

## HISTOIRE D'ENTREPRISES



**CÉCILE BONNEFOND,**  
« POUR UNE HISTOIRE  
QUI INSPIRE SANS BRIDER »



**LA FNAC,**  
DU MILITANTISME  
À LA GRANDE DISTRIBUTION  
CULTURELLE

**VEJA,**  
LA PETITE BASKET  
ÉCOLO

**MADAME CLICQUOT,**  
ROMAN D'UNE FEMME  
D'AFFAIRES SOUS L'EMPIRE

**LA FONDERIE FAVI,**  
UNE ENTREPRISE  
DU QUATRIÈME TYPE

**SONIA RYKIEL**  
FÊTE 40 ANS DE MODE



# Où sont les femmes chefs d'entreprises ?

M 03143 - 6 - F: 7,50 € - RD





L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA



# MALHERBE

*tout simplement*

[www.chateau-malherbe.com](http://www.chateau-malherbe.com)

Château Malherbe, Route du Fort de Brégançon

83230 Bormes - Tél. : 04 94 64 80 11



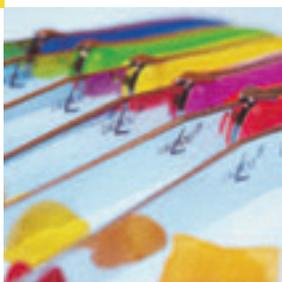
SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.

Sonia  
Rykiel,  
reine de  
la démode  
**12**



La Super  
Cocotte SEB  
**20**

La Forge  
de Laguiole  
**28**



Gilberte  
Beaux  
**34**

La Fnac,  
du militantisme  
politique à la  
grande distribution  
culturelle  
**66**



Favi,  
à la découverte  
de l'entreprise  
du quatrième  
type  
**76**

# Sommaire

**Lire, voir, entendre →8**

Expositions, publications, colloques, sites Internet...  
Toute l'actualité de l'histoire d'entreprise.

**Une marque →12**

**Sonia Rykiel, reine de la démode**

Sonia Rykiel, toujours retranchée derrière son épaisse frange rousse, « couleur révolutionnaire », fête les 40 ans de sa maison. L'entreprise est toujours familiale – une gageure dans le monde de la mode !

**Un brevet →14**

**Le Rouge d'Andrinople, une histoire d'espionnage industriel**

Au cours du XVIII<sup>e</sup> siècle, des aventuriers français partirent en Turquie voler le secret de fabrication du « rouge d'Andrinople », utilisé pour colorer les tissus de cotons...

**Un hôtel →16**

**Le Château des Avenières**

Construit au début du XX<sup>e</sup> siècle par une américaine excentrique, le château des Avenières semble tout droit sorti d'un conte... Racheté par la famille Odin, il est aujourd'hui une somptueuse demeure hôtelière.

**Un éponyme →18**

**Rustin, maître expert bien au-delà de son nom...**

C'est bien sûr la rustine qui a fait la célébrité de l'entreprise Rustin, désormais davantage orientée vers l'équipement ferroviaire que vers la bicyclette.

**Un objet →20**

**La Super-Cocotte SEB, cinquante-cinq ans qu'elle trône dans nos cuisines !**

Lancée en 1953, la Super-Cocotte SEB a su évoluer en même temps que les modes de vie et d'alimentation des consommateurs. Histoire d'un ustensile indémodable.

**Un texte →22**

**Cotrugli, un gestionnaire de la Renaissance italienne**

Benedetto Cotrugli, marchand et homme politique napolitain, a posé dans son *Traité de la marchandise et du parfait marchand* les bases d'une nouvelle conception de la gestion des entreprises.

**Un musée →24**

**La royale histoire d'une manufacture d'armes blanches**

À Klingenthal, paisible village d'Alsace, un musée retrace l'histoire de la manufacture royale qui fabriqua, durant deux siècles, les baïonnettes des soldats de France.

## Deuxième génération →26

### Puyricard, quarante ans de passion chocolat

Le chocolatier Puyricard a fêté ses quarante ans d'existence cette année. À sa tête, Tanguy Roelandts, représentant de la deuxième génération.

## Second souffle →28

### La Forge de Laguiole, une reprise pas comme les autres ?

La Forge de Laguiole, qui fabrique le fameux couteau de l'Aubrac, a été reprise cette année par Thierry Moysset. Depuis, la croissance est au rendez-vous et l'entreprise a retrouvé du tranchant !

## L'entreprise au risque de la littérature →30

### Au Bonheur des dames, d'Emile Zola

Ce récit des débuts d'un grand magasin parisien dépeint aussi les relations entre Mouret, l'entrepreneur génial, et celles qu'il rêve de conquérir : les femmes...

## Dossier...

## Saga →66

### La Fnac, du militantisme politique à la grande distribution culturelle

Où comment d'anciens militants d'extrême gauche, André Essel et Max Théret, désireux de faciliter l'accès aux biens culturels, créèrent en 1954 une entreprise d'un nouveau genre.

## Ailleurs →72

### Veja, regarde autour de toi !

Petite basket branchée et écolo, Veja a été lancée en 2005 par deux jeunes gens fraîchement diplômés de leur école de commerce. Ils voulaient sortir des sentiers battus ; ce sont sur les sentiers du Brésil que leur curiosité les a menés.

## Hors cadre →76

### Favi, à la découverte de l'entreprise du quatrième type

Depuis vingt-cinq ans, la fonderie Favi fonctionne selon un schéma d'autogestion radicalement anticonformiste – et affiche de très bons résultats ! Une histoire étonnante, qui ébranle quelques certitudes...

## Bonnes feuilles →80

### Madame Clicquot, le roman

Ce petit « roman » retrace avec finesse et humour les grandes étapes de la vie de Barbe Nicole Clicquot Ponsardin, femme d'affaires – et de cœur – exceptionnelle, qui parvint à transformer le négoce de sa belle-famille en une grande Maison de champagne.

## Contrepoint →88

### Le Bal des dirigeantes

Et si l'on vous disait que les femmes au pouvoir ne se comportent pas comme leurs homologues masculins... et que ces différences les rendent parfois plus efficaces ? Un point de vue que défendent Annie Battle et Sandra Battle-Nelson dans *Le Bal des dirigeantes*.



## Dossier →32

### Où sont les femmes chefs d'entreprise ?

Dans ce dossier, nous vous proposons un aperçu de la diversité et de la vitalité qui règne parmi les femmes entrepreneuses. Témoignages de personnalités fortes et lumineuses, démontrant que les femmes ont bel et bien gagné leur place dans la vie économique !

## Portrait →34

### Gilberte Beaux, le point d'équilibre

Elle a été l'une des premières femmes à diriger une banque en France. Elle a travaillé avec Jimmy Goldsmith, Raymond Barre et Bernard Tapie. Elle n'a jamais renié sa liberté de ton et d'esprit. Gilberte Beaux est une aventurière – et une femme équilibrée !

## Grand témoin →36

### Cécile Bonnefond, « une histoire qui inspire sans brider »

Lorsque Cécile Bonnefond, présidente de Veuve Clicquot Ponsardin, évoque la fondatrice de cette maison, c'est un portrait en miroir qui se dessine : celui de deux femmes chefs d'entreprise, énergiques et inspirées, à deux siècles de distance.

## Table ronde →44

### Des femmes bien dans leurs baskets de patronnes !

Discussion entre Christa Wagner, Francine Houben, Tuija Rajamäki et Elisabeth Laville, quatre « patronnes » à la réussite incontestée, autour d'une question : comment les femmes tracent leur chemin dans le monde – fort masculin – de la direction d'entreprise ?

## Histoire de famille →60

### Thuasne, fibres innovatrices et histoire élastique

Thuasne, leader européen dans le secteur du tissu médical, est une belle histoire de famille. C'est aujourd'hui Elisabeth Ducottet, représentante de la cinquième génération, qui est à la tête de l'entreprise.



Stock-options mises à part, vous avez d'autres valeurs à me proposer ?

→ Attirer, mobiliser les talents est un impératif pour toutes les entreprises. L'Histoire de votre organisation est un formidable vecteur pour fédérer toutes les énergies. C'est peut-être le moment de réfléchir autrement à sa valorisation. **Parlons-en ensemble. → 04 72 19 87 91**

L'histoire de votre entreprise, c'est aussi son avenir.

[www.histoire-entreprises.fr](http://www.histoire-entreprises.fr)

histoire  
D'ENTREPRISES

## Rien à dire...

L'expression « glass ceiling » est utilisée depuis les années quatre-vingt pour désigner la difficulté pour les femmes d'accéder aux niveaux hiérarchiques les plus élevés. Un plafond de verre dont on pourrait imaginer qu'il est particulièrement épais en matière de création ou de reprise d'entreprise. Pourtant, les chiffres sont plutôt encourageants. Une enquête du Conseil Économique et Social nous apprend que, chaque année, près de 100 000 femmes créent une entreprise en France. Plus significatif encore, les femmes représentent aujourd'hui un tiers des créateurs d'entreprises, contre un quart vingt ans auparavant. L'univers de la création d'entreprise (qui n'a pas de loi sur la parité) fait nettement mieux que nos institutions dûment réglementées. Rappelons que, malgré la loi, seulement 15 % de sénatrices ont été élues lors des dernières élections de 2008.

Outre ces éléments, l'enquête du Conseil Économique et Social apporte un éclairage intéressant sur le profil de ces créatrices d'entreprises. La proportion de demandeuses d'emploi parmi elles est de 30 %, comme chez les hommes, ce qui montre qu'elles ne sont pas plus nombreuses qu'eux à créer par nécessité. Par ailleurs, on distingue deux grands profils de créatrices : celles qui ont évolué

progressivement au cours d'une carrière longue débouchant sur un poste à responsabilités et celles qui ont très rapidement choisi de créer leur propre entreprise après une seule expérience professionnelle courte.

À la tête des plus grandes entreprises ou groupes, deux catégories spécifiques apparaissent :

- les héritières qui se trouvent à la tête d'une entreprise par succession,
- les promues arrivées à la tête d'une entreprise par nomination.

Ces dernières appartenaient déjà à l'encadrement de l'entreprise avant d'être nommées à sa tête : ce sont donc elles qui ont brisé le fameux plafond de verre ! Mais l'information la plus remarquable est que, dans leur ensemble, les femmes réfutent l'existence d'un profil d'entrepreneuriat féminin. Une opinion confortée par plusieurs sondages selon lesquels une très large majorité d'hommes et de femmes (75 % en moyenne) estiment qu'il n'y a pas de différences de comportement dans la gestion de l'entreprise entre les femmes et les hommes chefs d'entreprise.

Autrement dit, comme ce numéro s'attache à l'illustrer, il n'y a absolument **rien à dire** sur ce sujet passionnant... et inépuisable !

**La rédaction**

# voir enten

# Lire

## Livres

***L'esprit économique impérial (1830-1970). Groupes de pression et réseaux du patronat colonial en France et dans l'Empire***

Hubert Bonin, Catherine Hodeir et Jean-François Klin (dir.), janvier 2008, Publications de la SFHOM, 850 pages.

