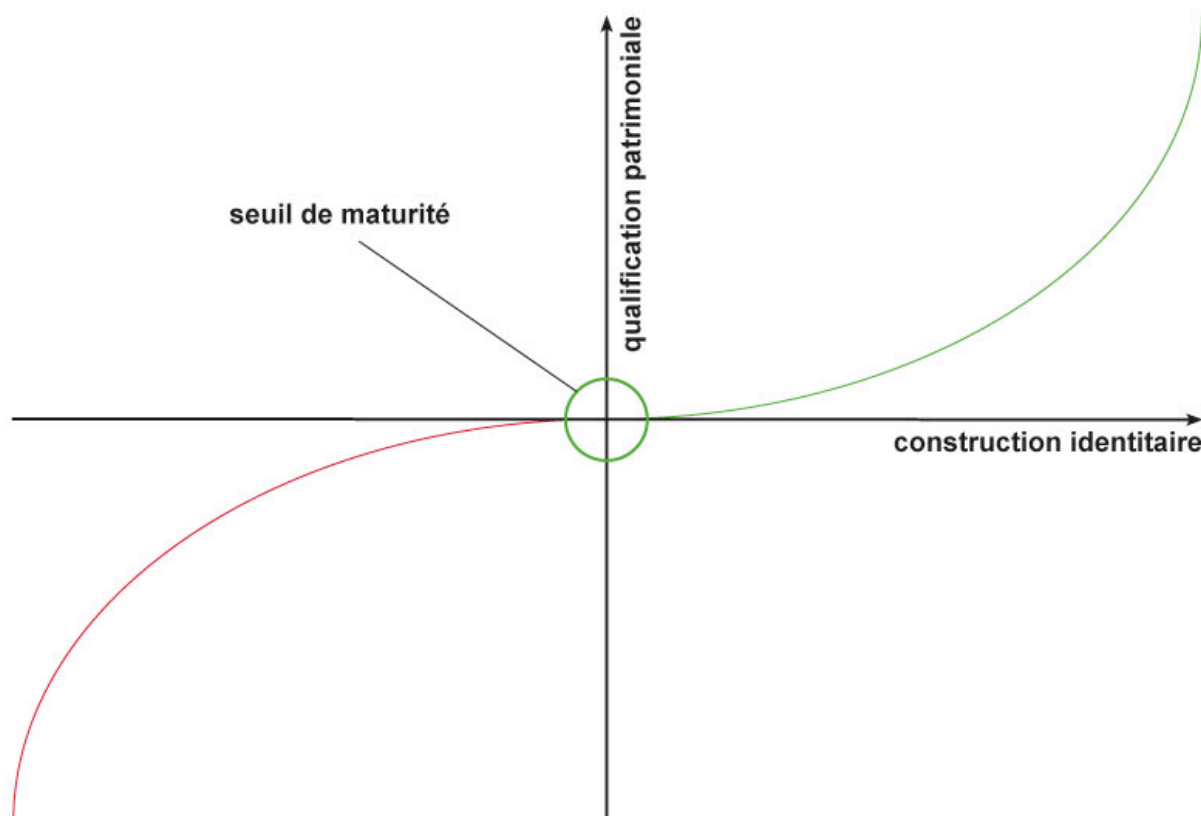
3. Qualification patrimoniale et seuil de maturité identitaire

Si l'on admet que la construction identitaire est un processus sans fin dont l'aboutissement clos et définitif est et doit rester illusoire, deux repères ou points d'appuis nous permettent pourtant d'en consolider notre perception :

- Le "point zéro" de l'entreprise, véritable "Big bang" duquel nous faisons partir simultanément *trois courbes de vie non nécessairement linéaires* :
 - o L'interprétation historique
 - o La prise en compte qualifiée des acquis patrimoniaux
 - o La construction identitaire
- Le *seuil de maturité identitaire*, point d'étape essentiel qui sera atteint au croisement imagé et à la "mise en phase" des deux courbes figurant la diminution de la confusion interprétative d'une part, et l'augmentation constante de la prise en compte patrimoniale d'autre part.

Ainsi, tout au long de la construction identitaire, distinguerons-nous les deux phases d'imaturité et de maturité identitaire, illustrées plus haut par le postulat asymptotique entre histoire, patrimoine et identité, et matérialisées par le seuil de maturité.

Si nous nous affranchissons temporairement du paramètre de l'interprétation historique pour nous concentrer sur la dimension relationnelle patrimoine/identité, nous postulerons que *la construction identitaire progressera à mesure du gain de précision de la qualification patrimoniale* :



V. L'entreprise, système culturel

Mettre l'entreprise sous le microscope d'une analyse croisée entre histoire et identité revient à prendre la mesure de sa complexité en tant que *corps social*.

Mais bien que complexe, elle obéit à des lois générales, et notamment celles qui régissent le fonctionnement des *systèmes culturels avancés*.

Pour comprendre l'enjeu de ces phénomènes, analysés en anthropologie ou en sociologie des organisations, il est indispensable de s'appuyer sur l'approche systémique, ou plus simplement la systémique, volet scientifique et structuré d'une vision holistique – c'est-à-dire globalisante – du monde apparue courant XIXème siècle avec la naissance des grands empires industriels : en systémique, les systèmes complexes sont abordés sous l'angle des *états d'équilibre et de déséquilibre*, des *capacités d'échange* entre les parties composant le tout, de la *causalité circulaire*, et en outre de ce que nous nommerons le *facteur d'intention*, qui prévaut sur une conception dite de *génération spontanée*.

En effet, une *intention* (même collective et diffuse) est une condition nécessaire pour générer le *cadre structurant* du corps social.

L'étincelle organisationnelle ne vient ni par hasard, ni ex nihilo...

Associée au courant constructiviste que nous avons évoqué et dont elle se rapproche par certains aspects, l'approche systémique améliore considérablement notre capacité de compréhension des *enjeux relationnels et communicationnels* à l'œuvre dans les organisations et institutions en général.

Les visions historique et patrimoniale, et la construction du sentiment identitaire qui en découle, ne peuvent en être que considérablement enrichies et à tout le moins clarifiées. L'appréhension conjointe de ces trois dimensions associées (histoire, patrimoine, identité) alimente et justifie une *conception systémique de l'entreprise*.

Pour ce qui nous concerne ici :

Nous considérerons que l'entreprise est un système culturel, en tant que "tout collectif" coopératif et répondant à ces trois principaux critères :

- Organisation et ordonnancement générés par l'homme ;
- Capacité de changement et d'évolution ;
- Pluralité, diversité et interactivité des contenus.

En outre, l'entreprise satisfait à cette caractéristique primordiale et remarquable de tout système culturel identifié :

Être un "tout", un ensemble, supérieur à la somme "analytique" de ses composants. Dans l'entreprise/système culturel, $1 + 1 = 3$!

Cette métaphore algébrique traduit la dimension supra enrichissante de l'identité, car allant bien au-delà de l'addition rationnelle des artéfacts qui la nourrissent pour atteindre une véritable faculté de rassemblement, et donc une *force symbolique*.

