

Si les travaux sur l'histoire des entreprises prennent leur envol en France au début des années 1980, la démarche singulière engagée par les Caisses d'Épargne, à un moment charnière de leur évolution, une décennie plus tard, s'inscrit pleinement dans ce mouvement.

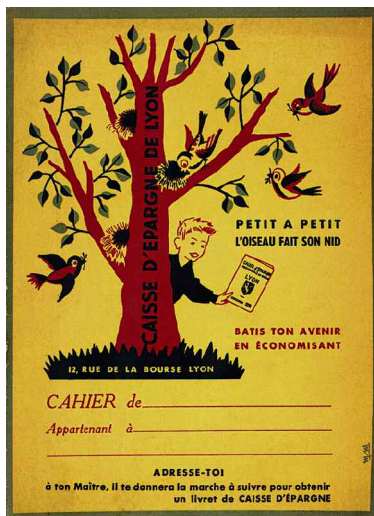
Caisses d'Épargne, une histoire au service de la marque

Affiche 1932



L'approche fondatrice initiée par Saint-Gobain va permettre aux Caisses d'Épargne de s'en inspirer, de l'approfondir et de l'enrichir pour répondre aux défis croissants auxquels vont être confrontées les entreprises dans les années à venir. Parmi ceux-ci, les récentes attaques, inédites dans leur forme (sites anti pub et campagne de dégradation d'affiches dans le métro parisien à l'automne 2003) et qui ont surpris par leur ampleur, rejoignent une lame de fond anti-entreprise qui laisse penser que la réhabilitation de l'entreprise dans les années 1980 en France n'est plus à la mode. Les multiples débats du Forum Social Européen (FSE) en novembre 2003 à Paris ont nettement révélé que c'est l'entre-

**directeur adjoint à la Direction des Relations Institutionnelles à la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne, responsable des travaux sur l'histoire et les valeurs des Caisses d'Épargne.*



Ci-dessus à gauche : protégé cahier, 1926
 Ci-dessus à droite : affiche fin années 1960
 En dessous : tirelire-jouet, fin 1978

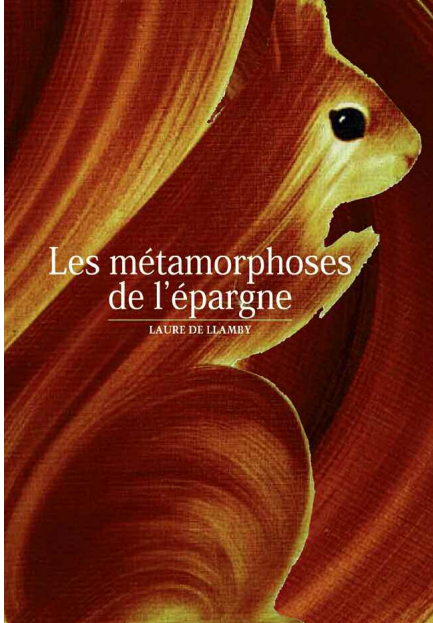
prise en tant que telle qui était visée. Rappelons enfin, suite à une manifestation le 3 décembre 2003, que des étudiants ont envahi les locaux du Club Méd Gym, place de la République, pour protester contre la présence d'entreprises dans l'enseignement supérieur. Tout un symbole !

Dans ce contexte, le Groupe Caisse d'Épargne a essayé de tirer les leçons et de capitaliser à partir des pratiques menées sur l'histoire d'entreprise : des Comités d'histoire vivant pour certains dans un splendide isolement, et actuellement au creux de la vague, aux approches par trop simplificatrices d'une histoire sur papier glacé " vite commandée, vite lue, vite rangée et oubliée ". Entre ces deux extrêmes, des expériences innovantes, des initiatives pragmatiques sur lesquelles nous nous appuyons : Crédit Lyonnais, Institut pour l'Histoire de l'Aluminium, MAIF, Crédit Agricole, ...

Du Livret A à la banque universelle

En 20 ans, de 1983 à 2003, les Caisses d'Épargne, à l'instar d'autres grandes entreprises, ont vécu une très forte accélération des changements : à peine sorties de la monoculture du Livret A, seul produit de 1818 à 1965, elles ont réussi à se diversifier pour donner naissance, en octobre 2003, à une banque universelle. Pour ce faire, elles ont dû, dans un temps très court, changer de métier, d'organisation, réussir un processus de fusion interne. Et, pendant ce temps-là, la vente continuait... Ce qui, pour beaucoup au début des années 1980, était considéré comme "le réseau de trop", condamné à échouer dans sa mue au vu de ses rigidités, a déjoué tous les pronostics. Quatre ans après la réforme engagée en 1999, inscrivant le Groupe dans la logique coopérative, le Groupe Caisse d'Épargne joue dans la "cour des grands" et le terrain de jeux s'appelle désormais l'Union Européenne. Cette métamorphose a profondément bousculé l'identité de l'entreprise. Elle ne pouvait laisser le corps social indemne. C'est pourquoi, plus que d'histoire au sens strict, l'approche retenue a privilégié une problématique identitaire, la déclinant dans ses différentes dimensions (valeurs, culture, histoire...) afin d'accompagner les évolutions. Dans cet esprit, afin d'éviter le piège du passéisme, les travaux ont suivi une