En mobilisant des sources neuves et les méthodes d'analyse de la sociologie historique, de l'histoire institutionnelle, de l'histoire des réseaux et de la « micro-histoire », cet ouvrage entend reconstituer les réseaux d'influence des entreprises actives dans l'Empire, mesurer la réalité de leur efficacité,

établir les contradictions au sein du monde patronal, tout en précisant l'évolution chronologique et la mise en perspective qui en découle. Les groupes de représentation d'intérêts, (tant en métropole que dans l'outre-mer) sont au cœur du livre, qui les déniche notamment au sein des Chambres de commerce, des associations

professionnelles et des sociétés de pensée orientées vers l'outre-mer (sociétés de géographie, instituts coloniaux, etc.). Alors qu'on assiste au retour de l'histoire de la colonisation au cœur des débats, voici donc un livre qui dépasse les discours clichés et discute de la capacité d'autonomie du pouvoir politique et de l'appareil économique d'État face aux groupes d'influence. Saluons également la présence de nombre de jeunes chercheurs au sein des auteurs ayant participé à l'écriture de cet ouvrage.

Voir le site : <http://espritimperial.free.fr>

Les Publications de la SFHOM dépendent de la Société française d'histoire d'outre-mer : [www.sfhom.com](http://www.sfhom.com)



***Jean Fourastié, un expert en productivité. La modernisation de la France (années trente/années cinquante)***

Régis Boulat, juillet 2008, PUF 460 pages.

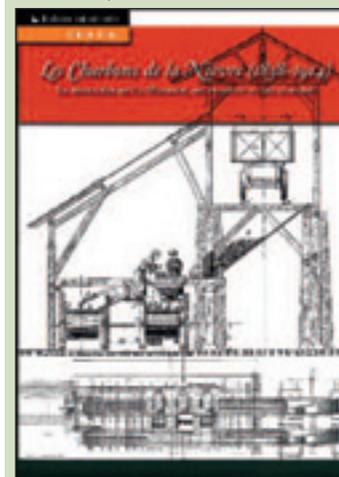
À partir de 1945, alors qu'il s'agit de reconstruire et de moderniser l'économie afin de rattraper les hauts niveaux de vie américains, la notion de productivité s'impose comme le nouveau mètre-étalon de la puissance française. Cette consécration est le fruit d'un long processus qui a associé plusieurs groupes d'acteurs aux préoccupations différentes. Après avoir guidé l'action des ingénieurs et des patrons de l'entre-deux-guerres et fait l'objet de réflexions théoriques de la part de statisticiens et d'économistes pendant l'Occupation, la productivité devient un discours mobilisateur grâce au « Bataillon Sacré de la productivité » animé par Jean Fourastié. Économiste non-conformiste, conseiller de Jean Monnet au Plan, enseignant réputé et écrivain à l'origine d'un genre littéraire nouveau, l'essai économique grand public, Jean Fourastié produit un discours euphorisant qui, avec l'aide des États-Unis, et grâce au « choc psychologique » des missions de productivité, doit convaincre les Français de la nécessité d'importer de nouvelles méthodes de travail et de pacifier les relations sociales.

Ce livre est préfacé par Jean-Claude Daumas et contient une postface de Patrick Fridenson.

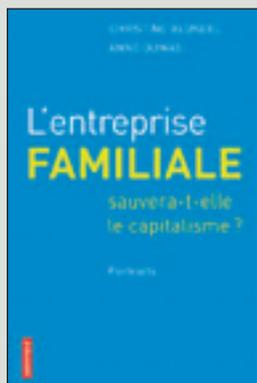
***Les Charbons de la Nièvre (1838-1914). La houillère de La Machine, ses produits et ses marchés***

Nadège Sougy, 2008, PUG, 376 pages.

Cet ouvrage aborde l'histoire d'une exploitation charbonnière, celle des Mines dites de la Machine, dans la Nièvre, non sous l'angle de l'extraction, le mieux connu, mais de la commercialisation du, ou plutôt des charbons. Il met en évidence les divers acteurs participant à l'élaboration de qualités de charbons variées et montre comment l'entreprise élabore progressivement des solutions techniques au service d'une stratégie commerciale qui oscille entre une recherche d'écoulement de toutes les catégories de charbons et la spécialisation pour des clients spécifiques. Enfin, il étudie l'importance du travail au jour qui permet ces créations de qualités (tri, criblage, lavage...), travail réalisé par une main-d'œuvre féminine jusque-là méconnue, occultée par la figure masculine héroïsée du mineur de fond. Cette histoire de la qualité des charbons prend place dans deux contextes économiques différents, celui d'une indépendance économique dominée par les logiques de marché jusqu'en 1869, puis d'une intégration dans le Groupe Schneider où dominent les logiques hiérarchiques.



## dre...



### **L'entreprise familiale sauvera-t-elle le capitalisme ?**

**Christine Blondel et Anne Dumas, janvier 2008, Autrement, 174 pages.**

À l'heure où l'on accuse les fonds d'investissement de ne se préoccuper que de la valeur boursière des entreprises et de se désintéresser de leurs intérêts à long terme, les auteurs de cet ouvrage se penchent sur les entreprises familiales. Souvent perçues comme des havres rassurants, comme les tenantes d'un capitalisme « raisonnable » face au capitalisme financier, sont-elles pour autant plus performantes que les entreprises à actionariat dispersé ? Mêlant analyses et entretiens avec des représentants d'une douzaine d'entreprises familiales – variées de par leur taille, leur secteur d'activité, le nombre de générations et d'actionnaires –, l'ouvrage aborde les questions de transition et de renouvellement, de gouvernance, d'organisation du travail en famille. Il montre aussi que les entreprises familiales (qui représentent les trois quarts des entreprises !) sont capables d'allier responsabilité et performance au sein d'un capitalisme moderne. Ces structures seraient-elles les antidotes aux dérives d'un système en crise ?

### **Barbier Dauphin. Une industrie du terroir provençal. Histoire d'une conserverie en Pays d'Aix-en-Provence (1869-1987)**

**Francis Brun et Philippe Mioche, février 2008, éditions REF 2C, collection « Terres d'industries », 112 pages.**

L'histoire de Barbier Dauphin s'inscrit dans le contexte d'une France à double facette qui, au cours des deux derniers siècles, a pris le chemin d'une modernisation de son tissu socio-économique, tout en demeurant attachée à ses assises rurales. En effet, l'entreprise a fondé sa croissance sur des produits alimentaires apprêtés et plus tard cuisinés aux saveurs culinaires traditionnelles. Pour autant, ses marchés sont ceux du monde urbain où le temps des ménagères est maintenant compté. Acteur de la modernité, Barbier Dauphin leur propose de s'émanciper des contraintes du quotidien en leur proposant une gamme de produits de plus en plus large et élaborée. Cette modernité alimentaire ne rime pas pour autant avec la « mal bouffe » : ambassadrice des saveurs provençales, l'entreprise joue la carte de la qualité et du terroir qui l'a vu naître. Ce livre retrace aussi l'histoire des hommes – chefs d'entreprise, contremaîtres, ouvriers, habitants du village de Meyrargues en Pays d'Aix-en-Provence – qui ont participé à cette aventure

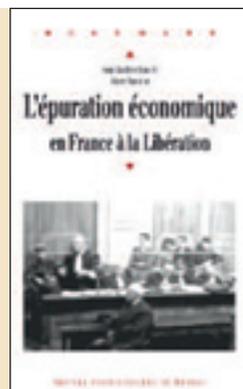


et dont la mémoire demeure encore aujourd'hui vivace, pleine de souvenirs d'une époque où l'entreprise façonnait ce territoire et ses populations.

### **L'épuration économique en France à la Libération**

**Marc Bergère (dir.), juin 2008, PUR, 343 pages.**

Premier ouvrage publié en France sur la question de l'épuration



économique, ce livre est issu des travaux du groupement de recherche du CNRS « Les Entreprises françaises sous l'Occupation ». La première partie appréhende la définition, les enjeux, les contours, l'impact, mais aussi les limites du phénomène de l'épuration économique au niveau national. Les deux suivantes présentent la diversité des procédures et des acteurs engagés, mais aussi des objectifs poursuivis, selon des variables sectorielles et/ou spatiales. Ce faisant, ce livre ouvre de nombreuses et souvent de nouvelles perspectives. Contrairement à une idée reçue, nombre de contributions insistent sur une épuration qui ne manque pas d'ampleur, au moins dans sa phase initiale, même si elle demeure ensuite plus inégale dans son application. Reste alors à comprendre ses facteurs d'inégalité dans le temps et dans l'espace.

Au cœur d'une épuration de compromis, le livre dégage clairement plusieurs clés susceptibles de permettre un premier bilan du processus.

**La « Recherche et Développement » en horlogerie. Acteurs, stratégies et choix technologiques dans l'Arc jurassien suisse (1900-1970)**

**Hélène Pasquier, 2008, éditions Alphil, 512 pages.**

Ce livre retrace l'histoire de l'organisation de la recherche et développement au sein d'entreprises horlogères de l'Arc jurassien suisse : LeCoultre, Longines, Omega, Tissot. Comment s'organise l'activité créatrice ? Qui sont les acteurs-horlogers ? Comment les recherches sont menées dans les domaines de la montre mécanique, de la montre électrique et de la montre à quartz ? Existe-t-il un modèle régional en matière de R & D dans l'Arc jurassien suisse ? Pour y répondre, l'auteur s'intéresse aux processus industriels dans les manufactures depuis le lancement d'une idée jusqu'à la mise en production, en s'attachant tant aux succès qu'aux échecs. Au-delà des études de cas, la démarche comparative adoptée par l'auteur permet de dresser un portrait palpitant de l'horlogerie suisse entre 1900 et 1970.



**Le Commerce indépendant : Fin d'une époque ou métier d'avenir ?**

**Thierry Revol, 2008, éditions Glénat, 160 pages, préface de Jacques Attali.**

Dans ce livre au titre provocateur, paru début décembre, Thierry Revol, fort d'une expérience de vingt ans dans le commerce associé, fait le point sur l'avenir de ce type d'organisation en France et s'interroge sur les performances des magasins

indépendants associés, comparées à celles des magasins intégrés (les chaînes de succursalistes). À la lumière « du cas Technicien du Sport / Twinner », enseigne qu'il a créée et dirigée pendant quinze ans, il décortique avec clarté et pédagogie les mécanismes de prises de décision au sein d'un groupement de commerçants. Il analyse les rapports et les enjeux commerciaux ou humains qui s'y jouent et met en évidence les contradictions de ce mode d'exploitation commerciale. Il propose enfin des pistes de réflexion concrètes et pragmatiques pour assurer l'avenir de ce système, en esquissant les contours de la nécessaire révolution culturelle qui aidera les commerçants et les centrales à accepter les mutations inévitables de leur environnement et de nos modes de consommation.