2^{ème} partie

Finalités d'exploitation de l'identité d'entreprise

“...Inventer un futur...”

Cette expression lyrique, croisée au tout début de ce livre blanc, synthétise en trois mots à quoi peut bien servir l'identité d'entreprise : projeter l'entreprise vers de nouveaux horizons où elle pourra progresser en poursuivant son *emprise sur le marché* et en élargissant son *influence culturelle*.

Or, inventer, ce n'est pas créer, rêver et imaginer ; inventer c'est découvrir, exhumer, révéler. Tel l'*inventeur d'un trésor*, l'inventeur du futur de l'entreprise, au sens où nous l'entendons ici, est d'abord un archéologue du passé de la structure doublé d'un explorateur de son patrimoine culturel, considéré ici comme un *matériau organique prometteur et gage de succès*.

Allant de l'avant mais toujours avec un “œil dans le rétroviseur”, l'inventeur du futur de l'entreprise le met à jour en creusant laborieusement la mémoire.

Citons le Strategor, dans son édition 2004 :

“...chacun peut lire l'histoire de son entreprise comme un texte et y trouver le *fil conducteur qui mène au présent et fait entrevoir la gamme des avenir possibles*”.

Notre sujet, et tout particulièrement l'enjeu de ce deuxième développement sur les *finalités de l'identité d'entreprise*, ne pourrait être plus clairement mis en exergue.

Inventer un futur, ce n'est pas se mettre devant une page blanche et tenter de la remplir avec des idées 100 % nouvelles, c'est aller puiser dans les composants identitaires (version figurée des acquis patrimoniaux) la trame des orientations à conserver et des nouvelles directions à prendre.

Inventer un futur, dans la bouche d'un des dirigeants de Volvo que nous avons cité, cela peut être de prendre le pari que l'esthétique (la “beauté absolue”...) pourrait s'avérer demain pour la marque sino-suédoise un composant identitaire aussi fort qu'ont pu l'être par exemple la sécurité ou la solidité pendant des décennies.

Pari risqué bien sûr, car la *cohérence absolue de la représentation et de l'action collectives*, challenge quasi insurmontable, nécessite des efforts colossaux tout en étant largement subordonnée aux aléas du temps et des contraintes extérieures.

Dans notre premier développement, nous avons travaillé sur la portée des termes associés dans l'expression “Histoire et identité d'entreprise”, et avons en particulier creusé la question du “Quoi”, c'est-à-dire la définition des concepts et le cadrage de la problématique.

Nous résumerons en 4 points les enseignements à en tirer :

- L'histoire d'entreprise est une interprétation
L'histoire d'entreprise est l'interprétation socioculturelle et évolutive d'éléments factuels du passé de l'entreprise en vue d'une exploitation globale et/ou segmentée ;
- L'identité d'entreprise est une construction collective
Distincte de la marque et de la culture, l'identité d'entreprise résulte de la *maturation lente de référentiels partagés*, et dont l'existence est révélée à travers des représentations ;

- Le patrimoine culturel permet de relier histoire et identité
Le patrimoine culturel d'entreprise permet de bâtir une image raisonnée de son histoire en fixant et ordonnant des composants identitaires stables, matériels comme immatériels ;
- L'entreprise est un système culturel
La conception systémique de l'entreprise facilite la compréhension globale de l'histoire, du patrimoine culturel et du sentiment identitaire qui en résulte.

Nous traiterons désormais la question des objectifs, prioritairement à celle des moyens :

Quels sont donc les bénéfices concrets à attendre, au cœur et dans le périmètre élargi de l'entreprise, d'une prise en compte de son identité par ses opérateurs ?

Autrement dit, à quoi cela peut bien servir ?
Quelles faiblesses cela peut compenser ?
Quels besoins cela peut combler ?

Nous considérerons tout d'abord le contexte général d'applicabilité de l'identité d'entreprise à des fins utilitaires, puis nous aborderons les bénéfices qu'elle pourra attendre de son analyse, animation et valorisation.

La situation spécifique des entreprises industrielles, bénéficiant habituellement d'un haut potentiel patrimonial, appellera un développement particulier.

Nous évoquerons également l'utilité d'une exploitation des composants identitaires, dans les circonstances des fusions/acquisitions et des cessions et transmissions, ainsi que les nombreux apports d'une valorisation étendue du patrimoine des entreprises à l'échelon local (celui des territoires).

I. De l'identité d'entreprise à sa finalité : perspectives et contraintes

1. Identité et vision stratégique

Les questions liées à la finalité de la construction identitaire sont éminemment de nature stratégique, et adressent donc à ce titre les plus hautes sphères décisionnelles de l'entreprise, qui pour autant ne seront pas les seules impactées positivement ou négativement par les décisions prises.

Globalement, la *stratégie d'entreprise* au sens le plus large est toujours impactée par la prise de conscience et le cas échéant l'exploitation de l'identité d'entreprise, l'identité étant elle-même à son tour impactée à plus ou moins long terme par la stratégie. Pour autant, ces deux formes de la vie de l'entreprise ne sont évidemment pas interchangeables, celle qui nous concerne ici, l'identité, n'étant pas exclusivement un *produit décisionnel*.

Les pistes de réponses à apporter seront donc variables selon la conjoncture, l'environnement et surtout le degré de *cohérence organisationnelle* (c'est-à-dire l'harmonie entre la stratégie, les structures et les processus internes).

La difficulté, en particulier, sera de concilier la pluralité des représentations identitaires (les identités sensorielle, morale, culturelle, sociale et territoriale) avec la *nécessaire homogénéité de leur exploitation*.

Deux questions préliminaires, traditionnelles quant aux travaux portant sur le monde de l'entreprise, méritent d'être soulevées :

- Celle du "commanditaire"
L'initiateur de la démarche de clarification et d'exploitation de l'identité d'entreprise peut être un agrégat alternativement ou cumulativement composé de l'équipe dirigeante et/ou du personnel (1^{er} cercle), de l'environnement immédiat des clients, partenaires et fournisseurs (2^{ème} cercle), ou du corps social et des institutions (3^{ème} cercle).
La confusion résultant potentiellement de cette pluralité doit être décryptée et prise en compte à la source dans toute analyse.
- Celle de la déontologie
Il existe une dichotomie éthique entre l'approche indépendante, neutre et désintéressée de l'enseignant-chercheur et celle, productiviste et utilitariste, du consultant-expert.
Il ne s'agit pas là d'un jugement de valeur, mais du constat d'une orientation différente des résultats à attendre, et de ce fait des moyens mis en œuvre.

