Bulletin de la Sabix

Société des amis de la Bibliothèque et de l'Histoire de
l'École polytechnique

29 | 2001

Histoire et archives d'entreprises

Tradition et Innovation, Essilor

Bernard Maitenaz

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/sabix/316>

DOI : 10.4000/sabix.316

ISSN : 2114-2130

Éditeur

Société des amis de la bibliothèque et de l'histoire de l'École polytechnique (SABIX)

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2001

Pagination : 35-44

ISBN : ISSN N° 2114-2130

ISSN : 0989-30-59

Référence électronique

Bernard Maitenaz, « Tradition et Innovation, Essilor », *Bulletin de la Sabix* [En ligne], 29 | 2001, mis en ligne le 24 mai 2010, consulté le 08 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sabix/316> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sabix.316>

Ce document a été généré automatiquement le 8 septembre 2020.

© SABIX

Tradition et Innovation, Essilor

Bernard Maitenaz

- 1 L'histoire d'Essilor couvre un siècle et demi, puisque la racine la plus ancienne remonte à 1848, date à laquelle quatre ouvriers lunetiers ont décidé de créer la « Coopérative des Ouvriers Lunetiers » (fig. 1). Elle est devenue ensuite « La Société des Lunetiers » puis « Essel » en 1950. C'est à peu près à cette époque qu'est créée Silor, la deuxième racine d'Essilor.

Image1

Fig. 1 – Coopérative des Ouvriers Lunetiers

- 2 En 1972 Essel et Silor fusionnent pour créer Essilor. Au cours de la période suivante, Essilor se développe d'abord par croissance interne, puis par croissance externe. Aujourd'hui le groupe qui comprend 72 filiales et emploie 20000 personnes tient dans le domaine de l'optique ophtalmique le premier rang dans le monde.
- 3 Je ne remonterai pas aux origines, mais retracerai l'histoire de la période que j'ai connue, celle des cinquante dernières années. Pour simplifier, je distinguerai, au long de mon exposé trois périodes principales, bornées par les années 1950, 1972, 1990, 2000.
- 4 Comme beaucoup d'autres sociétés, dans la première période, Essilor a dû intégrer les évolutions technologiques qui se sont accélérées, puis dans un deuxième temps, faire face aux conséquences de l'internationalisation, pour connaître enfin dans la troisième période, les enjeux de la mondialisation.
- 5 Voyons d'abord comment ont évolué nos métiers. A l'origine de la société, l'activité se limitait aux montures. Puis elle s'est étendue à la fabrication des verres correcteurs. Dans les années 50, les verres, les montures, et les instruments pour opticiens s'équilibraient sensiblement. Cette répartition a ensuite beaucoup évolué, la croissance des verres étant beaucoup plus rapide.
- 6 En 2000, la fabrication des verres correcteurs compte pour 90 % de l'activité d'Essilor, les montures ayant été abandonnées. Nous avons maintenu et développé les instruments pour opticiens qui accompagnent les verres, et à moindre titre les lentilles de contact.

- 7 L'augmentation importante de la part prise par les verres s'explique par les innovations dont a bénéficié de secteur :
- l'introduction du verre progressif et du verre organique très léger, dans la première période,
 - la mise au point des traitements anti-reflets et des traitements durcissants sur les verres organiques dans la deuxième période.
 - la mise au point du verre photochromique organique dans la troisième.
- 8 Bien entendu, les stratégies mises en œuvre durant ces trois périodes ont été très différentes, car les objectifs ont évolué en fonction des progrès réalisés :
- 1950 - 1972 : l'ambition de la PME était de devenir leader en France, en s'appuyant sur les premières innovations.
 - 1972 - 1990 : après la fusion Essel-Silor, l'objectif était de devenir le leader mondial, en appuyant le développement géographique sur les innovations récentes (sur la fin de cette période, les moyens à mettre en œuvre nous ont conduits à rechercher un partenaire industriel de taille suffisante... nous y reviendrons).
 - 1990 - 2000 : étant arrivés au premier rang mondial, nous avons cherché à creuser l'écart avec le numéro deux, en élargissant le spectre de nos compétences et en intégrant des clients partenaires aux USA.
 - Aujourd'hui, nous nous appuyons sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication, afin d'en faire un puissant levier pour le développement international.

