

Dr Catherine Malaval, historienne des territoires stratégiques identitaires des entreprises

La politique, les religions et la littérature ne disposent pas du monopole du passé mythique. Il existe aussi des épopées et légendes dans les entreprises avec :

- des héros (du monde du travail),
- des aventures (entrepreneuriales),
- des sacres (de dirigeants),
- de l'espionnage (industriel),
- des guerres (économiques),
- des cultes (des produits),
- des génies (fondateurs-pionniers),
- des sagas et tragédies familiales et amicales...

Le public en prend connaissance quotidiennement à travers les différents services d'informations journalistiques, les sites internet des entreprises et marques, les romans, les films, les publications scientifiques... Les entreprises ont tout intérêt à créer, encourager et entretenir (de façon sélective) ces mythes grâce à tous les moyens dont elles disposent. Et ils peuvent être nombreux dans la période contemporaine où les grands groupes internationaux et conglomérats peuvent être plus anciens, riches et connus que des Etats, voire des régions entières du globe terrestre.

En effet, les entreprises ne peuvent pas être réduites à des institutions abstraites où des personnes viennent travailler en échange d'un salaire. Elles sont en contact permanent avec la société grâce à leur personnel qui vit dans cette société et interagit avec elle. Au-delà de son personnel, les entreprises analysent et anticipent les évolutions de la société en termes de marché de consommateurs, ce qui ne veut pas dire que ces consommateurs sont réduits à des porte-monnaie, tant la consommation est porteuse d'enjeux identitaires, psychologiques, sociologiques, symboliques... Là où les individus pourraient se contenter de satisfaire de quelques besoins primaires, il s'agit de les faire participer au plus vaste système d'échange capitaliste que la terre ait connu. Celui-ci repose sur la production, la vente et la consommation d'une profusion de produits et de services dont l'utilité directe est variablement attestée, mais qu'il s'agit de valoriser pour mettre en mouvement psychologiquement, physiquement et pécuniairement les individus-consommateurs !

Dans le but d'atteindre cet objectif, certaines entreprises choisissent de montrer qu'elles font bien elles aussi partie de la « cité » et faire comprendre ce qu'elles apportent aux hommes, à l'économie et à la société. Or, qu'elles soient très anciennes ou très récentes, les entreprises ont besoin de savoir :

- d'où elles viennent,
- qui elles sont,
- vers quoi elles vont,
- comment elles peuvent entrer en interaction avec la société...

Dr Catherine Malaval est spécialiste de la question. Elle travaille sur l'expression et la valorisation des « territoires stratégiques identitaires » des organisations auprès de tous leurs publics. Pour cela, elle aide ses clients à mieux connaître leur identité historique dans le but de préparer une stratégie et l'accompagner. Cela passe par :

- des grands récits,
- la création d'images et de signes emblématiques,
- l'identification et la scénarisation de preuves,
- de la formation au langage de la marque,
- la rédaction de contenus,
- le pilotage et le déploiement de plans de communication tous médias.

Et cela se fait à travers l'utilisation de différents supports et dispositifs éditoriaux : presse, web, photographie, vidéos, réseaux sociaux...

C'est un travail stratégique d'équilibriste compte-tenu des enjeux internes et externes et du fait que les consommateurs et les institutions publiques sont, d'une part, plus que jamais attentifs aux problématiques sociétales, économiques, sanitaires, environnementales... et que, d'autre part, les décalages entre la communication d'une organisation et ce qu'est réellement l'organisation sont jugés de plus en plus insupportables et susceptibles de mettre en danger en quelques jours des modèles économiques qui pouvaient être en place depuis des années.

Alors comment Dr Catherine Malaval s'est lancée dans cette aventure ? Passionnée par la communication, elle a abordé cet objet pendant ses études sous trois angles :

- le journalisme à l'Ecole supérieure de journalisme de Paris entre 1987 et 1989,
- l'histoire entre 1989 et 1990 avec une maîtrise à l'Université Paris VII (un mémoire sur « La bienfaisance dans la presse française avant la révolution »)
- et la sociologie (avec une option information et communication) la même année et dans la même université.