Parmi les perspectives ouvertes par la finalité de l'identité d'entreprise, ou finalité de son exploitation éventuelle, nous rencontrerons principalement l'optimisation ou le renforcement des points suivants :

- Gouvernance et processus de décision
- Éthique et valeurs
- Image et positionnement marketing
- Communication et promotion

- Gestion des hommes
- Accompagnement des changements structurels
- Ventes et pénétration du marché

Si la poursuite de ces finalités est à première vue une donnée établie et constante dans les schémas directeurs des entreprises, des variations d'usage significatives peuvent se produire selon l'orientation morale donnée au projet d'entreprise :

2. Visions holistique et réductionniste

En prenant du recul, nous établirons que ces nombreuses perspectives de finalité (le vaste champ des objectifs) peuvent séparément ou ensemble entrer en résonance avec deux *visions stratégiques* plus ou moins compatibles, et qui s'opposent ou se complètent dans leur dimension éthique :

- Une vision *holistique, solidaire et fédéraliste*
L'entreprise est un élément d'un tout dont elle se nourrit et qu'elle enrichit
 L'identité d'entreprise doit être analysée et exploitée pour inscrire cette dernière dans le mouvement d'ensemble des décennies à venir, qui à ce jour en France semble être celui de la responsabilité sociétale, du développement durable et de l'ouverture au monde.
- Une vision *réductionniste, égocentrique et unitaire*
L'entreprise est un tout qui se suffit à lui-même et à ses actionnaires
 L'identité d'entreprise doit être analysée et exploitée d'abord pour renforcer la santé financière, en améliorant durablement les performances économiques : chiffre d'affaires, productivité, dynamique concurrentielle, capacités d'innovation et de croissance...

Une fois combinées, ces orientations sont plutôt des facteurs d'équilibre que de tension du processus d'exploitation identitaire, comme des grands courants économiques plus globalement.

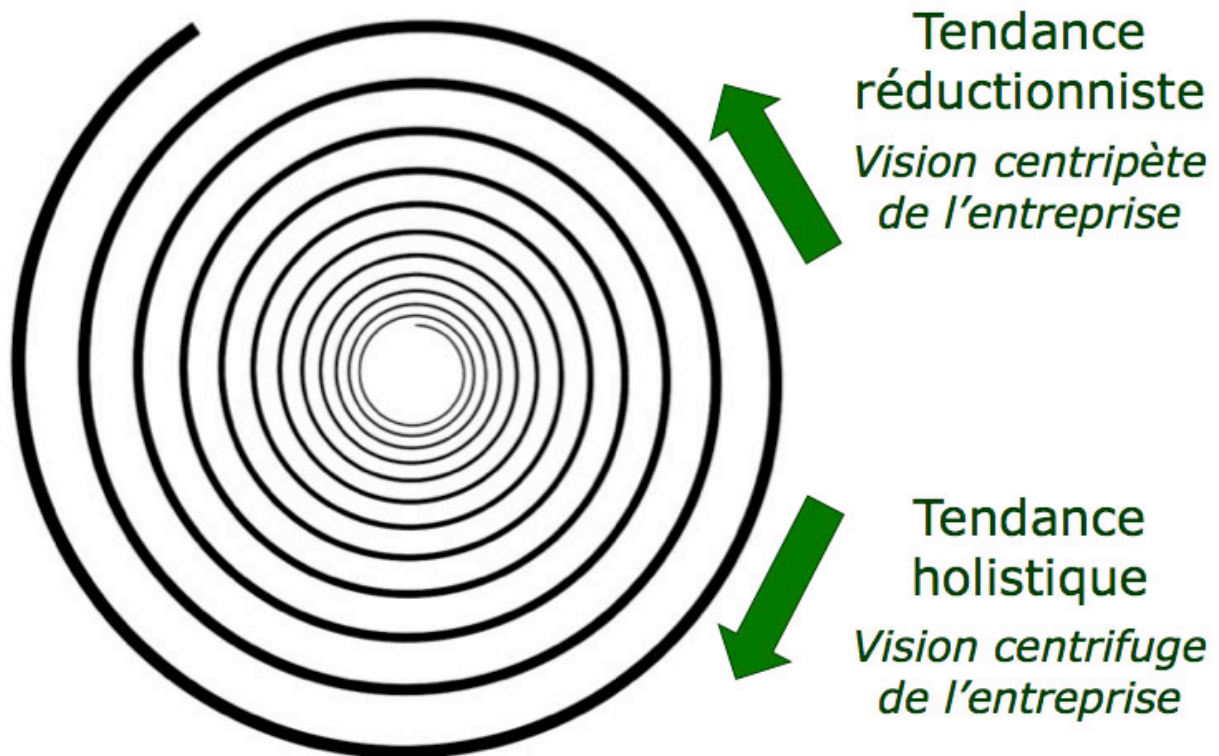
Dans la première conception, dite holistique, l'on considère que des éléments fondamentaux doivent être additionnés pour former un phénomène complexe, englobant et plus vigoureux en terme d'identité et de sens que le cumul de chaque élément pris individuellement (loi systémique évoquée plus haut).

Par incidence, l'identité d'entreprise pourra alors être conçue comme un atout et une force décuplant le potentiel intrinsèque de ses composants, choisie délibérément par ses opérateurs, et fruit d'une énergie ascendante.

Dans la seconde conception, dite réductionniste, l'on considère au contraire que les phénomènes complexes doivent être réduits, segmentés en une juxtaposition d'éléments fondamentaux fragmentant le système identitaire.

Dans cette hypothèse, l'identité d'entreprise s'interprétera davantage comme une réalité "froide" et impersonnelle, un phénomène subi par ses opérateurs, et fruit d'une énergie descendante.

De façon imagée, le critère de séparation entre ces deux approches peut s'illustrer par une spirale : selon qu'on la voit tourner dans un sens ou dans l'autre, l'on aura de l'entreprise qu'elle symbolise une vision *centrifuge* (l'entreprise est "plutôt ouverte" et universaliste : elle nourrit le monde extérieur de la production globale générée par son activité, *vision holistique*) ou *centripète* (l'entreprise est "plutôt fermée" et centriste : elle puise dans le monde extérieur et réduit en les concentrant de plus en plus les ressources nécessaires à son activité, *vision réductionniste*). Bien entendu, la réalité du fonctionnement des entreprises n'est pas aussi tranchée, et souvent bien plus nuancée et complexe, à l'image d'une spirale qui tournerait dans deux sens à la fois...



En dehors de ces enjeux de vision stratégique, les contraintes ou problématiques internes à appréhender et liées à l'exploitation de l'identité d'entreprise, autant de défis relationnels et communicationnels, peuvent être principalement :

- Le *croisement des cultures*, et le management interculturel qui en procède et parfois l'alimente ;
- Le degré d'importance de la *communauté d'intérêts* du groupe, plus ou moins fort suivant le secteur d'activité.

Si ces paramètres sont mal identifiés, il sera peu probable que l'exploitation de l'identité d'entreprise puisse être mise en œuvre, ou apporter durablement des bénéfices internes et externes à la structure.

II. Exploitation de l'identité d'entreprise : bénéfices internes et externes

D'une façon générale, l'identification du patrimoine culturel de l'entreprise, clé de compréhension de son identité, doit transformer celle-ci en *levier de développement*.

En interne, la mise en cohérence et conformité des référentiels composant le *système identitaire* doit aboutir, selon un plan de marche à adapter à la typologie de la structure et à ses moyens (humains, économiques, organisationnels), à satisfaire des besoins de cohésion et de productivité :

- Optimisation du recrutement et de la gestion RH
- Renforcement du lien social intergénérationnel
- Renforcement de l'esprit de corps et du sentiment d'appartenance
- Clarification et diffusion des valeurs et de l'éthique
- Motivation et implication des équipes
- ...