Fig. 2 – Résumé des principaux changements

- 9 La croissance qui a accompagné cette évolution se traduit par les chiffres suivants :
- 10 Le chiffre d'affaires atteint 12 milliards, et, ce qui est sans doute plus remarquable, l'activité à l'étranger qui se résumait en 1950 à de simples exportations, est devenue progressivement une véritable activité internationale. Aujourd'hui, 83 % du chiffre d'affaires consolidé est réalisé à l'étranger. Les effectifs ont crû de 2000 personnes en 1950 à 20000 en 2000, dont 16000 sont à l'étranger.

- 11 Comme de nombreuses sociétés, Essilor a dû faire face à de nombreux changements liés à la technologie, à l'internationalisation, puis à la mondialisation. Mais il est intéressant de citer les quelques changements qui lui sont propres (fig. 2) et que nous développerons plus loin :
- Le plus important fut le choc des cultures résultant de la fusion. Une fusion ordinaire est déjà délicate. Mais dans notre cas, il s'agissait de fusionner une société qui appartenait à son encadrement (Essel), avec une société qui appartenait en totalité à son fondateur (Silor). Les cultures étaient très différentes.
 - Le deuxième changement fut l'introduction en bourse (1975), alors que nous n'étions pas habitués aux relations avec des actionnaires extérieurs à qui il faut rendre des comptes.
 - Le troisième fut l'entrée de Saint-Gobain (1988). Nous avions besoin d'un allié, mais l'entrée d'un partenaire de cette taille dans le capital d'une petite société soulevait de nombreuses questions.
 - Le quatrième a été l'intégration plus récente de partenaires étrangers, des clients qui avaient leur propre histoire et leur propre dynamique (depuis 1995).
 - Puis vient la sortie récente de Saint-Gobain (2000).
- 12 Lorsque j'ai accepté de participer à la réunion d'aujourd'hui ce dernier mouvement n'était pas prévu, mais cette circonstance donne du relief à mon exposé et il est intéressant de l'évoquer.

	<u>EFFECTIF</u>	<u>Hors de Fr</u>	<u>Associés</u>	<u>Hors de FR</u>
1950	2 000 P	100 P	300 P	
1972	5 000 P	700 P	600 P	10 Ex
1990	12 000 P	5 000 P	800 P	50 Ex
2000	<u>20 000 P</u>	<u>16 000 P</u>	<u>2 000 P</u>	<u>1 100 P</u>

Fig. 3 – Management du groupe

- 13 Comment nous sommes-nous organisés pour gérer ces différents changements ?
- 14 Les effectifs ont suivi une courbe de croissance assez rapide. Comme nous l'avons vu, ils sont maintenant localisés principalement à l'étranger. Le type particulier de management du groupe qui s'appuie sur l'association des responsables a lui aussi évolué fortement (fig. 3)

- 15 En 1950, 300 membres de l'encadrement (actifs et retraités) étaient les seuls actionnaires d'Essel par le biais de l'association. Aujourd'hui, la société est cotée en bourse, mais nous sommes 2000 cadres associés (dont près de la moitié à l'étranger), à détenir une part du capital.
- 16 Durant cette évolution qui nous a fait passer de 300 à 2000 personnes, nous avons cherché à conserver notre identité, nos modes de fonctionnement, à garder notre spécificité d'origine qui trouve son point de départ dans la coopérative ouvrière de l'année 1848.
- 17 Bien entendu, il ne s'agit plus d'une coopérative, mais l'esprit d'origine a été conservé : nous avons préservé à l'intérieur d'Essilor cet actionnariat de responsabilité des cadres, qui implique l'information, l'explication, le dialogue et la transparence, éléments fondamentaux qui ont permis de maintenir cette culture.
- 18 Pour ce faire, nous avons fait évoluer la forme de l'association (fig. 4) : en 1950, au moment de réunir les deux collectivités, nous avons créé une société en commandite, dotée de pouvoirs importants, puis quelques années après, nous l'avons transformée en une société civile qui prévoyait la nomination du président, des administrateurs, et le vote des politiques de l'entreprise. Ce type de fonctionnement a continué après l'introduction en bourse : l'assemblée générale de l'association des cadres qui préparait l'ensemble des décisions, se tenait juste avant l'assemblée générale d'Essilor.

Fig.4 - Adaptation et évolution de l'Association des cadres.

- 19 L'entrée au capital d'un partenaire important nous a amenés à amender progressivement le règlement, tout en gardant l'esprit et les modes de fonctionnements antérieurs : nous ne nommions plus le président, mais nous le proposons, et nous nommions un certain nombre d'administrateurs représentant l'association. Le schéma n'était plus aussi massif que dans les années passées, mais nous maintenions l'essentiel, notamment le vote sur les politiques d'Essilor.