Sa préférence va pour l'angle historico-économique. Sous la direction de Patrick Fridenson et de Michelle Perrot, elle fait donc un DEA d'histoire économique (toujours à l'Université Paris VII et entre 1990 et 1991) intitulé « La presse d'entreprise de Renault », publié en 1992 chez Cliomedia : « Renault à la une: La presse d'entreprise Renault depuis 1945 » grâce au financement de la Société d'histoire du Groupe Renault.

C'est sur cette thématique (mais en élargissant l'objet) et dans cette discipline (plus précisément, l'histoire spécialisée en science des organisations) qu'elle réalise, entre 1992 et 1999, à l'EHESS, et sous la direction de Patrick Fridenson, une thèse intitulée « De la tour d'ivoire à la maison de verre, histoire et identité de la presse des entreprises françaises, de la fin du XIXe siècle aux années 1970 » <http://www.theses.fr/1999EHES0074> publiée aux éditions Belin en septembre 2001 sous le titre « La presse d'entreprise française au XXe siècle. Histoire d'un pouvoir » http://www.editions-belin.com/ewb_pages/f/fiche-article-la-presse-d-entreprise-fran-aise-au-xxe-siecle-4319.php?lst_ref=1.

Il est possible de se faire une idée de son contenu à travers l'article « La presse d'entreprise, une mémoire de l'entreprise » <http://communicationorganisation.revues.org/1766> publié dans la revue *Communication et organisation* en 1995. Selon Dr Catherine Malaval, cette presse œuvre à la construction subjective, partielle, unidirectionnelle, descendante et sélective d'une identité ou culture grâce à des représentations discursives et iconographiques dans deux directions°: le personnel, bien entendu, mais aussi vers l'extérieur (les clients, les concurrents, les autorités, les chercheurs...). En interne, elle possède de nombreuses utilités :

- définir les pouvoirs,
- enseigner les règles et les codes,
- rappeler les hiérarchies et les rôles,
- permettre à chacun de positionner son action,
- expliquer les changements organisationnels,
- humaniser l'institution,
- récompenser les salariés méritants...

Mais elle est tout aussi utile en externe puisqu'elle permet de :

- renforcer l'image de marque de l'entreprise,
- expliciter certaines stratégies,
- valoriser des réussites,
- expliquer un positionnement,
- asseoir une légitimité,
- fabriquer des mythes,
- mettre en valeur un capital historique, communicationnel, économique, humain...

C'est donc un outil stratégique de « symbolisme organisationnel » pour la gestion des ressources humaines et la communication *corporate*. Dr Catherine Malaval n'oublie pas la face plus sombre de cette presse qui oublie certains aspects de la vie de l'entreprise qui ont pourtant constitué son identité. En effet, sa sélectivité a conduit à des « zones de silence » (Dimitri Weiss dans *Communication et presse d'entreprise*, Sirey, Paris, 1971) jusqu'aux années 1970 à propos :

- des grèves,
- des accidents de travail,
- des salaires,
- de la concurrence...

Jérôme Bon et Roger Ourset emploient, quant à eux, le terme d'« amnésie » dans l'article « L'entreprise amnésique » du n°70 de *Revue française des gestion* de septembre-octobre 1988 à l'égard :

- des échecs commerciaux,
- des périodes difficiles,
- des négociations qui n'ont pas abouti,
- des moments de conflits internes,
- des produits restés au stade de prototypes
- des diversifications ratées qui sont aussi passés sous silence par les entreprises...

En parallèle à sa thèse et en lien avec celle-ci (entre 1991 et 1996), Dr Catherine Malaval écrit en *free lance* des livres d'histoires sur L'Alsacienne, Caisse Centrale des Banques Populaires, Crédit Mutuel du Nord, EDF, Les Pates d'Alsace, Renault, Zodiac... publiés chez Cliomedia et Vetter éditions.