En externe, ce sont des besoins de promotion et de croissance qui doivent être comblés par une meilleure compréhension des enjeux identitaires et par la valorisation qui en découlera :

- Développement de la ou des marque(s), ou "*brand building*"
- Amélioration et ancrage de l'image publique de l'entreprise, ou "*corporate reputation*", dans son territoire
- Optimisation de la stratégie et des opérations de communication
- Renforcement de l'avantage concurrentiel
- Optimisation de la stratégie et des outils marketing
- Optimisation de la performance commerciale
- ...

III. Enjeux patrimoniaux et identitaires des entreprises industrielles

Dans tous les pays dits développés, l'industrie est le secteur économique qui a produit – et produit encore pour une large part – l'essentiel des acquis patrimoniaux et culturels d'entreprise majeurs.

Cette situation provient de la nature même des activités industrielles, qui impliquent des surfaces d'exploitation, des dimensionnements d'équipement et des ressources matérielles diversifiés et très souvent massifs. Considérés dans leur ensemble, et surtout à travers le prisme du temps, ces éléments constituent un vaste réservoir d'opportunités d'études et de mise en valeur.

En France, l'on peut considérer que l'époque moderne contemporaine (approximativement les trois cent dernières années) a généré près de 600 000 *foyers patrimoniaux industriels*¹ dont le tiers serait encore actif et particulièrement riche : un potentiel quasiment inépuisable et constamment renouvelé d'actions de sauvegarde et d'animation, autant pour les entreprises elles-mêmes (a fortiori dans l'hypothèse d'une activité continue sans interruption) que pour les acteurs institutionnels et collectivités concernés localement (voir infra).

Ce potentiel patrimonial, par ailleurs ouvrant immanquablement des perspectives variées en terme de questionnement identitaire, se révèle dans l'industrie à travers un "méta agrégat culturel" dont les composantes sont :

- Agrégat 1
Bâtiments et sites (direction, production, exploitation, maintenance, réseau de distribution...)
- Agrégat 2
Machines, outils, marques, brevets et savoir-faire
- Agrégat 3
Biens et équipements produits
- Agrégat 4
Archives documentaires (dessins techniques, brochures commerciales, documents internes, images, films...)
- Agrégat 5
Témoignages de dirigeants et collaborateurs passés et actuels

Les entreprises industrielles concentrent ainsi, et de façon archétypale, à la fois les matériaux patrimoniaux les plus conventionnels, et les enjeux d'unité et de développement les plus cruciaux reposant en règle générale sur :

- La mise en jeu d'installations, matériels et procédures complexes
- L'éclatement des unités de production, commercialisation et distribution
- La grande diversité des métiers et des parcours
- L'hétérogénéité sociale et culturelle
- Le contexte économique et social particulièrement tendu du secteur

¹ Par "foyer patrimonial", nous entendons l'ensemble culturel formé par une entreprise et les éléments interagissant de son écosystème : fournisseurs, clients, partenaires.

IV. Identité d'entreprise et situations particulières

Dans la vie des entreprises, et tout au long de leur développement, des événements spécifiques peuvent générer des besoins inédits et cruciaux dans le registre de l'audit de patrimoine culturel et/ou de la clarification des composants identitaires.

Parmi ces événements et situations sensibles, nous en distinguerons deux, dont la nature et les enjeux méritent un "coup de projecteur" de par leurs *implications stratégiques, financières et sociales élevées*, sur le plan de l'entreprise privée ou de la gestion des territoires concernés sur le plan local :

1. Fusions/acquisitions et cessions/transmissions d'entreprise

L'intégration d'une entreprise par une autre, ou "fusac", dans le jargon des affaires, se traduit quasi systématiquement en amont par une analyse approfondie des éléments financiers et organisationnels mis en jeu, analyse le plus souvent confiée à un gros cabinet de conseil (et systématiquement pour les grandes entreprises).

L'accent étant mis – dans les rapports d'experts alimentant les prises de décision – sur les difficultés potentielles susceptibles d'être rencontrées dans l'application concrète du plan de marche de l'opération consécutivement à une recapitalisation.

Cette mise en relief des points d'achoppement de la fusion à venir d'entités économiques ne saurait être complète et donc annonciatrice de prévisions fiables et stables, sans une prise en compte des composants socioculturels au sens large (histoire, mémoire, patrimoine) : une prise en compte généralement très imparfaite et laissant quantité de zones d'ombre générant un facteur de risque important.

<p>Dans l'hypothèse d'une transmission à des ayants-droits ou à des managers actuels réalisant un LMBO, voire a fortiori d'une cession à des tiers totalement extérieurs à l'entreprise et à son histoire, il sera extrêmement profitable pour toutes les parties prenantes (cédant et cessionnaire, partenaires financiers) d'initialiser une <u>mission d'audit culturel</u>, sous la forme d'un <u>diagnostic patrimonial</u> susceptible de révéler les <u>lignes de force identitaires de l'écosystème</u>, ainsi que les risques potentiels inhérents à une prise en compte imparfaite de ces dernières.</p>
--

2. Valorisation patrimoniale des entreprises et développement des territoires

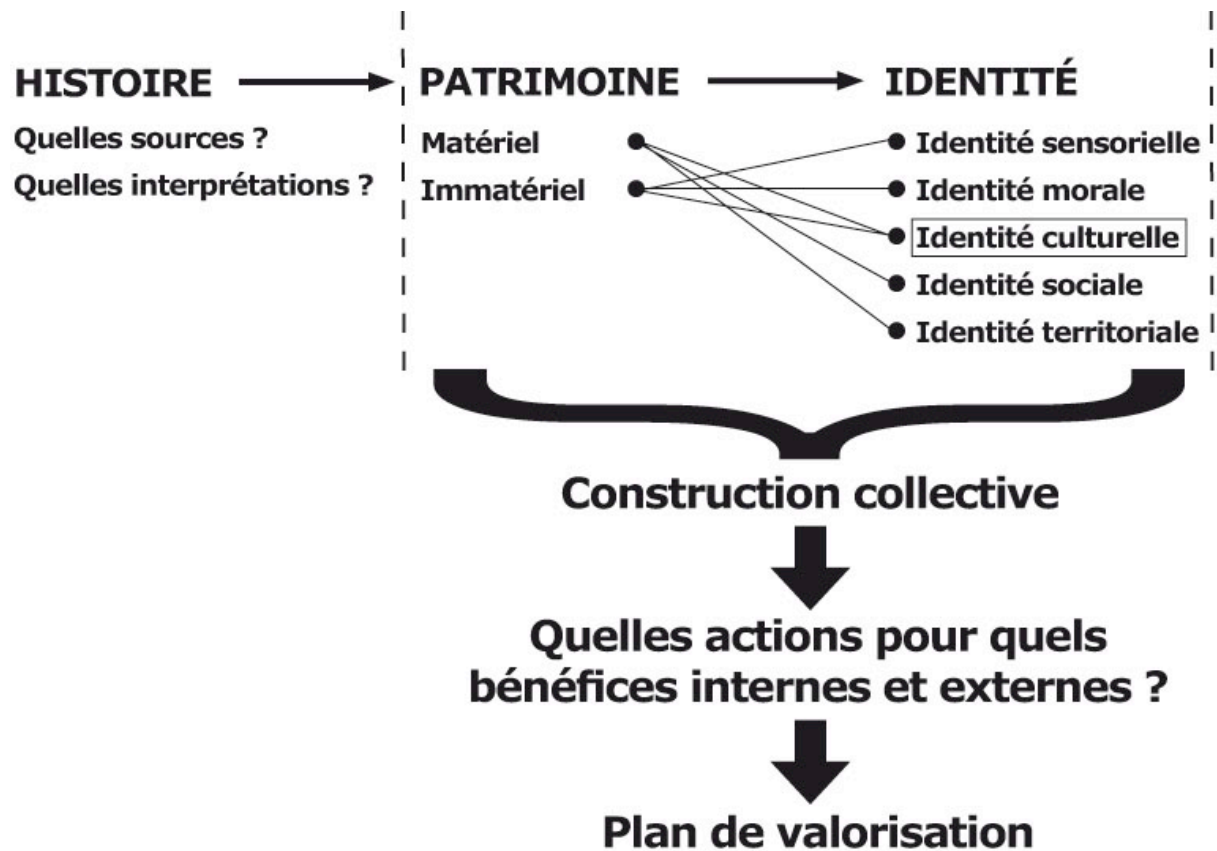
Les entreprises s'impliquant dans une démarche d'identification et de valorisation de leur patrimoine culturel produisent du contenu et des liens convergeant avec les besoins de développement économique de leurs territoires : commune ou communauté de communes, département et plus largement région.