- 20 Aujourd'hui, l'organisation de l'association des cadres a été élargie, afin de permettre l'adhésion des cadres étrangers, de regrouper leurs votes, et de les représenter à l'assemblée générale Essilor.
- 21 En résumé, depuis 1950, l'association des cadres a constamment évolué, s'adaptant aux nouvelles données du moment, mais sans jamais perdre de vue l'essentiel de l'esprit d'origine. Après la sortie de Saint-Gobain, le fait que l'association soit l'actionnaire le plus important, donne un relief particulier à cette organisation originale.
- 22 Voyons maintenant comment a évolué notre mémoire. Elle a été au début surtout de tradition orale. Nous étions peu nombreux et nous disposions de quelques écrits, comme les procès verbaux des assemblées générales. Un livre avait été rédigé à l'occasion du centième anniversaire d'Essel.
- 23 Dans la période qui a suivi, celle que j'ai connue, la mémoire était écrite, consignée dans des documents où l'on trouve trace de tous les faits (rapports, journaux d'entreprise), mais elle n'était pas organisée.
- 24 Ce n'est que très récemment qu'une organisation s'est mise en place. La prise de conscience qui en est à l'origine, trouve ses appuis à la fois dans la nécessité de transmettre la culture de l'entreprise dans une collectivité fortement élargie, mais aussi dans l'urgence qu'il y avait à recueillir les témoignages des anciens dont l'âge s'avance rapidement.
- 25 Nous avons développé un projet en deux étapes.
- La première partie repose sur une maquette, dont j'ai pris l'initiative sur mon PC, et qui a permis de démontrer la richesse offerte aujourd'hui par le multimédia. Il y avait une entrée par thème qui couvrait à peu près toutes les facettes de l'entreprise et une entrée par dates (fig. 5). L'entrée par dates constituait un synopsis, où l'on pouvait retrouver la succession des décisions et des réalisations. Je rêvais d'un site ouvert, où chacun aurait pu entrer son histoire.. Mais quand nous avons vu la richesse de l'information à regrouper et sa diversité, nous avons été obligés d'abandonner cette idée qui nécessitait un système trop compliqué. Cette maquette ayant reçu l'accord de la direction générale de l'époque (j'étais en retraite), un projet officiel a été lancé en 1997.
 - Après étude du problème, nous avons décidé la création d'une base de données, organisée par thème, à partir de laquelle seront extraits à la demande, des dossiers documentaires sur des sujets précis. Pour ce faire, nous avons fait appel à une historienne qui a entrepris ce travail à plein temps. L'outil a été créé, et nous avons pu sortir un premier dossier documentaire, consultable sur l'intranet de la maison, qui concerne le développement d'Essilor à l'international.

Image5

Fig. 5 – Le multimédia au service de l'entreprise

- 26 La figure 6 montre comment se présente un dossier à l'écran : on peut voir l'histoire du développement géographique, avec des liens qui appellent des textes ou des photos, la première page du dossier « Amériques », avec des onglets permettant d'aborder les différents territoires.

Fig. 6 – Histoire du développement géographique

- 27 Nous préparons les dossiers suivants, sur la filiale France puis sur les produits...
- 28 L'intranet de la maison qui s'est développé progressivement depuis 1995 contient en outre les chiffres clés, les catalogues des produits, l'accueil des nouveaux et le lexique de notre profession. Au total, on trouve à ce jour 55 rubriques dont la moitié sont traduites en anglais (fig. 7). Quelques pages se rapportent à l'accueil du salarié. (fig. 8)
- 29 Les moyens nouveaux du multimédia semblent donc bien adaptés pour expliciter la mémoire de l'entreprise. Dans ces conditions, le livre apparaît comme un complément occasionnel, utile et très apprécié. Les grands anniversaires sont des occasions à ne pas négliger.