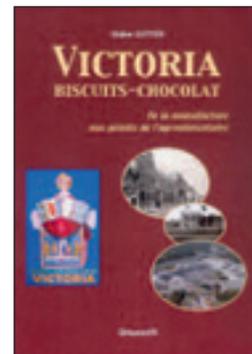
[www.thierry-revol.com](http://www.thierry-revol.com)

**Victoria biscuits-chocolat, de la manufacture aux géants de l'agroalimentaire**

**Didier Sutter, 2008, Drukker, 480 pages.**

Les biscuiteries-chocolateries Victoria étaient implantées à Bruxelles-Koekelberg, à Dordrecht (Pays-Bas), et en banlieue parisienne (Palaiseau puis Boulogne-Billancourt). Une société Victoria-Aiglon-Parein a, en outre, existé en République démocratique du Congo et comportait deux sites : Lubumbashi et Kinshasa. Cette monographie historique retrace les différents aspects du fonctionnement de ces sociétés familiales, depuis la création de la maison mère en 1896 jusqu'à leur intégration progressive, à partir de 1966, dans les groupes actuels de l'industrie agroalimentaire mondiale. L'ouvrage fait vivre, étape par étape, l'organisation et le fonctionnement de chacun de ces

sites de production. De nombreuses illustrations témoignent de la vie dans les ateliers, des avancées sociales consenties, du rôle des familles dirigeantes, de la publicité et de la commercialisation



des produits, du devenir de la marque et de l'évolution des modes de fabrication. En seconde partie, le livre montre comment l'incorporation des biscuiteries-chocolateries Victoria au sein du Groupe belge General Biscuits Company (De Beukelaer -Parein) à la fin des années soixante s'effectue dans la mouvance des fusions-absorptions de multiples entreprises familiales, pour donner naissance au Groupe français Générale Biscuit (repris par BSN-Groupe Danone), et au Groupe chocolatier General Chocolate, repris, quant à lui, par le Groupe allemand Monheim, puis par le Suisse Jacobs Suchard qui, peu après, rachètera Côte d'Or. Suchard sera absorbé à son tour par le géant américain Philip Morris-Kraft Foods qui, en 2007, ultime concentration, réunira à nouveau les deux secteurs en rachetant le pôle Biscuits du Groupe Danone...

**Traces et mémoires urbaines - Enjeux sociaux de la patrimonialisation et de la démolition**

**Vincent Veschambre, 2008, PUR, 318 pages.**

Valoriser le patrimoine, s'opposer à la démolition de certains héritages, promouvoir des lieux de mise en mémoire et de commémoration : voici des formes de mobilisations collectives qui travaillent notre société

# Lire voir

entretien...

en profondeur et qui interrogent la manière dont les individus et les groupes sociaux se construisent des repères identitaires, se positionnent dans la ville et dans la société. Ce recours au patrimoine et à la mémoire est une quête de visibilité, de légitimité et représente une forme d'appropriation de l'espace. À travers ces trois entrées, patrimonialisation, démolition, mémorialisation, nous proposons une nouvelle manière d'interroger les inégalités sociales : quels sont les individus, les groupes qui réussissent à inscrire dans les espaces urbains la trace reconnue de leur existence ? À l'heure où les revendications mémorielles sont exacerbées, ce travail souligne toute l'importance de la dimension spatiale dans les processus de mise en mémoire.



## Expositions

**« Pays vert/Pays noir, empreintes de l'industrie minière dans le Nord-Pas-de-Calais »**

**Centre Historique Minier Fosse, jusqu'au 31 décembre 2008.**

Cette exposition présente les transformations que trois siècles d'exploitation du charbon ont provoqué sur le territoire du bassin minier du Nord-Pas-de-Calais. Au-delà de l'image classique de paysage minier associant les trois éléments constitutifs – la fosse,



le terril et les cités –, l'exploitation du charbon a en effet généré des paysages très différents. Les infrastructures minières, l'habitat, la mise en place des réseaux de transport... autant d'éléments qui sont venus modifier les espaces ruraux et urbains. Grâce à cinq lieux choisis sur l'ensemble du bassin, le public est invité à regarder et comprendre les paysages et les territoires qui l'entourent.

Originalité de l'exposition : elle est relayée par site Internet dédié ([www.paysvert-paysnoir.com](http://www.paysvert-paysnoir.com)) qui présente notamment une carte interactive du bassin détaillant une trentaine de lieux emblématiques avec photographies et textes. Les plus jeunes ne seront pas oubliés, avec un jeu interactif (pour les 7/12 ans) mettant en scène un terril et des éléments de faune et de flore à replacer.

**Accueil, informations : Centre Historique Minier Fosse Delloye - BP 39 - 59287 Lewarde  
Tél : 03 27 95 82 82  
Mail : [contact@chm-lewarde.com](mailto:contact@chm-lewarde.com)**

**« Internet, de la guerre froide à nos jours, Histoire du réseau qui a changé le monde »**

**Centre Historique Minier Fosse, jusqu'au 31 décembre 2008.**

Même si on ne saurait plus s'en passer aujourd'hui, Internet n'a pas toujours existé. C'est même une invention récente à l'échelle de l'Histoire et de l'histoire informatique. Testé pour la première fois en 1969, le réseau

ArpaNet, précurseur d'Internet ne s'est développé auprès du public qu'en 1990 aux États-Unis et vers 1995 en France. L'usage d'Internet par le grand public n'a finalement qu'une dizaine d'années derrière lui. Et pourtant que de progrès ! Au travers d'une exposition didactique et éducative, le visiteur parcourt ainsi une quinzaine d'étapes chronologiques et découvre les hommes qui ont marqué ces décennies. Français ou Américains, bien souvent inconnus, c'est grâce à eux que l'e-mail, le web, TC/IP et bien d'autres techniques encore, ont été inventées !

**Le Musée de l'Informatique, des télécommunications et des métiers est installé au Toit de la Grande Arche de la Défense, à Paris. Tél : 0820 210 230.**

## Colloque

**« Mémoires, justice et sciences sociales » Cycle de conférences**

Entre janvier 2009 et mars 2010, la revue interdisciplinaire *Tracés* organise, en partenariat avec l'ENS-LSH, un cycle de conférences autour des sciences humaines et des rapports qu'elles entretiennent avec le politique, le judiciaire, les associations, les syndicats, les organisations internationales, les artistes, l'école, les entreprises, les médias. La première de ces journées aura lieu le 7 janvier 2009 et tournera autour de plusieurs thématiques : l'articulation entre luttes ou lois mémorielles et le travail des historiens ; les procès de l'histoire, les expertises et témoignages des historiens dans le cadre de ces procès ; les sciences sociales tenues à l'expertise par le ministère de la Justice ; le travail commun, ou antagoniste, des associations et des sociologues autour des prisons.

**ENS Lyon - 46, allée d'Italie - 69007 Lyon  
Contact : Arnaud Fossier  
[heyfos@gmail.com](mailto:heyfos@gmail.com)**

# Sonia Rykiel

## reine de la démode

Sonia Rykiel, surnommée la « reine du tricot dans le monde » par le magazine américain *Woman's Wears Daily*, fête les quarante ans de sa maison cette année. L'entreprise, toujours familiale – une gageure dans le monde de la mode –, est fortement attachée à la personnalité et au physique de sa fondatrice, une femme mince, retranchée derrière son épaisse frange rousse, « couleur révolutionnaire ».

Révolutionnaire, elle l'est aussi par l'année de la création de sa société : le 5 mai 1968, la première boutique ouvre ses portes au 6, rue de Grenelle, en plein cœur de Saint-Germain-des-Près quand le Quartier Latin s'enflamme. Cette année-là, grâce à une journaliste de Elle, un chandail à carreaux, baptisé du nom de la mère de Sonia Rykiel, Fanny, fait la une du magazine et le tour du monde. Auparavant, Sonia Rykiel invente pour elle, puis pour les clientes de la boutique Laura de son mari, Sam Rykiel (décédé depuis), avenue du Général Leclerc, des robes pour les femmes enceintes, puis des pull-overs très près du corps.

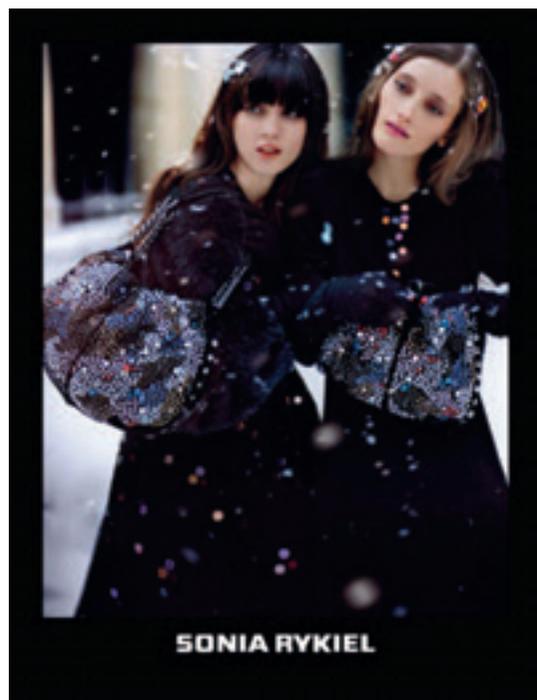
Révolutionnaire, Sonia Rykiel l'est également par sa philosophie de la mode, la « démode » selon laquelle les femmes doivent adapter la mode à elles-mêmes et refuser les diktats des couturiers. Elle va pourtant créer une mode fondée sur le noir, les rayures, les strass et les mots inscrits sur les pulls. Les années soixante-dix sont celles du détour et du décalé : Sonia Rykiel, surnommée la « Coco Rykiel » par *Le Nouvel Observateur*, retourne tout ce qui est resté caché jusque-là, les finitions et les coutures. Elle invente en 1974 les coutures apparentes ou coutures à l'envers, les robes sans ourlet, le « pas doublé », les joggings en velours éponge.

L'histoire de la maison s'écrit aussi avec Nathalie, la fille de Sonia, qui débute à l'âge de vingt ans en défilant pour les collections de sa mère. Elle saute le pas en imaginant, pour son premier enfant, en 1983, les premiers « joggings velours », ligne de vêtements qui devient une collection complète Rykiel Enfant en 1987. Elle crée, en 1989, une ligne bis, Inscription, devenue Sonia by Sonia Rykiel en 1999, une ligne Hommes en 1990 (aban-

donnée en 2007), les chaussures et accessoires en 1992. Elle prend en charge la filiale parfum en 1996. Aux premiers parfums, Septième Sens, lancé en 1978, et Le Parfum, en 1993, elle ajoute Sonia Rykiel (1997), l'Eau de Sonia Rykiel (1998), gansé dans un flacon en forme de pull, puis Rykiel Homme (1999). L'année où elle devient directrice artistique de la maison, Nathalie Rykiel prête son visage à la publicité vantant en 2000, le parfum Rykiel Rose, lui aussi dans un flacon en forme de pull. Elle lance la même année, la ligne Modern Vintage/Sonia Rykiel qui réédite tous les six mois en série limitée les best of de la marque depuis ses débuts. Depuis octobre 2002, la boutique Sonia Rykiel Woman, rue de Grenelle, propose, outre les classiques intemporels, des « sex toys », vibromasseurs et des godemichés vendus dans des pochons de satin noir et rose strassé, siglés Sonia Rykiel. Nathalie Rykiel fait assaut de créativité avec Sonia Rykiel lingerie, première collection sous sa direction (2004), Rykiel Karma Body and Soul, ligne dédiée à l'harmonie du corps et de l'esprit (2005). Côté parfum, elle lance Rykiel Woman, not for man ! (2003) et Belle en Rykiel (2006). Cumulant les fonctions de présidente et directrice artistique depuis 2007, Nathalie Rykiel prépare la troisième génération : Lola, une de ses trois filles, est l'image de la marque aux États-Unis.