Cette *convergence des besoins* sur le plan local, particulièrement criante dans les situations de fusions/acquisitions et de cessions/transmissions, peut se matérialiser par une prise d'appui sur des institutions locales globalement réceptives et engagées sur ces sujets, parmi lesquelles nous compterons notamment :

- Directions Régionales des Actions Culturelles (services décentralisés du Ministère de la Culture) ;
- Directions de la Culture et/ou du Patrimoine des collectivités locales (régions et départements, et parfois communes selon leur taille) ;
- Chambres de Commerce et d'Industrie ;
- Organisations patronales et clubs d'entrepreneurs.

Par ailleurs, au-delà du contexte exceptionnel des fusions/acquisitions et cessions/transmissions, la vie culturelle des entreprises bénéficie traditionnellement d'une résonance forte dans leurs territoires géographiques, et se traduit par une influence certaine bien que difficilement quantifiable selon des critères rationnels et directement économiques.

V. Vers un plan de valorisation



Nous avons établi des liens fiables bien que spéculatifs entre les représentations identitaires de l'entreprise et les éléments composant son histoire et sa dimension culturelle, dans un schéma directeur décrivant des bénéfices substantiels.

Mais comment matérialiser ces liens en les rendant opérationnels dans un plan de marche à plus ou moins long terme pour les opérateurs de l'entreprise, et permettant de satisfaire les besoins internes et externes identifiés comme prioritaires ?

C'est la question que nous allons désormais nous poser : la question du "comment", et donc des moyens/actions à mettre en œuvre pour bâtir un plan de valorisation appuyé avant toute chose sur les acquis patrimoniaux, matériels comme immatériels.

3^{ème} partie

Des idées à l'action : Méthode et outils

Nous abordons la phase finale de notre investigation sur les fondements et les potentialités d'exploitation combinée de l'histoire et de l'identité d'entreprise.

Les enjeux de finalité ont révélé les points d'ancrage suivants :

- La finalité de l'identité rejoint une vision stratégique
Affaire de tous *car œuvre de tous*, l'exploitation de la construction identitaire est facilitée par la mise en cohérence de la stratégie, de la ou des structure(s) et des processus ;
- Deux visions stratégiques influencent l'exploitation de l'identité
L'exploitation de l'identité d'entreprise sera orientée et équilibrée par les influences conjointes de deux visions antagonistes, holistique et réductionniste ;
- L'exploitation de l'identité doit satisfaire des besoins
Exploiter l'identité d'entreprise en vue d'un bénéfice à atteindre, c'est satisfaire des besoins de cohésion et productivité (bénéfices internes), et de promotion et croissance (bénéfices externes).

Quels sont dès lors les procédures recommandables pour mettre en situation et exploiter les différentes facettes que peut prendre l'identité de l'entreprise ?

Quelle méthodologie ?

Quels outils ?

En préalable, rappelons notre objectif : exploiter l'identité de l'entreprise, telle qu'elle se présente à nous à travers ses diverses représentations, en renforçant la synergie de ses éléments constitutifs, ou composants identitaires.

Il sera compris, compte tenu des précédents développements, que le renforcement de l'identité s'opérera préférentiellement sinon exclusivement par la valorisation des éléments constitutifs du patrimoine culturel de l'entreprise, ou acquis patrimoniaux.

Il est entendu que l'identité d'entreprise est trop floue et insaisissable dans sa globalité pour que sa "couleur", sa "sonorité", sa "consistance", sa matérialité en somme, soient appréhendées facilement et d'une façon unitaire.

Notre tentative de rationalisation du double processus 1. De prise en compte de l'identité, et 2. D'intervention sur celle-ci, passe donc nécessairement par une *phase de simplification par regroupement des composants identitaires/acquis patrimoniaux* : ainsi pourrions-nous isoler plusieurs ensembles cohérents sur lesquels asseoir notre plan de valorisation.

Les représentations identitaires nous aideront à mettre en valeur les éléments constitutifs de l'identité, en les identifiant, ordonnant et intégrant à des familles.

C'est là que nous pouvons prendre toute la mesure de notre solution patrimoniale : Passer de l'histoire à l'identité, et vice versa, en opérant *une conversion du regard portant sur un objet central, le patrimoine culturel*.

Cette conversion du regard, c'est considérer que l'objet central de cet essai peut être observé sous *deux angles également convertibles dans une même unité de temps et d'espace* :

- L'angle de l'histoire (le regard historique), et le sujet d'observation sera un *acquis patrimonial* ;
- L'angle de l'identité (le regard identitaire), et le sujet d'observation sera un *composant identitaire*.



Quel que soit le point d'observation, l'objet identifié, analysé et demain valorisé, doit être constant et transmissible, et son interprétation à la fois stabilisée et non figée. Pour satisfaire à notre objectif d'intervention sur l'identité de l'entreprise, nous travaillerons donc à l'amélioration permanente des *processus d'identification et d'analyse des éléments constitutifs de son patrimoine*.

Pour ce faire, et avant toute valorisation, sa sauvegarde et sa protection nécessiteront des mesures appropriées et circonstanciées qui pourront constituer la première étape d'un plan d'action.

Nous évoquerons dans en premier temps les problématiques de l'inventaire patrimonial, de la sauvegarde et de l'archivage, puis les grands axes de valorisation.