Image7

Fig. 7 – Publicité sur l'intranet

Fig. 8 – Information sur intranet

- 30 Pour ce qui concerne la conservation et la sauvegarde des archives, elles posent un difficile problème que je n'ai pas traité dans cet exposé. Probablement l'informatique, surtout si elle est liée à l'histoire et à la mémoire, peut être un auxiliaire précieux. Mais beaucoup reste à faire.
- 31 Avant de terminer, je voudrais revenir brièvement sur l'organisation mise en place pour nous aider à faire face au changement. A chaque fois qu'un problème se pose, un groupe ad hoc de l'association des cadres actionnaires réfléchit et propose des solutions. Après discussion, quand une solution est retenue, elle est explicitée avant mise en œuvre : nous expliquons, nous informons, et nous expliquons encore, car il faut entraîner la conviction. Je prendrai trois exemples :
- Lors de la fusion en 1971, je suis allé avec d'autres membres de la direction sur tous les sites, et j'ai expliqué avec un paperboard quels étaient les avantages et les risques, les inconvénients, comment l'environnement économique changeait, comment nous avions nous aussi à changer de cap et à nous adapter. L'exercice était difficile car je m'adressais à des collègues qui étaient les seuls actionnaires de l'entreprise dans laquelle ils travaillaient, et à qui nous proposions d'intégrer une nouvelle collectivité d'une nature tout à fait différente. Il s'agissait bien de réaliser une fusion, à égalité, au terme de laquelle les deux collectivités devaient se retrouver la tête haute, sans gagnant ni perdant. Finalement, tout a été voté et accepté !
 - Autre exemple, l'entrée de Saint-Gobain. Elle était demandée et redoutée. En 1988, faire entrer un partenaire de cette taille dans le capital d'une société comme la nôtre soulevait de réelles questions. Il a fallu expliquer les avantages, les enjeux, rassurer les craintifs. Finalement, l'opération a été approuvée par un vote au cours d'une assemblée générale de l'association. Ce partenariat avec Saint-Gobain, qui a duré 11 ans, a été exemplaire, car tout en nous protégeant contre l'OPA, le groupe n'a pas profité de sa taille pour imposer son point de vue. Il a respecté notre personnalité, notre identité, et a même facilité le

développement de notre culture. Certes l'annonce du départ a été un choc pour les associés, d'autant que contrairement à notre habitude, pour des raisons de confidentialité, nous n'avions pas pu l'expliquer avant. Mais aujourd'hui chacun est conscient qu'une ère nouvelle s'est ouverte pour Essilor, dans laquelle la culture d'entreprise devra jouer un rôle encore plus important. Je me garderai de formuler un pronostic sur l'actionnariat futur de la société. Mais je pense que la forte culture que je viens de décrire, et la dynamique de son type de management sont de nature à faire réfléchir un groupe qui envisagerait une opération inamicale. Casser la machine serait probablement très risqué. L'avenir nous donnera la réponse à cette question, cependant je suis persuadé que notre forte culture constitue un atout et non pas un frein.

- Dernier exemple de notre faculté d'adaptation : l'intégration des nouveaux associés étrangers. Au-delà du problème de regroupement des voix en assemblée générale, il y a le problème de l'animation. Les distances à parcourir par les dirigeants, les difficultés linguistiques, sont une charge lourde pour la direction générale et pour l'association des cadres actionnaires, mais cette charge est le prix à payer pour développer un sentiment d'appartenance.

32 Etre à la tête de la société, non seulement après y avoir été élu, mais aussi après avoir obtenu un accord explicite sur les stratégies et les développements envisagés, donne aux dirigeants une force et une légitimité tout à fait intéressantes.

33 J'ai beaucoup insisté dans cet exposé sur la culture de l'entreprise. La mémoire de l'entreprise est importante parce qu'elle est une des composantes principales pour la sauvegarde de sa culture. La préserver, préserver sa culture et la développer n'est pas facile de nos jours. Et pourtant, à mes yeux, elle constitue un actif immatériel essentiel sur lequel les dirigeants devraient veiller avec beaucoup de soin.

34 Discussion

35 Michel Berry : une société née sous forme de coopérative en 1848, qui a prospéré jusqu'à aujourd'hui, une société française qui a conquis le monde, qui a fait alliance avec le groupe Saint-Gobain-Pont-à-Mousson dont Roger Martin disait qu'il exerçait les deux seuls métiers que l'aristocratie pouvait pratiquer sans déroger, c'est tellement intéressant et original que l'on rêve d'avoir un livre en librairie, écrit par un vrai historien avec des principes d'écriture d'historien. Vous vous êtes orienté sur la mémoire d'entreprise avec des banques de données à multiples entrées, l'idée d'un livre passionnant destiné au public et réalisé avec le sérieux et la distance nécessaires vous a-t-elle tenté ? Je pense que ce serait très intéressant pour expliquer aux analystes financiers ce qu'est Essilor et dissuader les prédateurs un peu trop pressés.