Sonia Rykiel a toujours nourri sa mode de ses autres passions : l'écriture, le design, le cinéma, la gastronomie. Elle s'est ainsi fait écrivain (*Et je la voulais nue*, 1979, Grasset), actrice (*Prêt-à-porter* de Robert Altman, *Riches, belles, etc.* de Bunny Schpoliansky), costumière (notamment, pour *Les Dix Commandements* mis en scène par Robert Hossein),

décoratrice (prestigieux intérieurs du Crillon, du Lutétia, et chambres de l'Hôpital américain à Paris) et, à l'occasion, chanteuse auprès d'un ex-Sex Pistol, Malcom Mc Laren ! En 1986, le Fashion Group International de New York lui remet un Oscar pour avoir contribué à l'épanouissement de la mode à travers le monde. En 1994, elle reçoit l'Award for Design Excellence du Chicago Historical Society's Costume Committee.



Le 31 janvier 2008, à l'occasion de son quarantième anniversaire, la Maison Rykiel a ouvert, dans un nouveau concept architectural, sa plus grande boutique au monde (550 m<sup>2</sup>), au sein de son immeuble historique abritant le siège social, 175 boulevard Saint-Germain. De novembre 2008 à avril 2009, la griffe et les créations de Madame Sonia Rykiel seront mises à l'honneur avec une grande exposition Rykiel Exhibition au Musée des Arts Décoratifs de Paris.

# Le rouge d'Andrinople

## une histoire d'espionnage industriel

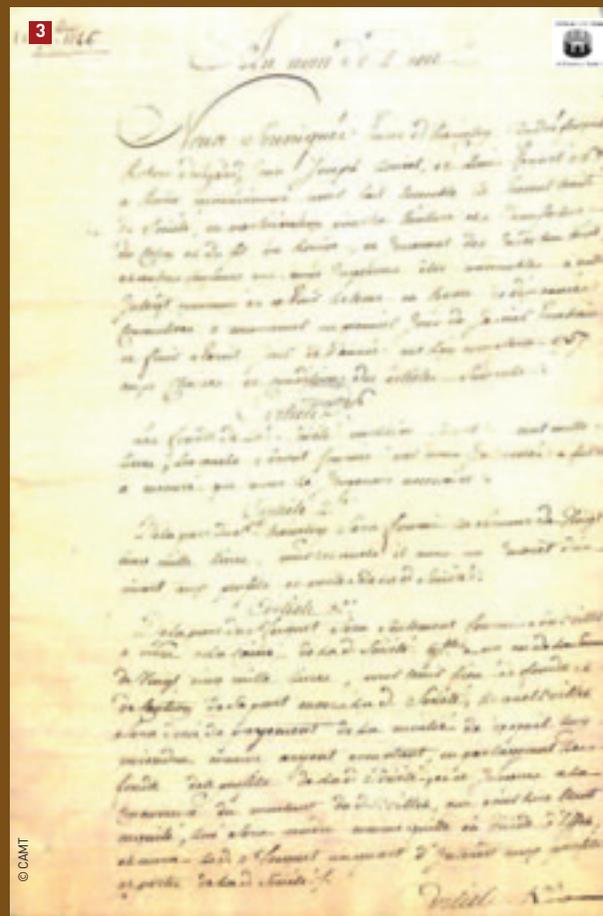
Secret de fabrication volé aux Turcs, qui l'utilisent pour colorer leurs cotons, le fameux « rouge d'Andrinople » est exploité en France dès 1746 par une manufacture royale qui en détient le monopole. Avec les péripéties qui entourent ce brevet, on entre de plain-pied dans l'histoire de l'espionnage industriel...

**A**u XVIII<sup>e</sup> siècle, les cotons turcs sont très réputés et concurrencent fortement l'industrie textile occidentale. La raison est à chercher dans la qualité des tissus, mais aussi dans leurs très belles couleurs, parmi lesquelles se trouve le magnifique rouge d'An-

drinople (Edirne en Grèce), dont le secret de fabrication est farouchement conservé... Jusqu'au jour où des Français, ayant soudoyé des teinturiers grecs de Smyrne, réussissent à percer le mystère.

Parmi eux, un certain Robert Dugard, qui s'empresse d'expérimenter le procédé à la Manufacture royale de Beauvais (Oise). Les résultats étant concluants, il fonde, le 10 novembre 1746, une manufacture de teinture à Darnétal (Seine-Maritime), en collaboration avec Pierre Dharistoy, Louis Peynal et André Fesquet. Celle-ci devient la Manufacture royale de teinture façon d'Andrinople, par un Arrêt du Conseil d'État du 6 août 1747, qui lui permet de conserver durant dix





ans l'exclusivité de la production et de la commercialisation pour « occuper un grand nombre d'ouvriers » et pour que « le secret de cette teinture ne passe pas à l'étranger ». Afin de préserver ce secret, les actes de société prévoient que la recette, figurant sur un mémoire cacheté, soit mise dans une caisse cachée chez Peynal et fermée par quatre clefs, détenues par les quatre associés, et que Dharistoy et Fesquet fabriquent seuls la couleur à l'écart des ouvriers. Mais la teinture, qui devait être améliorée sous l'égide de l'Académie royale des sciences, est mal maîtrisée et le maître toilier Fesquet, ne parvenant pas à écouler les draps défectueux, finit par quitter brusquement l'affaire, qui est dissoute le 5 avril 1756. Un procès s'ensuit entre les anciens associés, et le monopole est

finalement accordé le 21 décembre 1756 aux frères Flachat, négociants à Saint-Chamond (Loire) et à Constantinople, qui détiennent eux aussi le secret grâce à leurs ouvriers grecs. La Manufacture royale de Saint-Chamond reprend alors le flambeau du coton rouge pour contrer les importations du Levant... De la Manufacture de Darnétal, seuls demeurent les documents conservés aux Archives nationales du monde du travail dans le fonds Dugard (1996 066 - ex 62 AQ). En effet, la famille Dugard, établie à Rouen, fait commerce du drap depuis le début du XVII<sup>e</sup> siècle avant de devenir armateur – elle crée alors plusieurs sociétés à La Martinique et à Saint-Domingue. Les archives de cette famille sont restées jusqu'au début des années cinquante dans leur château de Bonneval,

à Lahaye-Aubrée (Eure). Le nouveau propriétaire, Henri Mâgne, en fait don aux Archives nationales en 1953. Parmi les cinq mètres linéaires que constituent le fonds deux sont consacrés à la Manufacture de Darnétal. On y trouve papiers sociaux, pièces comptables, mais aussi une abondante correspondance avec les fournisseurs, les clients et les négociants (Le Havre, Marseille, La Martinique, Saint-Domingue, le Cap Français). Si ces archives nous donnent le nom des drogues nécessaires à la fabrication du rouge d'Andrinople [soude, noix de galle, alun, huile d'olive et savon blanc] ainsi que les quantités achetées, la recette n'est révélée à aucun endroit !

Gersende Piernas

1 - Mémoire de Dugard et des héritiers Dharistoy contre Paynel durant le procès de faillite [1769]. ANMT, Fonds Dugard, 62 AQ 6.

2 - Arrêt du Conseil d'État du 21 décembre 1756 accordant le monopole du rouge d'Andrinople à la Manufacture de Saint-Chamond. ANMT, Fonds Dugard, 62 AQ 6.

3 - Acte de société de la Manufacture teinture de Darnétal du 10 décembre 1746. ANMT Fonds Dugard, 62 AQ 2.

# Le château des Avenières

© Frédéric Magda

On ne séjourne pas à l'hôtel des Avenières par hasard, à moins de vouloir relier Annecy à Genève en évitant la monotonie de l'autoroute. À mi-chemin, on traverse Cruseilles puis on tourne ; sur les pentes du Salève, ça grimpe un peu, la route sinueuse est bordée de sapins, il y a des vaches... Une vraie balade. Soudain, au détour d'un virage, la forêt s'écarte et on reste le souffle coupé par une grande bâtisse majestueuse, un château improbable tout droit sorti d'un conte merveilleux. On cherche une bonne raison de passer la nuit dans cet hôtel, en dépit des quatre étoiles annoncées comme une menace pour le budget du ménage. On décide d'aller y voir de plus près, presque malgré soi. On traverse le parc, on entre dans le château... Trop tard, on est piégé...

**L**e cinéphile l'aura reconnu : le château des Avenières fut la maison de retraite du film de Pascal Thomas, *Mon petit doigt m'a dit*. L'amateur de rock sait, quant à lui, que Phil Collins y a enregistré son album *Dance into the night*. C'est dire si le lieu est propice à l'inspiration. Par nature, les pierres d'un château sont chargées d'histoire et semblent vouloir distiller un semblant de mystère qui ne cherche qu'à s'épaissir avec le temps. Ici pourtant, les murs n'ont jamais recueilli les échos de l'Ancien Régime, ni rien d'un Premier ou Second Empire. Sorti tout droit de l'imagination d'une riche héritière américaine excentrique, cet édifice a tout juste cent ans d'âge : la première pierre a été posée en 1907 ; l'hôtel, lui, a vu le jour en septembre 1994.

François et Nicolas Odin sont parvenus à conserver intacte la dimension humaine de ce château hors du commun.

## Une affaire de famille

L'établissement hôtelier a été créé sous l'impulsion d'une famille de la région. Originaire du Lyonnais, François Odin s'est installé à l'Abergement, un hameau de la commune de Cruseilles, où il se marie en 1960. Sa belle famille y possède une auberge, à deux kilomètres en contrebas du château qui est alors une annexe du collège oratorien de Juilly. À cette époque pourtant, les préoccupations de François Odin sont tout autres : en 1968, il est en effet le cofondateur de la Sopra, devenue l'une des premières SSII européennes en ingénierie informatique.

François et son épouse Marie-Louise ont quatre enfants. Né en 1964, Nicolas passe ses premières années dans l'ambiance de l'auberge des grands-parents ; il se dirige à son tour vers les métiers de bouche. Après une période d'apprentissage, il travaille à Genève puis s'installe dans une station de sports d'hiver. Cinq ans plus tard, son père lui fait part de l'intérêt qu'il porte au château des Avenières dont la mise aux enchères vient d'être publiée...

## Un étrange rêve de pierre

Fille d'un riche industriel, Mary Wallace Schillito naît en 1876 à Cincinnati. Dans une famille cultivée de la côte Est, il est d'usage d'apprendre le français. Aussi, dès l'adolescence, Mary et sa cadette Violet s'installent dans le Paris de la Belle Époque pour y poursuivre leurs études. Entre sciences occultes et poésie saphique, la mode est alors à l'orientalisme, bien loin de la morale puritaine de l'Amérique du Nord. Après une période tumultueuse et sensuelle, la vie de Mary est profondément bouleversée par la disparition de Violet, victime de la typhoïde à l'âge de 23 ans. Inconsolable, l'aînée fuit la capitale et se réfugie à Genève. Là, elle tombe amoureuse d'un coin de montagne où elle décide de bâtir une demeure dédiée à la mémoire de sa sœur défunte. En 1905, Gordon Schillito et sa fille Mary acquièrent quatre-vingt-quatre hectares, et deux ans plus tard, la construction du château commence. À la tête d'une immense fortune, Mary écume les antiquaires de la France entière et



© Frédéric Magda

réussit à réunir un trésor mobilier fastueux. En quelques années, le pari insensé semble gagné : le château devient l'un des hauts lieux de la vie mondaine internationale.

