Écrire une histoire vraie de l'entreprise

par

Élisabeth Bourguinat
Auteure de *De la clôture à l'esprit libre – La transformation de l'entreprise Lippi*

Frédéric et Julien Lippi
Dirigeants de Lippi

En bref

En quinze ans, l'entreprise Lippi a changé de dirigeants, réorganisé ses ateliers, numérisé sa gestion, révolutionné son management, redéfini sa stratégie, réinventé sa marque, construit une nouvelle offre, donné un nouveau souffle à ses commerciaux et créé un réseau de concessionnaires. En 2017, Frédéric et Julien Lippi proposent à Élisabeth Bourguinat de raconter l'histoire de cette transformation radicale. Ils auraient pu être tentés de lui demander d'écrire un conte de fées. Ils ont souhaité, au contraire, que ce soit l'occasion de partager leur expérience sans occulter les doutes, les conflits et les échecs qui l'ont émaillée, et surtout sans donner de leçons, et ont laissé à Élisabeth Bourguinat une grande liberté dans son travail d'investigation et d'écriture. Il en résulte un livre d'un genre nouveau et inspirant. Comment a été vécue cette aventure qui entrait dans la vie intime, et même familiale, de l'entreprise, et qu'en attendent maintenant dirigeants et salariés ?

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé[1] • Carewan[1] • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR[2] • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles[3] • UIMM • Ylios[1]

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Introduction par Michel Berry

Je me suis souvent dit qu'un jour j'écrirais un livre auquel je tenterais, en partant d'une aventure singulière, de donner une portée universelle , comme savaient le faire Balzac ou Zola, mais j'ai toujours été trop occupé pour me lancer dans ce projet. En lisant le livre d'Élisabeth Bourguinat sur l'entreprise Lippi, je me suis dit : « *Voilà ! C'est cela : l'histoire d'une petite entreprise qui soulève des questions vraiment universelles.* »

Cette histoire aurait probablement pu être racontée sous la forme d'un roman, en la centrant sur le désaccord entre les deux générations de Lippi. À l'époque où le père et l'oncle dirigeaient l'entreprise, ils ont réussi à la développer à une vitesse extraordinaire, en s'appuyant, notamment, sur le démarrage de la grande distribution. Quand leurs fils et neveux arrivent aux commandes, en 2008, c'est la crise, et la grande distribution se comporte de façon épouvantable avec ses fournisseurs. Frédéric et Julien Lippi sont alors contraints de changer radicalement de stratégie, mais, ce faisant, ils se heurtent à la résistance de leurs prédécesseurs, tandis que leur mère prend plutôt leur défense. Tous ces éléments auraient pu être développés avec emphase. Élisabeth Bourguinat a choisi de les évoquer mezza-voce, mais de façon néanmoins très vivante, de même que de nombreux autres épisodes de cette histoire.

Elle raconte, par exemple, l'arrivée du numérique et la formation à Internet de tous, y compris les ouvriers, ce qui suscite les protestations des cadres, car ils pressentent que cela va bousculer la hiérarchie de l'entreprise. Elle évoque également ce moment où des salariés, sortant d'une réunion, lancent, hilares : « *Maintenant, il n'y a plus de chefs, on va tous devenir chefs !* » Quand, après un travail collectif, la direction décide de changer la *baseline* de la marque, qui était *Lippi, la clôture* et devient *Lippi, l'esprit libre*, elle provoque la stupeur : « *Non, mais ! C'est n'importe quoi ! On vend de la clôture, vous êtes fous ou quoi ? On va mettre "l'esprit libre" sur de la clôture ?* » La décision de se doter d'un réseau de concessionnaires provoque également des inquiétudes chez les revendeurs, avant qu'un certain nombre d'entre eux deviennent eux-mêmes concessionnaires.

Élisabeth Bourguinat relate ces épisodes sans masquer leur dimension émotionnelle, et c'est ce qui me paraît très réussi dans ce livre. La description sonne juste, on sent que c'est du vécu, et cela permet d'aborder les questions de management de façon beaucoup plus convaincante.

Exposé d'Élisabeth Bourguinat, Frédéric Lippi et Julien Lippi

Élisabeth BOURGUINAT : Nous allons vous présenter un exposé à trois voix, qui sera complété par les interventions de deux salariés de Lippi, Loïc Ballet, responsable de la production, et Maxime Brigault, ouvrier.

« Il n'y a pas de sot métier ! »

J'ai 53 ans et je suis née dans un village du nord de Pau, de parents agriculteurs. J'aurais souhaité faire des études d'ingénieur, mais mon père estimait que la carrière des lettres était plus prestigieuse et j'ai donc passé un bac littéraire, avant d'entrer en hypokhâgne à Toulouse. Après une licence, puis une maîtrise de lettres, j'ai rencontré l'homme de ma vie, qui vivait à Paris, et je me suis inscrite en doctorat à la Sorbonne. J'ai soutenu une thèse sur l'histoire du mot *persiflage* au XVIII^{e} siècle et, en 1998, j'en ai tiré un essai qui a été réédité en 2016 chez Créaphis, sous le titre *Persifler au siècle des Lumières*.