Avant la soutenance de sa thèse et grâce à son activité éditoriale prolifique, elle se fait recruter par l'agence de communication Creapress, fondée en 1985 par François Blanc, où elle crée et dirige le département Editions entre 1997 et 2005. Lorsque Creapress se fait racheter en 2002 par BBDO Corporate qui appartient à Omnicom Group, premier groupe de communication au monde, elle développe les éditions corporate de BBDO Corporate. En 2005, Eric Zajdermann, président de l'agence de communication corporate Strateus lui confie la structuration et le développement du pôle communication écrite. Après la fusion avec Lowe, en 2009, elle devient directrice générale de l'agence, en charge de Lowe Editorial, et développe les activités de contenus, écrits, visuels et audiovisuels. En 2010, elle devient Directrice générale de M&C Saatchi.Editorial et associée de M&C Saatchi.Corporate (l'agence anglaise célèbre qui avait mis au pouvoir Margaret Thatcher en 1979 !). Elle quitte ce poste en 2014 pour devenir consultante indépendante. Elle travaille aujourd'hui pour les Editions Tallandier où elle est conseiller littéraire notamment sur tous les sujets qui concernent les entreprises et les organisations <http://www.tallandier.com/page-espace-entreprises.htm>. Dr Catherine Malaval tient à signaler aux lecteurs de Doctrix que Tallandier développe un département de sciences humaines et sociales !

Pour son travail pour des clients variés (syndicats, sociétés, collectivités territoriales : CFDT, Suez, Total, Val d'Oise, Rhodia, Sofinco...), elle a obtenu de très nombreux prix et récompenses (Grand Prix Top Com Corporate Business, Grand Prix Stratégies de la communication éditoriale, European Excellence Awards...). Renvoyons à un réseau social professionnel « bien connu » pour plus de précisions <http://fr.linkedin.com/pub/catherine-malaval/23/753/536>.

En plus des ouvrages liés à son DEA (sur Renault) et son doctorat (sur la presse d'entreprise) et ses activités professionnelles d'édition, elle a publié un ouvrage sur La Poste intitulé *La Poste au pied de la lettre. Six ans d'enquête sur les mutations du courrier* (Fayard, Paris, janvier 2010

https://play.google.com/store/books/details/Catherine_Malaval_La_Poste_au_pied_de_la_lett

[re?id=HlpXn8bpR0AC&hl=fr](http://www.slate.fr/tribune/81591/la-poste-un-grand-avenir-si-elle-le-veut)) et, plus tard une tribune intitulée « La Poste a un grand avenir, si elle le veut » (*Slate*, décembre 2013) <http://www.slate.fr/tribune/81591/la-poste-un-grand-avenir-si-elle-le-veut>. Dr Catherine Malaval, qui a pu observer les vastes changements en cours, notamment le fait que dû aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, la « sacoche du facteur est en train de se vider ». Le courrier postal (qui représente la moitié du CA de l'entreprise), celui que l'on met dans la boîte à lettres et qui est porté chez nous dans les saches, est le fait de particuliers dans 15% de son volume. Pire, seulement 3% concerne le courrier interpersonnel, lettres et cartes postales, 12% notre correspondance avec les entreprises et donc 85% le courrier purement commercial, les imprimés publicitaires. Mais plutôt que de déprimer avec nostalgie sur un passé perdu, Dr Catherine Malaval propose un « nouveau modèle associant l'économie des services et le numérique ». En effet, « à travers ses facteurs, ses bureaux et sa marque, La Poste a une structure économique, humaine et sociale qui peut en faire l'acteur central d'une grande variété d'écosystèmes de services, publics et privés, économiquement et socialement rentables, des métiers des services à la personne, de l'environnement, de la santé ou de la revitalisation des territoires ». Grâce aux 90 000 postiers, qui livrent six jours sur sept, à J+1, n'importe où sur le territoire, il est possible de mettre en place de nouveaux services de la «°réversibilité logistique°» :

- le relevé de compteurs de gaz,
- le portage de médicaments
- le service «°bonjour facteur°» qui permet à une personne inquiète pour un membre de sa famille isolé d'avoir des nouvelles par l'intermédiaire du facteur spécialement dépêché à cet effet.