C'est à cette époque que Mary épouse Assan Faride Dina. Né de père hindou et de mère française, ce petit homme rond au regard vif est astronome, assyriologue et ingénieur. Son arrivée au château marque le début d'une période riche en travaux et en créativité. Pendant quinze ans, Assan Dina procède à toutes sortes d'aménagements. Il construit une centrale qui permet l'électrification du domaine, travaille aux équipements d'eau courante, dessine une route qui conduit au sommet du mont Salève en vue d'y installer des télescopes géants, entreprend la construction de terrains d'aviation... Mais voilà qu'en 1928, lors d'un voyage pour Ceylan, Assan Dina est victime d'un malaise. Devenue veuve, Mary reste seule au château pendant plus d'un an. Elle s'occupe de chantiers en cours et règle les factures. Plus tard, elle vit une courte idylle avec René Guénon, un écrivain ésotérique, puis s'éprend d'Ernest Britt, un pianiste sexagénaire qu'elle épouse en 1930. Le musicien s'emploie alors à dilapider une fortune déjà ébranlée par la crise de 1929. En janvier 1936, Mary vend le domaine. En septembre 1938, elle est victime d'un accident cardiaque et décède dans une clinique de Genève.

## La renaissance des Avenières

Après la vente du domaine, le mobilier et les œuvres d'art sont mis aux enchères. La propriété est ensuite vendue à une société immobilière et le château devient tour à tour centre de repos, secours suisse aux enfants victimes de la guerre, puis collège oratorien jusqu'en 1970. Plus tard, en 1981, un nouveau propriétaire



© Frédéric Magda

entreprend la restauration des lieux et envisage de créer un ambitieux complexe immobilier. Favorablement accueilli par les élus, ce projet suscite les plus grandes inquiétudes auprès de la population locale et des écologistes. Face à l'hostilité ambiante et à de sérieuses difficultés financières, le projet est abandonné et le château mis aux enchères.

Pour Nicolas Odin, qui cherche à s'implanter durablement, l'occasion arrive à point nommé. Il se met à étudier le projet avec son père et son frère, Lionnel. Ce dernier dirige depuis dix ans une entreprise de paysagiste ; il aurait fort à faire dans un parc de soixante hectares. Dans la famille Odin, on a la fibre, sinon écologiste, du moins responsable et respectueuse de l'environnement. On opte donc pour une activité qui saura utiliser et valoriser les ressources naturelles du domaine. On monte ensuite un projet de financement raisonnable, on présente une offre à hauteur des créances bancaires et, en juillet 1994, la société « Domaine des Avenières » devient propriétaire du château. Aujourd'hui, le château des Avenières est intégré au sein de « Régence SAS », une Société par Action Simplifiée, qui regroupe également l'activité paysagiste de Lionnel, et l'événementiel

géré dans le sud de la France par Éric, l'autre fils Odin. Chacun assume la direction de sa propre structure et travaille pour l'intérêt de tous, sous la présidence compétente et bienveillante de François Odin.

Au-delà de l'histoire étonnante de cette entreprise, il faut rendre hommage à François et Nicolas Odin qui sont parvenus à conserver intacte la dimension humaine de ce château hors du commun. Leurs indéniables qualités humanistes distillent entre les murs une atmosphère riche en oxygène et en authenticité. Le visiteur égaré décrit plus haut passera la nuit dans l'une des douze chambres, n'en doutez pas...

**Frédéric Magda**

[www.chateau-des-avenieres.com](http://www.chateau-des-avenieres.com)



© Frédéric Magda

# Rustin maître-expert bien au-delà de son nom...

La rustine... vous connaissez ? Qui n'a jamais réparé un pneu crevé lors d'une sortie à bicyclette ? La rustine, invention du premier Louis Rustin, a pourtant fait long feu et la croissance à deux chiffres de cette entreprise éponyme est aujourd'hui à chercher ailleurs...

**L**ouis Rustin, quatrième du nom est un dirigeant discret : s'il consent finalement à parler de son entreprise, c'est pour dire qu'il préfère les actions aux beaux discours. L'action, en ce moment, consiste à passer « du stade artisanal de généraliste de l'étanchéité caoutchouc à celui d'expert de précision de solution caoutchouc ».

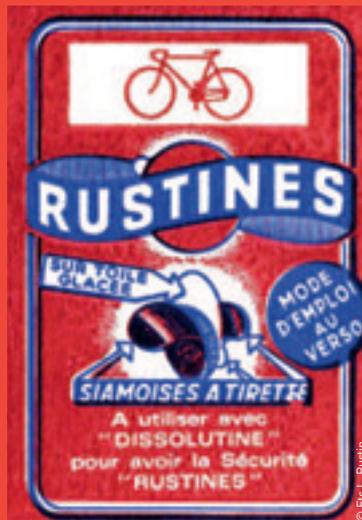
Un chiffre symbolise cette mutation : 574,8 km/h, le record du monde de vitesse sur rail Réseau Ferré de France/SNCF, sur la ligne Strasbourg-Paris, le 3 avril 2007, par l'AGV, la quatrième génération du TGV.

Les joints-bavettes antidéflagrants disposés entre les rames sont en effet signés Rustin !

Pour l'entreprise, toujours implantée à la Chartre-sur-le-Loir, le temps de la rustine est donc bien loin... Celle-ci représente d'ailleurs moins de 1 % du chiffre d'affaires !

## Le ferroviaire, le cœur de l'activité Rustin

Fournisseur d'Alstom, Bombardier, Siemens, acteurs majeurs du transport ferroviaire, l'entreprise s'attelle en ce moment à un chantier majeur : la création d'un atelier expert dédié à cette activité. Une prévision d'investissement de près de deux millions d'euros pour un bâtiment qui com-

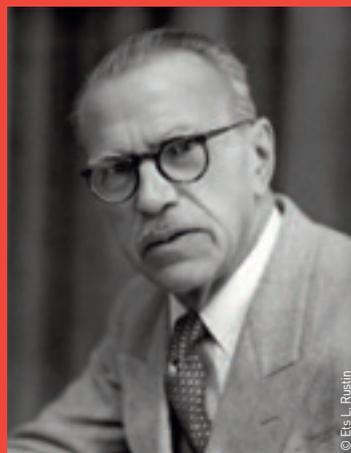


presse à injection pour la finition complètera cet ensemble qui permettra de fabriquer ce nouveau mélange caoutchouc « classé feu-fumée », c'est-à-dire non fumigène et non toxique pour le transport.

Rustin surfe donc sur l'envolée du transport en commun, tout en continuant de concevoir sur mesure et à façon aussi bien des joints de réfrigérateurs que des joints pour les bâtiments industriels, ou encore des élastiques pour les sardines des tentes de camping ! « *Nous sommes présents sur tous les marchés, mais leader nulle part* », constate Louis Rustin. Pourtant la mutation annoncée cette rentrée est emblématique...

## Rustin, les éléments de la réussite

Présent sur les marchés mondiaux, en Europe, aux États-Unis (Rustin y est leader dans l'étanchéité de façades d'immeubles, spécificité américaine), en Chine ou encore en Corée, Rustin se fait fort de concevoir et fabriquer en France, tout en restant à un prix convenable pour un marché sans cesse tiré vers le bas par la concurrence asiatique... « *Les Asiatiques n'ont pas notre expertise. Ils sont souvent en totale contradiction avec les cahiers des charges, même à moindre prix. Nous sommes donc tranquilles !* » La globalisation ? Une chance pour Rustin !



prendra deux lignes complètes, équipées des meilleures machines-outils européennes : une ligne pour l'extrusion en continu du silicone et une ligne vulcanisation aux normes « Iris », particulièrement exigeantes. Une

En haut : Pochette « nécessaire RUSTINES N° 1 ».

En bas : Louis Rustin, fondateur de l'entreprise, a déposé le brevet de la rustine en 1921. Accessoire devenu indispensable, la rustine est très vite devenu un nom générique...



Course de piste cycliste à Barcelone dans les années vingt.

La réussite de cette PME (rappelons qu'elle emploie quatre-vingts personnes, et possède une filiale en Espagne), c'est le fruit de son expérience : respect total de l'environnement, expertise métier et innovation permanente sur mesure.

L'expertise « métier » passe par la recherche et la maîtrise moléculaire : le joint caoutchouc (et tous ses dérivés), c'est d'abord une molécule, créée, testée, puis homologuée en laboratoire, une fois validée avec le client concerné. Son corollaire est la maîtrise des techniques du caoutchouc : extrusion (réalisation à chaud d'une pièce), moulage, calandrage (travail de feuille caoutchouc vulcanisée), puis finition.

Bien sûr l'innovation permanente sur le plan de la chimie va de pair avec l'investissement technologique. Un nouveau produit est mis au point en trois mois, entre la date de la demande et sa validation pour maquetage, qui marque son entrée dans le process industriel. Une réactivité au marché qui permet à l'entreprise de s'adapter aux besoins d'une clientèle multiple et chaque fois différente.

Louis Rustin n'exprime qu'à peine un autre élément clef : avec cent cinquante ans d'histoire, il n'est pas près

de venir, le nouveau concurrent qui saurait mettre en péril Rustin SA. En économie, on appelle cela la barrière à l'entrée... Quel compétiteur pourrait rivaliser avec une telle expérience ?

### Être éponyme, ça apporte quoi ?

Un supplément d'âme et, plus encore, une certaine conscience de soi... Louis Rustin résume cela ainsi : « *Une vision à long terme, fortement nécessaire sur un marché où les innovations sont lentes et jamais dans la rupture.* » C'est aussi la conscience d'un devoir d'héritier, parce que l'entreprise est le patrimoine de la famille Rustin et que les fonds propres représentent 80 % du total bilan (un taux assez rare pour le noter !). Hériter d'un tel outil, c'est d'abord faire ses preuves. « Grandir avec les gars », puis être assez humble pour partager leur quotidien, enfin devenir capable d'inventer l'avenir, en le regardant avec « envie »... C'est cette vision de l'avenir qui fait toute la différence et qui permet de passer d'une étape à l'autre. Exemple : il y a plus de quinze ans, des préoccupations concernant la santé des employés ont provoqué le rejet de toute solution comportant des toxicités techniques (chlore, etc.). Du coup, lorsque les normes environnemen-

tales sont devenues obligatoires, Rustin avait un train d'avance, et l'intérêt particulier rejoignait l'intérêt stratégique pour le client...

Autre exemple : l'entreprise a conservé l'autoclave, une vieille technique que l'on pensait supprimer, mais que l'intuition et le bon sens (toujours la sécurité et l'hygiène) ont permis de conserver. Aujourd'hui, cette technique s'avère complètement adaptée aux nouvelles contraintes...

« *Les PME françaises ont connu une croissance de 15 à 17 % depuis cinq ans ; les éponymes, elles, ont progressé de 37 %* », résume Louis Rustin. En l'écoutant, on se met à rêver de jours meilleurs où, en lieu et place de structures holdings qui standardisent, le paysage économique français retrouverait un visage humain : des entreprises incarnées, qui savent d'où elles viennent...

Jérôme André-Peylet

# La Super-Cocotte SEB cinquante-cinq ans qu'elle trône dans nos cuisines !

Lancée en 1953, la Super-Cocotte SEB reste le produit emblématique de l'entreprise bourguignonne, au même titre que la poêle antiadhésive a représenté le fer de lance de Tefal, ou le moulin à légumes celui de Moulinex. Si le succès de cet autocuiseur nouvelle génération a reposé initialement sur des raisons économiques, les arguments pour convaincre les consommateurs ont su évoluer en même temps que les modes de vie et d'alimentation de ces derniers.