I. Identifier et sauvegarder le patrimoine d'entreprise

1. De la classification pondérée au potentiel global d'exploitation

Identifier le patrimoine d'entreprise, c'est inclure dans une même démarche l'*inventaire* et la *classification pondérée* (la hiérarchisation) de ses éléments, de façon à en offrir une image rationnelle pour l'édification d'un plan de valorisation.

L'image en question correspond ici à la détermination du potentiel global d'exploitation culturelle, somme des potentiels de chaque acquis patrimonial pris individuellement.

La notion de potentiel se traduit dans notre approche par trois coefficients, selon l'importance du rôle futur à jouer par l'élément et selon son intérêt stratégique.

Par ordre croissant d'importance et de capacité d'exploitation :

- 1^{er} degré – **Intérêt éditorial / Coefficient A**

L'acquis patrimonial mérite d'être mentionné et illustré, par intégration à un contenu éditorial (livre, film, support numérique...);

- 2^{ème} degré – **Intérêt éditorial et événementiel / Coefficient AA**

Outre son intérêt éditorial, l'acquis patrimonial peut représenter un élément déterminant d'un événement temporaire ou permanent (muséographie, journée "portes ouvertes", circuit de visite...);

- 3^{ème} degré – **Intérêt éditorial, muséographique et structurel / Coefficient AAA**

Outre son intérêt éditorial et événementiel, l'acquis patrimonial constitue un vecteur clé de valorisation, notamment en ce qu'il peut être à la fois contenu et contenant, comme par exemple un bâtiment historique susceptible d'abriter une collection d'anciens matériels de production.

En passant par la métaphore et le vocable du patrimoine, appliqués à des *éléments tangibles, reconnus et unanimement constatés dans l'entreprise*, il est donc possible de normaliser et construire un *catalogue raisonné satisfaisant aux critères des représentations identitaires*. Construction qui impactera directement et plus efficacement les opérations de valorisation à venir...

Plus qu'une simple photographie des héritages de l'entreprise, cette phase de travail d'inventaire constitue un résultat en tant que tel, permettant une *première mobilisation des équipes autour de l'identité d'entreprise*, et la réunion/sauvegarde d'une partie de la mémoire pour la rendre appropriable et valorisable pour toutes les parties prenantes.

2. Synopsis méthodologique en phase d'inventaire patrimonial

Etape 1 : Définition du périmètre et des objectifs de l'opération

Il convient, en amont du travail d'inventaire, de bien déterminer le périmètre de l'étude et du patrimoine de l'entreprise. Dans le même temps, définir les objectifs poursuivis (en ligne avec le plan stratégique) et les modes opératoires à mettre en œuvre (personnes contacts, visites de sites,

ressources logicielles...). Ce travail doit idéalement se mettre en œuvre par l'intermédiaire d'une réunion de lancement mettant en présence pour la coordination de l'opération : a minima un chef de projet en interne, et un intervenant externe pour garantir impartialité et "mise à distance" ou "mise en perspective".

Etape 2 : Inventaire des patrimoines matériels

Il faut d'abord se concentrer sur les témoins matériels de l'histoire de l'entreprise (machines, outils, locaux présents et passés...). Ce travail peut faire l'objet d'un reportage photographique et d'une recherche pour déterminer la localisation des pièces maîtresses. Pour ce qui est des éléments non disponibles ou non accessibles, il est souhaitable de mettre en place des procédures visant à les recoller (par exemple, par la mobilisation d'anciens collaborateurs regroupés en association).

Etape 3 : Inventaire des patrimoines immatériels

Afin de compléter une approche transversale des héritages de l'entreprise, il convient d'entamer une démarche de définition des patrimoines immatériels qui la caractérisent (valeurs, personnalités emblématiques, image de marque, savoir-faire...). Ce travail se conduit par l'intermédiaire d'une analyse bibliographique de certains documents clés (historique, documents commerciaux et publicitaires...), mais également par une phase de rencontres de personnes ressources (dirigeants actuels et anciens, service communication, anciens collaborateurs...).

Etape 4 : Formalisation d'une cartographie analytique des patrimoines de l'entreprise

Les deux étapes précédentes permettent d'aboutir à une *cartographie analytique des patrimoines de l'entreprise*, concrétisée dans une première mouture par un *rapport de constatation*.

Il s'agit du premier livrable du diagnostic patrimonial, qui proposera :

- Un inventaire par typologie de patrimoine
- Une analyse de leur valeur et potentiel de valorisation intrinsèque (potentiel d'exploitation culturelle, suivant les trois degrés précédemment évoqués)

Etape 5 : Présentation au comité de pilotage et organisation d'un séminaire stratégique

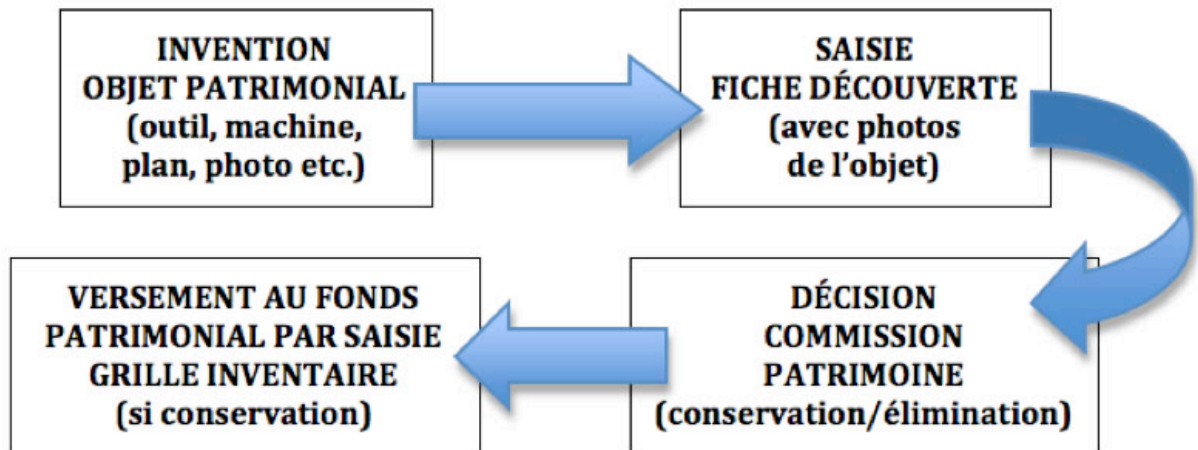
Cette première phase ne saurait être complète sans un partage avec le comité de pilotage de l'opération et, surtout, la tenue d'un séminaire collectif permettant de définir une stratégie pérenne de gestion et de valorisation du patrimoine de l'entreprise.

Il s'agira de faire concorder ce potentiel patrimonial, et donc identitaire, avec les enjeux contemporains et les attentes des sphères décisionnelles : *mettre en corrélation le potentiel de valorisation des patrimoines avec les objectifs internes et externes*.

3. Processus sélectif

Le processus d'inventaire et de sélection des patrimoines de l'entreprise peut inclure les étapes suivantes :

- *Invention* de l'acquis patrimonial ;
- Saisie/renseignement d'une *fiche découverte* (grille d'inventaire simplifiée à usage de non spécialiste) ;
- Décision de la *commission patrimoine* (comité de liaison et de suivi de projet) ;
- Le cas échéant versement au fonds patrimonial par intégration à une *grille d'inventaire*.