La Poste peut profiter de son capital symbolique historique. En effet, Louis XI (1423-1483), qui a non seulement mis en place les fillettes (des petites cages très étroites où il enfermait ses opposants !), mais aussi créé le monopole postal pour asseoir sa puissance sur tout le territoire en absorbant les messageries universitaires (en avance, comme souvent, à l'image du développement d'internet) et marchandes.

Notons d'ailleurs au passage que La Poste est une entreprise qui aime particulièrement les docteurs, et notamment les docteurs en histoire puisque ce groupe a permis à Doctrix d'interviewer Dr Sebastien Richez <http://doctrix2012.wordpress.com/2012/02/11/dr-sebastien-richez-charge-de-recherche-a-la-poste/> qui gère la recherche au sein du groupe et Dr Patrick Marchand <http://doctrix2012.wordpress.com/2012/07/11/dr-patrick-marchand-commissaire-dexposition/> qui est commissaire d'exposition à l'Adresse Musée de La Poste.

Dr Catherine Malaval a aussi publié un ouvrage plus polémique : *La Bêtise économique* (Perrin, juin 2008) dont nous avons déjà parlé, puisqu'en 2013 nous avons interviewé Dr Robert Zarader, co-auteur de l'ouvrage interdisciplinaire (Dr Catherine Malaval pour l'histoire, Dr Robert Zarader pour l'économie et la politique) qui a co-animé avec elle jusqu'en 2012 le blog <http://labetiseeconomique.wordpress.com/> (car la « bêtise économique » a continué à se diffuser après la publication du livre !). Comment ne pas recommander à l'avenir de telles associations de chercheurs pour :

- décrypter les problématiques actuelles,
- formuler des hypothèses innovantes,
- critiquer les sources d'informations,
- interpréter les faits,
- confronter des points de vue,
- et ainsi éclairer utilement le présent.

En 2008, ils publient aussi *Du storytelling au « sorry-telling »* <http://www.communication-sensible.com/download/storytelling.pdf> aux éditions Communication sensible où ils inventent le concept de *sorry telling*. Ce concept fait référence à une stratégie médiatique d'un individu

ou d'un groupe d'individus, ne représentant qu'eux-mêmes ou une institution (parti politique, entreprise, institution publique...), consistant à tenter d'imposer un récit crédible et acceptable par les médias et le grand public, à propos d'un événement ou d'un ensemble d'événements ayant constitué une affaire politique, économique, judiciaire très médiatisée. Cette stratégie passe par une mise en scène médiatique dans laquelle l'individu ou les individus à l'origine de cette affaire investissent moins les registres d'argumentation technique et factuelle que des champs plus personnels et compassionnels. Ainsi, ils font part de leur affliction et/ou de la souffrance de leurs proches face à la crise qu'il traverse pour :

- émouvoir l'auditoire,
- tenter de passer de l'état de responsable à celui de victime
- et regagner en légitimité.

Les exemples sont connus, il s'agit :

- des scandales sexuels des affaires Lewinsky, Anthony Weiner (représentant démocrate de l'Etat de New York), Dominique Strauss-Kahn,
- des affaires financières pour Andrew Fastow (malversations du directeur financier du groupe Enron), Nicolas Sarkozy ou Jérôme Cahuzac,
- de drogue pour Lance Armstrong,
- de pollution nucléaire à Fukushima pour les dirigeants de Tepco...

La formation de chercheur de Dr Robert Zarader et Dr Catherine Malaval les pousse à plaider pour davantage d'analyse, d'objectivité, de contextualisation, d'auto-critique et de déontologie de la part :

- des médias et de leur audience (dont Dr Robert Zarader et Dr Catherine Malaval saluent la « maturité » le travail participatif et critique dans les commentaires d'article ou sur des blogs par exemple),
- des entreprises et des salariés,
- ou encore des économistes et des communicants.

L'objectif est de ne pas :

- se laisser avaler par les « événements » et « affaires »,
- étourdir par le « bruit médiatique »,
- assourdir par les effets de saturation communicationnels,
- étouffer par le *story telling*,
- illusionner par la désinformation virale,
- impressionner par l'audimat,
- pervertir par l'opinion, la croyance, les pulsions et l'émotion...

en s'appuyant sur de nombreux sociologues, historiens, philosophes, linguistes, historiens... : Patrick Charaudeau, Klaus Scherer, Pierre Bourdieu, Roland Barthes, Jean-Marie Charon...