Un an après son lancement, les publicités vantant les mérites de la Super Cocotte se multiplient...

**A**u moment du lancement de la Super-Cocotte SEB, une vingtaine d'entreprises proposent déjà des autocuiseurs sur le marché français. Mais la nouvelle venue présente des atouts qui vont très vite la faire sortir du lot. Première originalité, elle est fabriquée par emboutissage, procédé dont l'entreprise SEB, créée depuis près d'un siècle, est une spécialiste. Cette méthode de fabrication lui confère une grande résistance, encore renforcée par l'utilisation de l'aluminium laminé. Par ailleurs, sa conception est tout à fait inédite, puisque la soupape en caoutchouc éjectable a fait place à un système à double soupape et à étrier, ce dernier venant se loger sous les oreillons de la cuve. Plus résistante et plus sûre, elle est également moins chère d'environ 40 % que ses concurrentes : en somme, elle a tout pour plaire !

## Une cocotte qui change la vie !

Le succès est d'autant plus rapide qu'elle répond parfaitement aux préoccupations de l'époque. Trois ans

seulement après la fin des tickets de rationnement, les ménagères ont avant tout à cœur de bien nourrir leur petite famille... tout en jonglant avec des budgets serrés – la fin des prix



imposés a eu pour conséquence une forte augmentation de nombreux produits. Si le bœuf constitue alors un élément majeur de l'alimentation quotidienne, il présente l'inconvénient de nécessiter une longue cuisson, en particulier pour les morceaux les moins onéreux. Autrement dit, la ménagère risque fort de dépenser en gaz ce qu'elle économise chez le boucher ! C'est donc avant tout l'argument économique qui est mis en avant au moment du lancement, lequel est accompagné d'une publicité massive et imaginative. Toute une panoplie de supports commerciaux est déployée dans le pays, du fameux slogan « Seb, Sebo, Sebon » jusqu'aux témoignages de femmes au foyer, dactylos et maris comblés racontant sur des affiches comment la Super-Cocotte a changé leur vie ! Sans oublier la caution scientifique d'un descendant de Denis Papin, l'inventeur du tout premier cuiseur à pression, en 1675, qui la

reconnaît comme « héritière légitime »... En même temps, le livre de recettes de Françoise Bernard se charge d'une véritable pédagogie à l'égard des utilisatrices, qu'il faut familiariser avec ce nouveau mode de cuisson.

### « Qu'est-ce qui est rouge et qui va vite ? »

Les années soixante ne font que confirmer le succès. En cette décennie de consommation, au cours de laquelle les foyers français s'équipent massivement en électroménager, notre Super-Cocotte continue son ascension, représentant environ 80 % du marché. En 1968, c'est le couronnement : à l'occasion de la dix millionième Super-Cocotte vendue, on fabrique un exemplaire unique en or, un beau bébé de 6,4 kilos !

La décennie soixante-dix continue sur la même lancée. Mise au goût du jour grâce à des modèles orange et fleuris, la cocotte est désormais l'amie des femmes qui travaillent, de plus en plus nombreuses. Pour elles, la priorité, c'est d'aller vite ! C'est pourquoi une publicité en deux temps, très moderne, vient rappeler les avantages pratiques de la cocotte. Les murs du pays se tapissent tout à coup d'un message mystérieux : « Qu'est-ce qui est rouge et qui va vite ? » Après quelques jours de suspense, la réponse apparaît, sous la forme d'une cocotte rouge et étincelante...

Le record historique de ventes est atteint en 1975, avec le chiffre impressionnant de 1 727 733 ! La déferlante de Cocottes-Minute (nom utilisé depuis 1977) traverse les frontières, jusqu'au Moyen-Orient et au Japon.

### Une cocotte cocooning

La première évolution technologique majeure depuis le lancement du pro-



duit a lieu quelques années plus tard, avec Sensor, cocotte à baïonnette. Développée pour certains pays rétifs au système de l'étrier, elle séduit vite le marché français, en offrant à la fois une plus grande simplicité et une rapidité extrême de cuisson. Née pour le boeuf bourguignon, notre cocotte excelle pour le filet de poisson et les haricots verts... y compris si tout cela sort tout droit du congélateur.

Les années quatre-vingt-dix se caractérisent par le « cocooning » : face à un monde d'incertitude, on se replie sur son foyer. Certes, il existe aussi une tendance à des repas plus souvent pris à l'extérieur ou déstructurés, mais les Français restent en général attachés aux dîners en famille, ainsi qu'aux repas entre amis. La cocotte, mode de cuisson simple et rapide, mais aussi diététique, reste plus que jamais au goût du jour. Et le livre de cuisinières de Françoise Bernard est toujours la bible de neuf cuisines sur dix. Une nouvelle édition sort en 1993. Au cours de cette décennie, SEB, soucieuse de coller aux nouvelles tendances, sort un nouveau modèle presque chaque année, et notamment, en 1995, Clipso, cocotte du troisième type parfaitement silencieuse, qui fait la conquête de cent cinquante pays.

Depuis, la Super-Cocotte de 1953 a vu naître de nouvelles petites sœurs, qui, selon SEB, ont toujours le même objectif : donner envie de cuisiner tous les jours en réconciliant bonnes saveurs et rapidité. Avec une telle mission, on imagine que la famille Cocotte n'a pas fini de grandir !

Sophie Chabanel

Au centre en bas : le célèbre modèle de la Cocotte rouge date de 1971.

En haut : le modèle Clipso, lancé en 1995, a conquis 150 pays ! (ici sa déclinaison 2009).

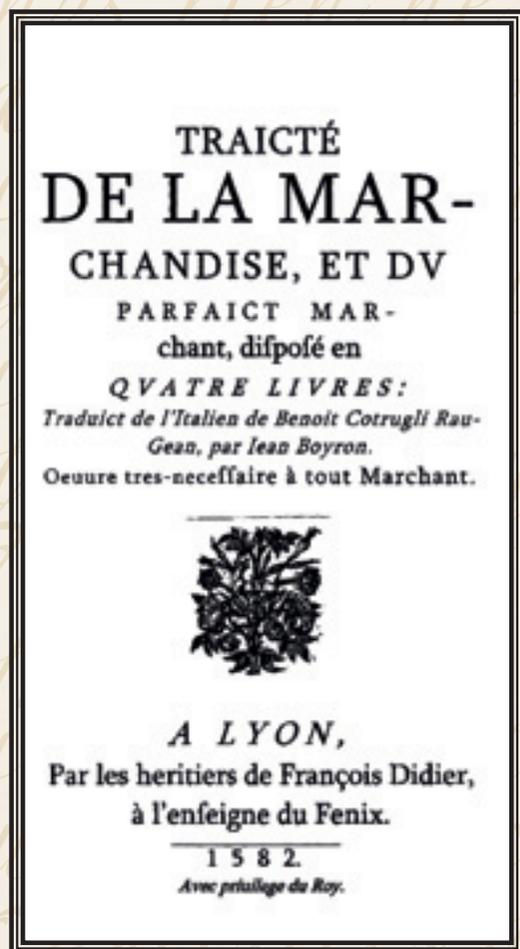


© Archives Seb

# Cotrugli

## un gestionnaire de la Renaissance italienne

Benedetto Cotrugli, marchand et homme politique napolitain, est aussi l'un des fondateurs de la pensée moderne en gestion. Dans un manuscrit sur l'art du commerce écrit en 1458, et resté longtemps méconnu, il pose les bases d'une nouvelle conception de la gestion des entreprises et des institutions.



La couverture de la traduction française du Traité de Cotrugli, parue chez les héritiers de François Didier, éditeur à Lyon.

**B**enedetto Cotrugli, né au début du XV<sup>e</sup> siècle, fut un négociant de Raguse qui s'installa ensuite à Naples. Lors de la peste de 1458, il profita d'un séjour à la campagne pour rédiger un manuscrit, le Traité de la marchandise et du parfait marchand. Ce texte ne fut édité à Venise qu'en 1573, traduit par Jean Boyron à Lyon en 1582 et réédité à Brescia en 1602.

Il comprend quatre livres. Le Livre premier qui est « un préambule des règles mercantiles », comporte dix-neuf chapitres dont notamment le treizième qui porte sur la façon de tenir les comptes. Le Livre II sur « le marchand et la religion » est constitué de quatre chapitres. Le Livre III sur « le marchand dans la société » est composé de dix-huit chapitres. Le Livre IV sur « le marchand dans son rôle de maître de maison » est composé de dix chapitres.

Un mot est révélateur de la position de notre auteur : *pecune*. Il faut savoir que le terme latin *pecunia* signifiait comptant (voir aussi *numerata*). Cotrugli est obsédé par l'idée de payer au comptant, « à *pecune* », pour éviter le crédit qui lui semble la plupart du temps une tentative

d'escroquerie, autrement dit un acte illicite de commerce. Ceci explique qu'il se réfère à de nombreux auteurs anciens qui ont réfléchi sur la valeur du temps dans les opérations gestionnaires : Aristote, Côme de Médicis, Platon... Pour notre auteur, toute science ayant ses règles, celle des affaires a bien les siennes (p. 11).

Cotrugli définit dans son premier livre (pp. 25-27)\* les trois modalités des opérations : la vente par échange (argent contre marchandise), la vente par barat (marchandise contre promesse de paiement futur), et la vente par troc (marchandise contre marchandise). La première opération suppose un marché au comptant, qu'il décrit dans le chapitre suivant (pp. 27-28)\* et donc une offre et une demande utilisant la médiation de la monnaie pour obtenir un prix, c'est-à-dire un point d'équilibre. La deuxième opération (pp. 28-33)\* est plus complexe car elle nécessite la confiance entre les partenaires, et une procédure d'actualisation de la valeur de la monnaie qui sera nécessaire à terme pour régler la vente. Cotrugli montre toute la difficulté de faire confiance à quelqu'un qu'on connaît peu et sur lequel on n'a pas de prise de nature familiale ou amicale.

L'actualisation était contrainte par les idées religieuses à l'égard de l'usure, idées qui dureront jusqu'à la veille de la Révolution française (Frayssé, 1783). La menace de banqueroute (annulation juridique de la dette) plane aussi sur cette forme d'opération gestionnaire. La dernière, le troc, est plus facile à opérer : chaque co-contractant annonce son évaluation et un accord se fait sur la quantité de marchandises à échanger : deux poules pour un renard !

Pour évaluer la confiance qu'il faut avoir envers un échangeur à terme, Cotrugli liste six conditions :

- 1) Vérifier la qualité de la marchandise négociée, et, s'il y a une tromperie, arrêter la négociation (p. 30)\*.
- 2) Se renseigner sur la renommée du partenaire : a-t-il un bon ou un mauvais crédit ?
- 3) Estimer le temps que l'on pourra accorder entre l'accord et la fin de la transaction (p. 32)\*.
- 4) Ne négocier que sur de petites quantités, car le risque de perte sera ainsi limité (p. 32)\*.
- 5) Limiter son profit à ce que le partenaire peut payer, car sinon le risque est de perdre et le profit et le capital engagé ! (p. 32)\* Cotrugli suit ici scrupuleusement les consignes de l'église catholique sur la limite de l'usure pour les opérations à terme.
- 6) Vérifier que la signature du contractant est valable et que la transaction est juridiquement valable pour le lieu et le temps particulier qui lui sont propres. Les escrocs jouent à l'époque sur les différences de législation pour se dégager de leurs engagements. Ces escroqueries resteront en usage chez les colporteurs jusqu'au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle.