Les suites à donner à l'hypothèse de conservation peuvent être alternativement ou cumulativement :

- Le *rapatriement* (en cas de dispersion du patrimoine) en un point central emblématique (siège social actuel ou historique, site de production...);
- La *conservation sur place* si une sauvegarde sans dégradation y est possible (mise hors d'eau et hors gel) ;
- La *restauration*.

4. Grille d'inventaire

À effet de recensement des patrimoines de l'entreprise, une grille d'inventaire exhaustive (à usage d'un personnel spécialisé ou spécialement affecté) devrait faire apparaître les champs suivants pour chaque élément patrimonial identifié :

- Cote ;
- Descriptif ;
- Type (bâtiment ou site, archive photo, archive papier, matériel, savoir-faire...);
- Thème ;
- Auteur ;
- Dates extrêmes 1 & 2 ;
- Espace patrimonial (siège social, usine, personnel, réseau de distribution, clients...);
- Localisation ;
- État (état fonctionnel d'usage, état dégradé...) et potentiel d'exploitation ;
- Observations et date de saisie.

À noter que les champs “Cote” et “Date extrême” sont des terminologies provenant de l’univers archivistique.

5. Sauvegarder et archiver

La phase d’inventaire patrimonial, base du diagnostic sur lequel s’appuiera le plan de valorisation, doit être logiquement suivie dans les plus brefs délais d’une phase de mise sous protection (le terme approprié étant la *sauvegarde*) des *acquis patrimoniaux identifiés* (par isolation des intempéries, nettoyage, stockage adapté etc.), et quand cela est possible, pour ce qui est des éléments du *patrimoine mobilier*, de leur versement au service interne des archives ou à des fonds d’archive externes, prestataires privés ou institutionnels.

Le patrimoine bâti et environnemental ne rentre pas dans cette problématique d’archivage mais doit bien évidemment faire l’objet de la plus grande attention, à plus forte raison de par sa nature ambivalente de contenu et de contenant potentiel et de ce fait de son *haut potentiel d’exploitation culturelle* (3^{ème} degré, coefficient AAA).

La dernière hypothèse (l’externalisation de l’archivage) est celle que retiendra en général l’entreprise pour l’ensemble de ses fonds documentaires, car elle lui garantit un niveau de protection plus élevé, assuré par des spécialistes, même si elle lui fait perdre en accessibilité immédiate des fonds versés.

Parmi les tiers institutionnels, nous évoquerons notamment les Archives Nationales du Monde du Travail à Roubaix, ou l’Académie François Bourdon au Creusot. Le CILAC enfin (Comité d’Information et de Liaison pour l’Archéologie, l’étude et la mise en valeur du patrimoine industriel), peut être un centre de ressources de premier plan dans le champ spécifique du patrimoine industriel.

La sauvegarde des matériels justifiant une conservation peut se gérer en interne si l’entreprise bénéficie des ressources suffisantes en espaces de stockage et de présentation, ou alternativement en externe par versement à des musées techniques spécialisés, au premier rang desquels le Musée des Arts & Métiers à Paris.

Dans tous les cas, qu’il s’agisse de fonds documentaires (plans techniques, plaquettes commerciales...) ou de matériels divers (machines, outillage, prototypes...), l’étape de sauvegarde/archivage doit idéalement être pensée conjointement à l’étape de valorisation, les deux étant liées sur le plan des modalités pratiques et logistiques.

II. Valoriser le patrimoine d'entreprise

Aboutissement logique de toute l'énergie dépensée à concevoir, identifier et analyser le potentiel patrimonial, la valorisation du patrimoine culturel de l'entreprise permettra à ses opérateurs de mieux appréhender et orienter son identité (sans pouvoir la cerner totalement nous l'avons vu), et d'apporter des réponses nouvelles à des besoins concrets de développement.

Si l'on admet que la construction identitaire dans l'entreprise s'accompagne généralement et corrélativement d'une *montée en puissance des besoins liés à son exploitation directe*, les deux phénomènes peuvent se rencontrer dans une démarche se décomposant en trois modes opératoires :

- Animation ;
- Médiation ;
- Communication.

Bien conduite, la valorisation de l'héritage culturel des entreprises peut s'avérer un véritable marché d'avenir, tant pour ses retombées directes et indirectes pour les entreprises que pour les prestataires externes qui sauront mettre en scène ces enjeux dans le cadre d'une activité de conseil.

Par commodité, en rapprochant animation et médiation, nous distinguerons deux grandes familles d'actions, complémentaires et évidemment combinables :

1. Valorisation par l'événementiel

<u>Modes opératoires :</u>	Animation
	Médiation

La muséographie d'entreprise est une discipline plutôt nouvelle, encore peu connue de par le faible nombre d'entreprises ayant à la fois la matière et la capacité financière d'organiser, présenter et mettre en valeur des collections structurées et pertinentes pour un public extérieur.

En muséographie, les lieux et espaces doivent être adaptés voire conçus dans la perspective de l'accueil des éléments de patrimoine.

La conclusion d'un diagnostic patrimoine peut trouver ici une voie d'expression très qualitative, à travers des expositions permanentes ou temporaires (en général au siège de l'entreprise ou dans l'un de ses établissements phares comme un site de production) ou itinérantes.

Plus adaptées à une large cible d'entreprises, la scénographie et son volet opératif la scénarisation permettent de *mettre en scène le patrimoine culturel* à travers le double regard historique et identitaire, mais cette fois-ci d'une façon plus fluide, plus dynamique, vivante et interactive, et surtout avec la vertu première d'une adaptabilité totale aux lieux et espaces, à l'inverse de la muséographie qui traduit une image patrimoniale plus figée où le contenu doit s'adapter au contenant.

La mise en tourisme consiste à transformer l'entreprise en vecteur de développement touristique, en ouvrant régulièrement ses portes à des publics variés (scolaires, groupes de retraités, familles...) qui verront dans ces visites un intérêt pédagogique, technique, historique, social et plus largement, culturel.

Un angle de valorisation de plus en plus prisé par les entreprises comme par les collectivités locales, si l'on en croit l'engouement général pour les visites d'usines en particulier, et le développement récent de structures organisatrices de visites d'entreprises ou de portails web comme "Entreprise & Découverte" (www.entrepriseetdecouverte.fr) piloté par l'AVE, Association de la Visite d'Entreprise.

Enfin, d'autres événements conçus "sur-mesure" pourront être mis en place complémentaiement en fonction de l'actualité et de la vie de l'entreprise (l'échéance prochaine d'un anniversaire important peut par exemple faire l'objet d'une manifestation exceptionnelle au cours de laquelle le patrimoine culturel de la structure pourra être fort utilement mis en exergue et exploité).

Associées à une valorisation éditoriale, ces actions événementielles d'animation et de médiation, trouveront tout leur sens et seront pleinement profitables à l'entreprise.