En mars 2014, et à partir de nouvelles recherches, Dr Catherine Malaval publie « On a toujours 20 ans » <http://mediologie.org/medium/medium-39.html> dans le n°39 « Générations » de la revue *Medium* (ex-*Cahiers de médiologie*) de Régis Debray où elle contribue à une réflexion épistémologique sur ce qu'est la contemporanéité, l'historiographie, et surtout la « génération » en s'appuyant sur les concepts d'« autopsie » (à propos des faits que l'on a vus) et de « synopsis » (à propos des faits que l'on surplombe *a posteriori*). Il s'agit tout autant pour elle de réfléchir sur l'histoire d'une génération que sur une génération d'historiens pour savoir ce qui peut être la spécificité d'individus nés et ayant un vécu dans une période proche, au point qu'il est possible de les distinguer d'une autre génération ayant des caractéristiques suffisamment différentes. Selon Dr Catherine Malaval, une génération (« perdue », « silencieuse », « sans nom », « X », « Y », « Z »...) se définit par

- des « questionnements politiques dominants »,
- des « enjeux historiques communs [qui] forgent un destin entre pairs »,

- « une forme de rupture et de redéfinition de sa relation aux autres », un âge - vingt ans – « couramment admis comme un moment de réceptivité, où l'individu se nourrit de pratiques nouvelles, de libertés et de mouvements »,
- une façon de « se décoller de l'imitation, du conformisme et de la reproduction de la génération précédente »,
- une façon de « sortir du confort en se confrontant au monde des idées et de l'altérité, ne pas regarder l'histoire se faire et faire œuvre créative »,
- le fait d'« avoir vu les mêmes images, posséder les mêmes objets, [...] et accepter le récit commun de son époque »,
- ou encore le fait de partager un même langage (une « sémantique historique »)...

Les difficultés à reconnaître une « génération » proviennent du fait

- que de « sa génération, chacun n'est – et ne perçoit – que son échantillon »,
- que le « groupe social précède la génération dans sa perception du monde » par « l'influence de la mémoire collective et du groupe familial » qui tente de conserver son hégémonie, que des « décalages existent [...] au sein d'une même génération, simplement par l'origine sociale ou l'âge de sa parentèle »,
- que les caractéristiques d'une génération sont définies par une minorité (« la majorité intériorisant le stéréotype d'une minorité qu'on élève et tendant à se conformer peu à peu à l'image attendue d'elle »)...

Mais l'article de Dr Catherine Malaval qui intéresse le plus Doctrix date de juillet 2010. Il est intitulé « Crises et entreprises^o: toute une histoire^o! » <http://www.communication-sensible.com/download/cccnl0019.pdf> et provient du volume 19 du *Magazine de la communication de crise et sensible* (Communication sensible). En effet, c'est celui qui se rapproche le plus des ambitions de Doctrix, c'est-à-dire de la reconnaissance politique et socio-économique des compétences des chercheurs.

Dr Catherine Malaval débute son article en citant le film d'Alain Resnais « On connaît la chanson » avec la fameuse réplique sur la thèse portant « Les chevaliers paysans de l'an Mil au lac de Paladru » qui ne semble porter sur rien et qui n'intéresse personne. Dr Catherine Malaval pose donc la question de l'utilité de l'histoire et des sciences humaines pour la société, et plus précisément de l'histoire du « temps présent » (dont la reconnaissance universitaire est récente) pour les entreprises. Alors même que la revue *Entreprise et Histoire* <http://www.cairn.info/revue.php?REVUE=entreprises-et-histoire> a été créée en 1992 et que le militantisme et talent (trop exceptionnel selon Dr Catherine Malaval) de feu Dr Jacques Marseille et d'autres ont pu montrer l'intérêt et l'utilité de l'histoire des entreprises pour elles-mêmes.