Cotrugli est contre les opérations à crédit qui risquent de conduire à la faillite, et contre les opérations à

terme qui facilitent les escroqueries. En fondant la gestion des affaires sur une comptabilité rigoureuse et des mœurs commerciales honnêtes, il diminue le risque de perdre de l'argent et crée le concept de risque « zéro » sans en avoir encore l'expression. Selon nous, Cotrugli est l'un des premiers auteurs à définir la gestion de « père de famille », car il se situe dans le droit-fil de la tradition médiévale sur l'enfant et la vie familiale. Il est donc un gestionnaire de la Renaissance qui perçoit les linéaments des progrès futurs. Mais il reste prisonnier des préjugés de son temps, et

préfère penser au salut de son âme qu'à celui de son compte en banque. Le plus grand risque pour lui est de rater le Paradis. En cela il respecte les préceptes de l'église et son livre aura l'imprimatur royal pour sa traduction en français quelque cent vingt ans plus tard ! Son apport pourra nourrir le débat actuel sur le statut de la dette dans le capitalisme financier.

Luc Marco - Université Paris 13

\*Les paginations indiquées ici concernent la réédition chez L'Harmattan (2008), voir encadré ci-dessous.

#### Extrait

### De la vente qui se fait à terme. Chap. VII.

*Après avoir brièvement traité de la vente à deniers comptants, pour nous avoir semblé chose claire : nous traiterons tantôt du vendre à créance. Et parce que la matière est plus difficile, nous y procéderons avec plus d'égard et de prolixité : et considéré principalement que cette manière de vente y a diverses opinions entre nos théologiens tant anciens que modernes : nous disons que ce que ci-dessus avons proposé, à savoir, que la vente à crédit a été introduite l'argent défaillant, est certain et véritable. Néanmoins on en est venu jusqu'à, qu'en nos temps rien ne se ferait, voire et ne se fait sans qu'il se vende à crédit : autrement entre marchands défendrait tout commerce, et s'anéantirait l'art, au dam des familles, et des choses publiques : qui plus est s'en ensuivrait l'entière ruine de toutes choses tant privées, que publiques. Par quoi entre autres choses, sans ce moyen on ne pourrait trafiquer parmi Turcs, Tartares, Maures et Barbares : dont toutes les denrées et merceries que l'on recouvre des dites nations viendraient hors d'usage entre les peuples Chrétiens, et ne s'en tirerait aucune utilité : et ainsi les principaux arts (même ceux qui sont plus généraux, plus secourables, et plus communs à tous les peuples) comme sont les artifices de la laine, de la soie, de l'épicerie, et semblables, viendraient à défaillir : et par tel défaut s'en ensuivrait le dégât et ruine des villes et communautés, et conséquemment des choses particulières. Et si l'on disait que le même se pourrait faire par le moyen de l'argent, le défaut d'icelui, qui aujourd'hui se voit entre Chrétiens, montre qu'il est du tout impossible : car nous ne saurions fournir tant de deniers comptants, qu'il en faudrait pour les choses que nous tirons de ces nations étrangères. Par lesquelles choses se voit clairement que le vendre à créance, quoique, comme dit est, il ait été trouvé à défaut de pécune, les Marchands néanmoins l'ont éprouvé tant utile, qu'autrement l'art ne se pourrait exercer. Dont se peut dire avec raison par les causes alléguées, que cette façon de faire, de vendre à terme, n'est utile seulement, mais encore nécessaire.*

Extrait du *Traité de la marchandise et du parfait marchand*, réédition L'Harmattan, Paris, 2008, sous la direction de Luc Marco et Robert Noumen, XLVIII + 124 p., 16,50 €.

# La royale histoire d'une manufacture d'armes blanches

Le paisible village de Klingenthal, en Alsace, cache bien son jeu : pendant deux siècles, on y a fabriqué les armes blanches des soldats du royaume de France. Depuis mai 2007, un musée témoigne de cette histoire et du savoir-faire nécessaire pour une telle production, pièce essentielle dans l'histoire industrielle militaire française.



© Maison de la Manufacture



En haut : Sabre de garde du corps du Roi, modèle 1814, décoré de trois fleurs de lys.

En bas : La manufacture de Klingenthal a fait travailler sept générations d'ouvriers.

C'est à la volonté du roi Louis XV que l'on doit la fondation du village de Klingenthal (littéralement « la Vallée des lames »), bourg de 600 âmes aujourd'hui, à cheval sur les communes d'Ottrott et de Boersch, en Alsace. En 1729, le roi enrage en effet de devoir acheter ses armes à l'étranger, en particulier à Solingen, en Westphalie. Il demande alors à son secrétaire d'État à la guerre et ancien intendant d'Alsace, Nicolas Bauyn d'Angervilliers, de fonder une manufacture royale d'armes blanches sur le royaume français. Henri Anthès, exploitant en forges et fonderies, choisit un terrain en amont d'Obernai pour établir cette manufacture, qui subsistera jusqu'en 1962.

Aujourd'hui, il reste de cette épopée un petit village parcouru par un vif cours d'eau et des canaux. Ici, point de bâtiment imposant, de vestige spectaculaire : l'histoire est à chercher dans les maisons. Au rez-de-chaussée de chacune d'entre elles se tenaient les installations où travaillaient les ouvriers : forge, aiguiserie ou martinet ; les habitations proprement dites se trouvaient à l'étage.

Au centre du bourg, l'ancienne école accueille aujourd'hui la Maison de la Manufacture, un musée richement doté qui doit son existence à une poignée de passionnés, emmenés par leur président Marc Adolf, qui a créé en 1991 l'Association pour la sauvegarde du Klingenthal. Le musée, ouvert depuis mai 2007, conserve une collection d'armes blanches exceptionnelle, mais entretient également

des machines qui, à l'occasion d'ateliers, sont activées devant les visiteurs.

## Seize professions

Dès janvier 1730, Henri Anthès arrive dans cette vallée escarpée en compagnie d'une dizaine d'ouvriers débauchés à Solingen et d'un fourbisseur strasbourgeois. Ici, tout est à portée de main : l'eau de l'Ehn pour la force motrice, le grès pour les meules et les maisons à construire, le bois, le charbon. L'acier qui servira à fabriquer les armes vient des Vosges, de Haute-Saône, d'Allemagne. Le Rhin, tout proche, facilite l'acheminement de l'acier allemand, tandis que l'Arsenal de Strasbourg permet l'écoulement des armes.

Dès l'année suivante, la Manufacture fournit des armes. Pour cela, il a fallu construire des canaux, des réservoirs, des ateliers, dans lesquels sont installés des martinets (sortes d'énormes marteaux activés par la force hydraulique servant à dégrossir les lames avant le travail à l'enclume), des forges, des aiguisseries...

On recense pas moins de seize professions, toutes centrées sur la fabrication des armes blanches : forger de douilles, de baïonnettes, de lames de sabre et d'épée, de viroles, aiguiseur, monteur, fourbisseur, limeur, fondeur, raffineur, mais aussi doreur et graveur... C'est l'aiguiseur qui donne son nom aux armes « blanches », en ôtant aux lames brutes les traces de métal

restées durant la phase de forge : cette opération leur apporte leur forme définitive et leur couleur métallique « blanche ». C'est aussi lui qui termine les fourreaux, en tôle de fer ou en acier. Le polisseur de lames, lui, utilise des disques en bois enduits d'une pâte préparée à base de poudre d'émeri. Quant au doreur, il est considéré comme un véritable artiste. Les plus célèbres de Klingenthal sont François-Joseph Bisch et son fils, qui, pendant toute la période de l'Empire, produisent des sabres d'officier tous plus somptueux les uns que les autres.

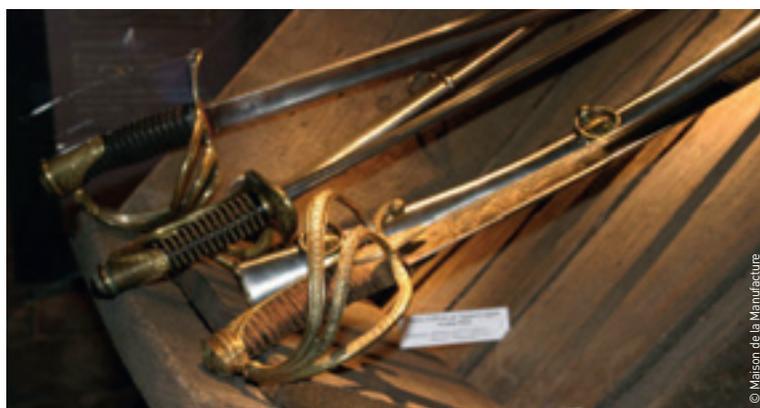
Chaque métier est accompagné d'une terminologie bien précise, servant à désigner chaque partie de l'arme blanche ou de la baïonnette. On parle ainsi de pommeau, de quillon (une sorte de double tige dépassant de la coquille de la lame), de talon de lame (la base de la lame où se trouve le plus souvent le poinçon de l'inspecteur), mais aussi de gouttière (la partie creusée au milieu de la lame), de batte, de carré (la base de la lame juste avant le pommeau)... Si le musée conserve ce patrimoine, il le fait vivre aussi, en organisant régulièrement des ateliers de restauration d'armes blanches. Une fois par mois, la forge est allumée et les visiteurs, ébahis, en oublient parfois qu'il s'agit d'une reconstitution...

La Manufacture royale du Klingenthal, longtemps la seule de France (celle de Versailles, ouverte en 1792, ne fait que du montage et non de la production) ne chôme pas. En 1790, elle compte 219 ouvriers, et passe à 679 en 1816 ! Des milliers d'armes en sortent. Si les registres recensant tous les ouvriers jusqu'en 1818 ont été conservés, les chiffres de la production restent inconnus. Toutefois, on sait qu'entre 1802 et 1820, plus de 335 000 sabres d'infanterie, 112 000

sabres de cavalerie, 31 000 lances, 400 pertuisanes (sorte de hallebarde) et 20 000 haches de campement ont été fabriquées là.

## Les faux de chez Coulaux

En 1838, la famille Coulaux reprend l'affaire – elle la conservera jusqu'à la fin, en 1962. Des deux premiers de la dynastie, Jacques et Julien, Jacques est le créateur en 1803, à Mutzig (tout près de Klingenthal), d'une manufacture qui fabrique – entre autres – le célèbre fusil « Chassepot ».



De magnifiques exemplaires de sabres d'officiers supérieurs de la cavalerie, (1815-1830) sont exposés au musée.

Dès 1830, en effet, il a été décidé de déplacer la Manufacture royale, dont la localisation est jugée trop près des frontières allemandes. Une nouvelle manufacture est donc construite à Châtellerault, qui fabrique des armes blanches, puis dès 1850 des armes à feu, du matériel d'artillerie et des missiles. C'est également à Châtellerault qu'est fabriqué le fameux fusil Lebel. Cette manufacture connaît un fort développement, débutant avec une quarantaine d'ouvriers, et atteignant 7 000 employés durant la Seconde Guerre mondiale. Elle est alors l'une des plus importantes usines d'armement d'Europe. Elle ferme définitivement ses portes en 1968.