Pour gagner ma vie pendant mon doctorat, j'avais trouvé un emploi de dactylo à mi-temps au Centre de gestion scientifique de l'École des mines puis, en 1996, j'ai commencé à rédiger des comptes rendus pour l'École de Paris

du management. Un petit poste de chargée de travaux dirigés à l'université de Saint-Quentin-en-Yvelines m'a permis de comprendre que je n'étais pas du tout faite pour l'enseignement. J'ai alors décidé de transformer mon job alimentaire en métier à plein temps. Comme l'a souligné notre voisine de Corrèze quand j'en ai fait part : « *Il n'y a pas de sot métier !* »

J'ai rédigé plus de 300 synthèses pour l'École de Paris, mais aussi pour d'autres commanditaires, comme l'Agence française de développement, l'Institut PRESAJE, ou encore la Fabrique de l'industrie. J'ai également publié des livres commandés par des entrepreneurs : *De la pyramide aux réseaux*, sur le groupe Hervé Thermique, avec Michel Hervé et Alain d'Iribarne (2007) ; *Réinventer l'industrie, les aventures de Joseph Puzo*, sur le groupe Axon' (2015) ; et *De la clôture à l'esprit libre – La transformation de l'entreprise Lippi* (2019).

Un livre pour tourner la page

En 2010 et 2017, j'avais rédigé les comptes rendus de deux conférences présentées par Frédéric Lippi à l'École de Paris. Comme il m'en avait complimentée, je lui avais indiqué que j'étais rédactrice indépendante et que, s'il avait un jour un texte à écrire, il pouvait faire appel à moi.

Frédéric LIPPI : J'avais été frappé par le fait de retrouver dans ces comptes rendus, sinon les mots précis que j'avais employés, du moins la transcription fidèle des idées que j'avais exprimées. Bien que j'aie souvent eu affaire à des journalistes, c'est une expérience qui est restée unique pour moi. Avec mon frère, Julien, nous avions depuis quelque temps le projet de raconter la transformation que nous étions en train d'opérer dans l'entreprise, dans une intention vraisemblablement cathartique : « *On écrit un livre et après on n'en parlera plus.* » Nous hésitions sur la forme à donner à cet ouvrage et nous avons pensé qu'Élisabeth pourrait nous aider à mener ce projet à bien.

Julien LIPPI : Personnellement, j'en avais un peu assez de faire des conférences pour expliquer cette transformation à des gens qui, manifestement, ne comprenaient pas la complexité du sujet. De mon côté, je n'étais pas certain de bien analyser l'intégralité de ce que nous faisions… Ce que Frédéric m'a dit du talent d'Élisabeth m'a rappelé ce que Steve Jobs avait répondu à son biographe, lorsque ce dernier lui avait demandé pourquoi il l'avait choisi : « *Parce que je crois que vous savez faire parler les gens.* » Je me suis dit que, en faisant appel à elle, nous allions avoir une "vraie" histoire de l'entreprise.

Frédéric LIPPI : Dans ces années-là, émergeait le concept très simplificateur d'*entreprise libérée*, qui nous a souvent été appliqué. C'était assez agaçant, car cette expression déclenchait toutes sortes de fantasmes : « *Ah oui, les Lippi, vous êtes une entreprise libérée, donc vous faites ceci, donc vous vous comportez comme cela…* », et on nous réclamait continuellement des recettes : « *C'est quoi les ingrédients de l'entreprise libérée ? ça coûte combien ? ça prend combien de temps ?* » J'avais envie de disposer d'un livre pour pouvoir répondre aux gens : « *Lisez cela et vous verrez bien si vous en ferez quelque chose…* » C'était aussi une façon de leur suggérer de se remonter les manches, au lieu de nous demander des recettes avant même d'être entrés dans la cuisine.

Le cahier des charges

Élisabeth BOURGUINAT : J'ai proposé à Frédéric et Julien Lippi d'écrire un texte court, car on écrit pour être lu... Je leur ai également expliqué que je n'aimais pas les contes de fées, auxquels personne ne croit. Pour éviter ce travers, je leur suggérais une approche polyphonique, consistant à interroger des salariés de toutes les fonctions de l'entreprise. Enfin, entre les deux options d'un livre diffusé seulement en interne ou vendu en librairie, ils ont choisi la deuxième, à la fois parce que la publication imposerait un plus haut niveau d'exigence et parce qu'elle permettrait à d'autres de bénéficier du récit de cette expérience.

Nous avons ensuite préparé avec l'éditrice des Presses des Mines, Silvia Dekorsy, un contrat qui prévoyait, notamment, le délai de remise du manuscrit. Nous n'avons pas vraiment établi de contrat entre nous. Mon expérience précédente avec Joseph Puzo s'était tellement bien déroulée que je ne voyais pas vraiment la nécessité de limiter, par exemple, le nombre d'heures d'entretiens. J'avais prévu un délai de six mois, avec