logique pro-active au service des changements stratégiques. Après le processus de fusion des Caisses d'Épargne, la démarche a progressivement intégré les dimensions relatives à la marque et cherché, ainsi que le précise Jean Watin-Augouard, dans sa préface à *La Caisse d'Épargne à tous les âges* à "utiliser notre histoire comme outil marketing dynamique de communication, de fidélisation et de promotion". "Propriétaire" d'un patrimoine culturel particulièrement riche – 185 années d'existence ! – lieu de mémoire inscrit dans l'imaginaire des Français, doté d'un capital confiance exceptionnel au vu de toutes les études existantes, le Groupe Caisse d'Épargne, après une période maintenant révolue où



Collection
Découvertes,
Gallimard 2003

ce passé était plutôt vécu comme un poids, une tradition désuète à abandonner, a opéré un tournant stratégique et décidé d'exploiter cette histoire, qui avait du "mal à passer", afin d'enrichir l'imaginaire de la marque, de la singulariser et de la distinguer dans le champ concurrentiel au sein duquel elles sont devenues un acteur majeur.

Stratégie culturelle tous azimuts

En 2001, deux ans après une réforme décisive, la mise en place d'un sociétariat de masse, avec 3 millions de sociétaires en 2003, et le lancement d'un projet stratégique ambitieux, le Groupe a lancé, au plus haut niveau, une vaste réflexion menée en interne sur les valeurs des Caisses d'Epargne. Depuis la fondation de l'institution en 1818, ces valeurs n'avaient jamais été revisitées. Un consensus est vite apparu sur le constat :

- les Caisses d'Epargne possédaient un capital valeur qu'il convenait d'actualiser et de moderniser ;
- le corps de valeurs pour les années à venir se devait d'être différenciant, crédible et mobilisateur ;

Dans le processus d'actualisation, qui a duré 18 mois et a très largement associé l'ensemble des parties prenantes, les réflexions sur la marque ont joué un rôle important, rejoignant les propos de Maurice Lévy, dans sa préface à *Marques de toujours* , pour qui une marque doit être "légitime, crédible, lisible et visible".

En termes d'actions concrètes au service de l'histoire de l'entreprise, une démarche structurée autour de trois grands axes est développée avec constance depuis 1995 :

- la conservation du patrimoine archivistique : archives historiques et recueil de témoignages oraux par un professionnel ;
 - la recherche avec l'attribution de bourses universitaires et le suivi des étudiants ;
 - la valorisation des travaux : communication et publication ;
- Ces orientations guident notre politique sur la durée. Ils

s'enrichissent mutuellement et alimentent les productions : de l'archive à l'exposition, du mémoire de DESS à la publication d'ouvrages... La singularité de notre mode d'organisation repose, en interne, sur une approche client, il s'agit d'être en permanence à l'écoute des attentes/besoins/demandes/désirs des acteurs décisionnaires de l'entreprise et, dans cette logique, anticiper et exploiter les opportunités. A titre d'illustration, en 2002 – 2003, les travaux ont notamment porté sur :

- la réalisation de deux expositions : "La Caisse d'Epargne à tous les âges", "200 ans au service de l'intérêt général" ;
- la publication de deux ouvrages : le catalogue de l'exposition et la réalisation d'un livre paru dans la collection Découvertes Gallimard "La métamorphose de l'Epargne" en décembre 2003 ;

"Les entreprises vraiment efficaces, ce sont celles qui savent ce qu'elles font, pourquoi elles sont là, qui ont une culture forte et le sens de leur histoire."

- la participation à des publications extérieures, en fournissant de la matière ;
 - des interventions en interne auprès des collaborateurs et des sociétaires : Universités d'entreprise, dispositifs de formation...
 - la mise en place d'un site Histoire en lien avec les sites Intranet et Internet Caisse d'Epargne ;
- Mise en œuvre avec le souci constant de la cohérence et de l'équilibre entre actions destinées à l'interne et/ou tournées vers l'externe, notre approche a vocation, pour les années à venir, à s'ouvrir aux entreprises qui rejoignent le Groupe. Et à œuvrer, dans le cadre du projet stratégique 2004–2007, au renforcement de la marque et du positionnement du Groupe Caisse d'Epargne en faisant nôtre l'affirmation d'H. Mintzberg : "les entreprises vraiment efficaces, ce sont celles qui savent ce qu'elles font, pourquoi elles sont là, qui ont une culture forte et le sens de leur histoire". Dans le contexte 2004-2005, qui sera plus particulièrement marqué par la mise en œuvre de la banque universelle, la démarche sera jugée sur sa contribution à l'émergence et la consolidation de repères solides pour le nouvel ensemble en cours de création, à sa capacité à accompagner les changements forts qui s'annoncent et, enfin, à son action au service de la marque. ■