2. Valorisation par l'éditorial

Mode opératoire : Communication

La valorisation éditoriale peut s'illustrer par la conception de contenus variés (écrits, multimédias, vidéos) qui prendront leur place dans des vecteurs existants de communication (journaux d'entreprise, livrets d'accueil, sites web "corporate", plaquettes commerciales...) ou dans des supports dédiés : livres d'entreprise et plateformes web spécifiques.

Si le papier reste à ce jour le mode principal de publication dans un contexte d'entreprise, les nouveaux médias (médias sociaux, applications et contenus pour Smartphones et tablettes) s'imposent progressivement dans un univers de communication encore très conventionnel :

Ils ouvrent en effet un champ d'investigation immense et un terrain d'expression très attractif aux créatifs et aux professionnels en charge des enjeux de communication, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise.

Conclusion : De l'identité à l'entreprise-fiction

Des concepts théoriques au renforcement de l'identité d'entreprise par la prise en compte et l'exploitation de son patrimoine culturel, la boucle semble bouclée.

Et après ?

Chaque porte ouverte mérite des investigations et approfondissements qui dépasseraient de loin le cadre de ce développement.

La bibliographie et les situations d'entreprise vécues aideront à aller plus loin et à creuser tel ou tel aspect de ces enjeux théoriques et questions méthodologiques.

D'ici-là, il est suggéré au lecteur de prolonger cet essai sur la corrélation entre histoire et identité d'entreprise par une application des concepts et enchaînements proposés à des études de cas concrètes :

Il s'agira de se pencher expérimentalement sur la situation identitaire d'un échantillon d'entreprises relativement distinctes dans leur secteur d'activité, leur taille et leur culture métier, en réalisant pour chacune d'entre elles un rapport de synthèse en trois volets commandé par l'utilité et l'exploitabilité des résultats produits :

- **Diagnostic identitaire** (audit des cinq représentations de l'identité) ;
- **Diagnostic des besoins** (en distinguant les besoins de cohésion et productivité des besoins de promotion et croissance) ;
- **Plan de valorisation patrimoniale** (si possible couvrant les trois modes opératoires de l'animation, la médiation et la communication).

Cette mise en pratique permettra au lecteur de se mettre en chemin, autant sur l'identification de besoins nouveaux et couvrant des champs très variés de la vie d'entreprise, que sur la conception/réalisation de solutions originales, porteuses de développement et de sens pour les structures et ceux et celles qui les animent.

Parallèlement à ces travaux d'application, il sera utile de pousser plus avant la réflexion sur le concept d'une *entreprise-fiction*, dont les nombreux artefacts seraient le produit d'une œuvre narrative complexe : partant d'une analyse culturelle pour transiter par une démarche de *storytelling* et plus précisément d'*écriture patrimoniale* (mise en forme rédactionnelle et systématisée des éléments porteurs de la mémoire d'entreprise).

L'*entreprise-fiction* constituerait ainsi une forme ultime et auto-générative de "désincarnation du réel" : un espace-temps symbiotique et cyclique offrant les conditions privilégiées d'une émancipation totale d'un sens collectif, libéré des contraintes matérielles et des contingences tangibles, et pourtant appropriable par l'ensemble des parties prenantes coopérant sous son influence.

Paris, le 21 mai 2014

Bibliographie et sources

Revue Histoire d'Entreprises, Histoire d'entreprises, Trimestriel
Revue Entreprises & Histoire, Eska, Trimestriel

La sociologie des organisations, Philippe Bernoux, Éditions du Seuil, 2014
Strategor, Collectif, Dunod, 2013, 6^{ème} édition
Sociologie des entreprises, Christian Thuderoz, La Découverte, 2010
La sociologie des entreprises, Philippe Bernoux, Éditions du Seuil, 2009
Guide juridique sur le patrimoine scientifique et technique, L'Harmattan, 2008
Le patrimoine industriel comme vecteur de reconquête économique, Lavauzelle, 2007
Le guide des relations sociales en entreprise, Hubert Landier, Editions d'Organisation, 2007
L'éthique d'entreprise, Fabienne Cardot, PUF, 2006
Le développement durable au cœur de l'entreprise, Dunod, 2006
L'entreprise responsable, Cécile Jolly, Editions du Félin, 2006
Organiser le développement durable, Vuibert, 2005
Management responsable / Vers un nouveau comportement des entreprises, Economica, 2005
Patrimoine industriel & développement local, Patrick Dambron, Jean Delaville, 2004
L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins, L'Harmattan, 2004
Entreprise et ONG face au développement durable, Farid Baddache, L'Harmattan, 2004
Le capital mémoire de l'entreprise, Elizabeth Gardere, L'Harmattan, 2003
L'entreprise pour un développement durable, Revue Futuribles, 2003
Leçon d'histoire sur l'entreprise de l'Antiquité à nos jours, Michel Drancourt, PUF, 2002
Conserver ou restaurer : les dilemmes du patrimoine, Camillo Boito, Éditions de l'Imprimeur, Collection Tranches de Villes, 2000
Les limites de l'interprétation, Umberto Eco, LGF, 1994-1999
Théorie générale des systèmes, Ludwig Von Bertalanffy, Dunod, 1993
Systémique Théorie et applications, Francis Le Gallou, Éditions Lavoisier, 1992
L'invention de la réalité, Paul Watzlawick (collectif), 1981, Éditions du Seuil, 1985, Points
La réalité de la réalité, Paul Watzlawick, 1978, Éditions du Seuil, Points
La théorie du système général, Jean-Louis Le Moigne, PUF, 1977
La rumeur d'Orléans, Edgar Morin, Éditions du Seuil, 1969, Points
Business Policy, Text and cases, Learned, Christensen, Andrews & Guth, Irwin, 1965
Leadership in Administration, Philipp Selznick, Harper & Row, 1957
Classes, relations et nombres : essai sur les groupements de la logistique et sur la réversibilité de la pensée, Jean Piaget, Éditions Vrin, 1942
The Functions of the Executives, Chester Barnard, Harvard Press, 1938
La science nouvelle, Giambattista Vico, 1725, Gallimard, Tel, 1993
Pensées, Blaise Pascal, 1669, Gallimard, Folio Classique

Note sur l'auteur

Homme de presse et de communication, Guillaume Oilivié-Touati a exercé des responsabilités managériales pour le compte de différents médias et éditeurs.

Depuis plus de trente ans, il a par ailleurs développé une expertise des opérations de sauvegarde et animation du patrimoine culturel. Il est notamment le fondateur et président d'honneur d'une association type loi 1901 spécialisée, le Passe Muraille, qui depuis 1997 réalise dans le Sud de la France des chantiers de réhabilitation de sites historiques.

Il est avec Jérôme Caviglia le fondateur de Bilan Patrimoine[®], une méthode d'identification, analyse et valorisation du patrimoine culturel d'entreprise qui a été appliquée depuis 2008 à diverses missions de conseil et d'audit.

Il a effectué des travaux de recherche sur la mémoire d'entreprise au Centre d'Histoire des Techniques et de l'Environnement du Conservatoire National des Arts et Métiers, et a donné en 2014 à Paris un cours sur l'histoire et l'identité d'entreprise dans une école supérieure de commerce.