36 Bernard Maitenaz : nous avons répondu quelquefois à des questions qui touchent à cette interrogation, posées par des magazines ou des journalistes, mais nous n'avons pas fait la démarche que vous décrivez. Nous y avons pensé, récemment encore, puisqu'à l'occasion des 25 ans d'Essilor un livre a été imprimé, mais nous étions trop loin dans notre démarche pour que ce que nous avons commencé puisse aboutir, et Xavier Fontanet, le président actuel s'était posé la question de savoir s'il ne faudrait pas le faire avec une édition particulière destinée aux actionnaires. Ceci n'a pas été concrétisé pour des raisons diverses comme le calendrier, mais l'idée n'est pas abandonnée et en préparant la banque de données nous avons conscience de faciliter la tâche du futur historien qui ne manquera pas un jour d'être invité à cette œuvre. Que ce livre soit destiné au public ou simplement aux actionnaires, il s'agit là d'une question ouverte, d'un problème de choix et de temps.

- 37 Claudine Cartier, Direction des musées de France : intéressée par votre exposé, je me suis cependant rendu compte que vous ne parliez pas des sites où cette histoire avait eu lieu, et j'ai été un peu surprise que l'histoire ne soit pas faite à partir des hommes qui sont le cœur même de celle des entreprises. J'ai aussi une question par rapport à ce qui constitue pour nous le patrimoine : je crois savoir qu'Essilor vient de racheter une belle collection de lunettes et de montures. Comment cela se situe-t-il par rapport à l'exposé que vous venez de faire ? Car j'imagine que si Essilor a racheté une collection, c'est éventuellement pour la montrer, pensant que cela fait partie du patrimoine et de l'histoire de l'entreprise. Comme vous ne l'avez pas évoqué, j'aimerais savoir comment cela se situe dans votre problématique.
- 38 Bernard Maitenaz : j'ai évoqué les hommes, mais sans évoquer les sites sur lesquels ils travaillent, par manque de temps. Essilor a de nombreuses usines, nous pourrions en projeter des cartes. Les collaborateurs étrangers travaillent en majorité aux Etats-unis, le reste est réparti surtout en Asie Pacifique. Les territoires où la société n'est pas présente parce qu'il n'y a pas de marché sont l'Afrique et les états de l'ancienne Urss. Le site d'origine est à la fois dans la Meuse et dans la région parisienne avec un essaimage à Dijon.
- 39 Monsieur Marly, un de nos clients et partenaire, a constitué progressivement une très belle collection de montures dont il envisageait de se dessaisir. Nous avons considéré qu'il fallait éviter la disparition de cet ensemble et nous nous sommes portés acquéreurs. Mademoiselle Nathalie Schwartz, historienne, va recueillir un témoignage oral de manière à faire vivre cette collection qui sera gérée par Essilor, mais au service de l'ensemble de la profession. Cet élément de patrimoine se rattache d'ailleurs à nos origines puisque la société a commencé par fabriquer des montures.
- 40 Ivan Kharaba de l'Académie François Bourdon pose la question du devenir des archives. Seront-elles gérées à long terme ? Quelle est la politique dans ce domaine ?
- 41 Bernard Maitenaz ne voudrait pas répondre à cette question très précise, à la place du président actuel d'Essilor. La société a la préoccupation de figer ce qu'elle possède encore et de l'organiser. Probablement, dans un premier temps va-t-on stabiliser le tout venant, mais le problème qui n'a pas été débattu ce matin est l'accumulation des archives au temps présent. Le travail doit se poursuivre dans le temps et ce n'est pas facile dans une société qui évolue très vite. Pour ce qui concerne le passé nous avons des documents stockés non triés, ce sera une prochaine phase du travail que de les organiser en remontant aux origines. Pour l'instant sur le site actuel on n'archive pas, mais on enregistre la localisation de l'archivage de façon à retrouver et organiser les documents demain.
- 42 Christian Marbach ayant assumé des responsabilités d'entreprise s'est trouvé dans cette situation où les problèmes urgents ne laissent pas la disponibilité nécessaire pour traiter méthodiquement ces questions. Il signale que la Sabix peut aider des entreprises dans ce domaine et qu'elle a reçu des fonds d'archives. Aujourd'hui ce sont plutôt des fonds qui viennent de particuliers et parfois de particuliers éminents, comme, par exemple le fonds Sauvy, et ont été ainsi classés des fonds de grand intérêt. Il est souhaitable de développer cette activité, c'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles a été organisée cette journée : rappeler aux entreprises l'importance des archives et leur rappeler aussi que l'on peut éventuellement leur rendre service ou leur apporter un certain soutien.

AUTEUR

BERNARD MAITENAZ

Président d'honneur d'Essilor