Selon elle, les sciences humaines et sociales n'intéresseraient les entreprises que de façon temporaire, événementielle (à Davos, à la cité de la Réussite, dans les amphis de la Sorbonne...), intéressée, profitable, utilitariste, purement positive, festive, cérémonielle, commémorative, publicitaire... On peut notamment le voir à travers l'utilisation des concepts désormais traditionnels de gouvernance, éthique, développement responsable, responsabilité sociale... Dr Catherine Malaval y ajoute les notions de réputation, modèle, gènes, repères, image, valeurs. Mais, selon elle, il s'agit trop souvent de « faire l'inventaire des belles choses », cacher « leurs secrets de famille », les « moments sombres » (collaboration, colonisation, échecs commerciaux, accidents industriels...) et non d'« autopsier^o le présent (celui qui voit par soi-même), selon le projet de Thucydide et des premiers historiens ».

Pour faire comprendre l'utilité de l'histoire pour les entreprises, Dr Catherine Malaval s'appuie sur l'exemple d'Eiffage. Ce groupe n'a plus le droit d'utiliser le nom Eiffel pour sa filiale de construction métallique, suite à une décision du tribunal de grande instance de Bordeaux en janvier 2010 alors que c'est l'entreprise elle-même qui avait assigné l'arrière-arrière-petit-fils de Gustave pour lui interdire d'utiliser des marques comprenant le nom

d'Eiffel. Et ce jugement s'appuie sur un document historique, un procès-verbal de l'assemblée générale de la société anonyme Compagnie des établissements Eiffel daté du 1er mars 1893 où Gustave annonce son départ :

« Pour marquer de la façon la plus manifeste que j'entends désormais rester absolument étranger à la gestion des établissements qui portent mon nom, je tiens expressément à ce que mon nom disparaisse de la désignation de la société » est-t-il précisé dans ce procès-verbal.

Selon Dr Catherine Malaval, l'histoire peut être utile selon diverses modalités dans :

- le temps présent de la stratégie et du management des entreprises,
- la connaissance experte des cycles de croissance,
- la définition des valeurs qui fondent la réputation d'une entreprise,
- la prise de décision,
- l'analyse des risques,
- le décryptage des mutations d'un environnement...

Dr Catherine Malaval peut s'appuyer sur l'exemple de l'affaire Lu-Danone qu'elle a véritablement radiographiée avec Dr Robert Zarader dans « L'affaire LU°: autopsie d'une crise d'un nouveau type » <http://www.communication-sensible.com/download/analyse-crise-lu-danone-2007.pdf> publié en juin 2007 chez Communication sensible. Pour comprendre comment Danone a pu chuter en un an de la 2e à la 44e place dans le classement des entreprises préférées des Français, publié en septembre 2001 par *L'Expansion*, soit six mois après l'affaire, le phénomène est entièrement décrypté :

- le contexte : ses aspects politiques, communicationnels, symboliques, économiques,
- ses différents acteurs : syndicats, politiques, journalistes, dirigeants d'entreprise,
- le déroulement : l'enchevêtrement des intérêts croisés, les hasards de calendrier, les erreurs de stratégies, les manipulations...

Les fans des séries télévisées reconnaîtront dans cet article un air de « Scandal », « House of cards » ou « Games of thrones » mais en version économique ! Pas étonnant donc que les biopic sur les entrepreneurs (*The Social Network*, *Jobs*, *The Wolf of Wall Street*...) aient un tel succès.

Sauf qu'il s'agit en l'occurrence de la réalité, et que cette affaire a eu des effets retentissant. Selon Dr Robert Zarader et Dr Catherine Malaval, elle a aboutit à :

- la création d'un nouveau mode relationnel entre l'opinion et l'entreprise,
- une nouvelle place de l'entreprise dans la société,
- l'augmentation des obligations et des responsabilités des entreprises : économiques, sociales, éthiques, communicationnelles...

Ils en concluent que la complexité de ce type de cas rend utile et même nécessaire l'utilisation, donc le recrutement, de profils de docteurs en philosophie, économie, sociologie, science politique, communication... car ces derniers sont susceptibles de rendre compte des faits, de les analyser, de les critiquer, de les contextualiser, de trouver des solutions innovantes. A bon entendeur !