À Klingenthal, les Coulaux ont donc racheté l'entreprise, mais continuent

à produire pour l'État. Dix ans plus tard, ils se diversifient en fabriquant des outils, des faux, des faucilles, ainsi que le sabre-baïonnette du fusil Chassepot. Dans les années trente, l'usine décline. La SA des Ateliers et forges de Firminy reprend la majorité des actions, et la manufacture ferme définitivement en 1962.

Le dernier ouvrier prend sa retraite cette année-là. « *Il s'agit de Georges Aschauer, né en 1900, qui était forgeron de faux et habitait dans l'Aiguiserie n°1, toujours visible au village, explique Elisabeth Gressier, membre de l'association. Il représentait la septième*

*génération des Aschauer, ouvriers de la Manufacture. Son ancêtre, Andreas Aschauer, était l'un des deux aiguiseurs venus avec les dix autres ouvriers débauchés de Solingen, en 1730. Tous deux, à trois siècles de distance, ont travaillé dans la même maison, où avait été installé un martinet en 1840. À l'origine, la roue à augets se situait à l'extérieur du bâtiment, contre la façade. Puis elle avait été installée à l'intérieur, comme dans la plupart des ateliers afin d'éviter le gel en hiver. »*

Avec Georges Aschauer, la boucle est bouclée, et la visite de Klingenthal laisse songeur sur l'empreinte bien particulière que les guerres ont laissée sur la vie des hommes.

**Virginie Vendamme**

# Puyricard

## quarante ans de passion chocolat

Puyricard, chocolatier confiseur en Provence, a fêté ses quarante ans d'existence cette année. À sa tête : Tanguy Roelandts, le fils des fondateurs. Deuxième génération, donc, pour cette entreprise qui continue de se développer selon des principes inchangés (un chocolat artisanal, sans conservateur), mais avec imagination...

**T**out a commencé au Congo, alors colonie belge, où Jan-Guy et Marie-Anne se sont rencontrés après la Seconde Guerre mondiale. Arrive la déclaration d'indépendance du pays, en 1960. Alors que la plupart de colons rentrent en métropole, les Roelandts décident de rester et se mettent à la recherche d'une activité, exportable en Europe, qu'ils pourraient mettre en place en Afrique, sans trop de moyens. Le chocolat – grande spécialité belge... – semble idéal.

### Du Congo à la Provence

Le couple fait un voyage à Bruxelles, le temps d'acheter du matériel et de suivre un stage, puis, rentrés à

Léopoldville (devenue Kinshasa), ils se lancent dans la fabrication. L'apprentissage n'est pas facile ; néanmoins, les chocolats Roelandts commencent à se faire remarquer. Ils deviennent même assez vite le cadeau convenu des entreprises ou des diplomates. Mais voilà qu'au moment où tout commence à marcher très bien, il faut partir pour de bon. Nous sommes en 1967. Les Roelandts, qui n'ont décidément pas le cœur à rentrer en Belgique, où personne ne les attend, partent s'installer en Provence – le soleil n'est pas le même qu'en Afrique, mais tout de même meilleure qu'à Bruxelles... Ils créent leur premier atelier dans le hangar d'une ancienne usine, près du village de Puyricard, à côté d'Aix-en-

Provence. Et c'est tout naturellement qu'il décident de donner le nom de ce village à leur entreprise. Rien n'est encore gagné, pourtant : dans cette région qui se méfie du chocolat (ici, on fait du calisson !), il s'agit d'apprivoiser les gens et de leur faire connaître le goût du « bon chocolat ». Jan-Guy se fait donc missionnaire, auprès de confiseurs déconcertés et d'« autochtones » circonspects... En quelques années, les compétences commerciales de Jan-Guy et le talent de Marie-Anne, maître chocolatier de la maison, finissent par payer : le chocolat Puyricard est adopté et reconnu. Un premier magasin est ouvert, puis un deuxième, puis un troisième... Ils sont bientôt onze à quadriller tout le sud de la France.

Page suivante :  
En haut :  
Marie-Anne  
Roelandts,  
maître chocolatier  
de Puyricard.

Au centre :  
Tanguy Roelandts  
a pris la relève  
de ses parents  
en 1998.

## Le passage de témoin

C'est en 1995 que Tanguy, le fils aîné de Marie-Anne et Jan-Guy, prend la suite de ses parents. Suite logique, pour celui qui avoue être « tombé dans le chocolat » depuis sa tendre enfance, et pourtant, la succession n'a pas été si simple.

Reprenons le fil : après avoir travaillé quelque temps dans l'entreprise familiale, Tanguy, désireux de voler de ses propres ailes, décide de créer sa propre boutique à Nice. L'affaire marche bien, mais au bout de cinq ans, prenant conscience qu'il s'ennuie, il vend sa société et se met à faire du conseil en chocolaterie auprès de grands industriels. En 1995, alors qu'il est tout près d'accepter un poste dans une chocolaterie multinationale, ses parents lui demandent de revenir prendre la relève ; son père a soixante quinze ans, il est temps pour lui de passer le relais. Tanguy accepte. « *Intellectuellement, c'était très enrichissant pour moi. J'ai décidé de me lancer.* » En fait, ce n'est qu'en 1998 qu'il devient le dirigeant effectif de l'entreprise. « *Trois ans après mon arrivée, j'ai, selon l'expression, tué le père fondateur. Mon père m'avait d'ailleurs dit : le pouvoir ne se transmet pas, il se prend ! C'est facile de l'analyser a posteriori, mais sur le moment, il est très dur de demander à son père de quitter l'entreprise qu'il a créée. Ensuite, il faut savoir se faire respecter, des salariés comme des fournisseurs, qui sont souvent déconcertés parce qu'on a un caractère différent, une personnalité différente, une façon de diriger différente.* »

## Des principes intangibles

Aujourd'hui, Tanguy Roelandts ne regrette rien. L'entreprise continue de se développer ; quant à lui, il prend un grand plaisir à son métier. Lorsqu'il est arrivé à la tête de l'entreprise, il a

mis sur le papier ce sur quoi il ne voulait pas transiger – en l'occurrence : une fabrication strictement artisanale, et l'utilisation de produits frais. Ce qui signifie : pas de congélation des ingrédients, pas de produits chimiques de conservation, pas d'arômes de synthèse, pas de stabilisateurs... « *Nous fabriquons tous nos chocolats à la main, explique Élise Mourad, qui fait visiter la chocolaterie. Et comme nous n'utilisons que des produits frais, nos chocolats ne se conservent que trois semaines.* » Pour s'adapter à ces contraintes, l'entreprise pratique une politique de flux tendu : fabrication les lundis, mardis et mercredis ; livraison aux magasins les jeudis, vendredis et samedis. « *Nous avons adapté la logistique au produit, et pas le contraire, commente Tanguy Roelandts. C'est la voie la plus honnête par rapport au produit.* » Pour faire face aux commandes de Noël (42 % des chocolats sont fabriqués en décembre, et 53 % du chiffre d'affaires est réalisé en décembre/janvier), l'entreprise a aussi recours au travail saisonnier. Le nombre de salariés passe ainsi de 85 à 350 au moment des fêtes !

Aujourd'hui, la gamme Puyricard compte une centaine de variétés de chocolats – tous imprégnés du « goût Puyricard », ce goût que Marie-Anne avait inventé et que Tanguy recherche lorsqu'il élabore ses recettes. Outre les « classiques » créés par Marie-Anne et toujours « au goût du jour », certains chocolats Puyricard sont plus surprenants. C'est le cas de l'Angelin, qui allie le poivre et la menthe fraîche, une recette inspirée des spectacles du chorégraphe Angelin Prejlocaj, dont la compagnie réside à Aix depuis 1996. « *Douceur et violence, voilà ce que j'ai essayé de traduire gustativement dans ce chocolat...* »

Loin du Congo mais toujours aussi proche des fondamentaux du chocolat, Puyricard continue son chemin !

Claire Moyrand



# La Forge de Laguiole

## une reprise pas comme les autres ?

Laguiole, ça vous dit quelque chose ? Des territoires rocailleux, un plateau qui s'étend entre les Cévennes et l'Auvergne : l'Aubrac. Presque une légende... et un couteau ! Car, c'est bien sur cette terre légendaire qu'est né le couteau de Laguiole.



**M**ais Laguiole, c'est aussi la Forge de Laguiole, entreprise presque mythique, depuis qu'en 1987, date de sa création, elle marqua le retour de la fabrication complète du couteau dans l'Aubrac. Elle a grandi, forte de son identité, et tournée vers une modernité affirmée haut et fort par des créateurs de génie... à commencer par Philippe Starck. Un contexte économique concurrentiel très fort, tirant les prix vers le bas, l'a conduit au dépôt de bilan en 2007. Mais quelques mois plus tard, Thierry Moysset, un repreneur peu ordinaire, s'est retourné les manches et a annoncé son intention de reprendre l'affaire. Où en est l'aventure aujourd'hui ?

vitrines thématiques des grandes séries de la Forge... « *Le Laguiole de Starck équipe l'Hôtel Meurisse, explique Anne-Marie, qui nous reçoit. Celui de Raffy équipe le Crillon... Dernièrement, nous avons créé en collaboration avec les designers C+B Lefèbvre une gamme de couteaux de cuisine pour Anne-Sophie Pic.* » Mais la force de Laguiole, c'est aussi la tradition d'un terroir : ainsi que nous le montre Anne-Marie, la « *croix du berger* » orne toujours le manche des couteaux. « *La tradition veut que les bergers transhumants plantaient la lame de leur couteau dans le pain : la croix sur le manche servait de prière... On disait que c'était le "chapelet des bergers".* »

*nais qui, en avril 2007, se sont regroupés après un tour de table, alors que la Forge de Laguiole était en cessation.* » Interrogé sur leur identité, Thierry balaye d'un revers de la main : « *Peu importe, ce sont des paysans, poussés aussi par les politiques du coin... Ils sont venus me chercher, et j'ai fini par accepter. Je suis Aveyronnais de souche, par mon grand-père...* » Cette mention n'est pas un détail. Thierry Moysset est particulièrement virulent lorsqu'il évoque le monde « *qui fonctionne à rebours* », tirant vers le bas le quantitatif, la recherche du toujours plus... « *La Chine puis l'Inde, puis le Sri Lanka, et après ? Quel sens à tout ça ? La Forge, c'est tout le contraire : on "démécamise", on joue la relocalisation, le savoir-faire français à 100 % ! Chacun a un talent, et le rôle d'un entrepreneur tel que je l'envisage, c'est d'aider chacun à évoluer, pour pouvoir donner le meilleur de lui-même. Pour moi, un chef d'entreprise, c'est un gars qui fait*

Entre bientôt Thierry Moysset. La curiosité nous titille ; tout de suite, on l'interroge sur les raisons qui l'ont poussé à reprendre la Forge. « *Tout a commencé avec les paysans aveyron-*

A gauche : Travail de sculpture du demi-manche d'ivoire pour la série « cinq continents ».

Au centre : Montage manuel du couteau sur l'enclume.

A droite : Une jeune femme en formation.

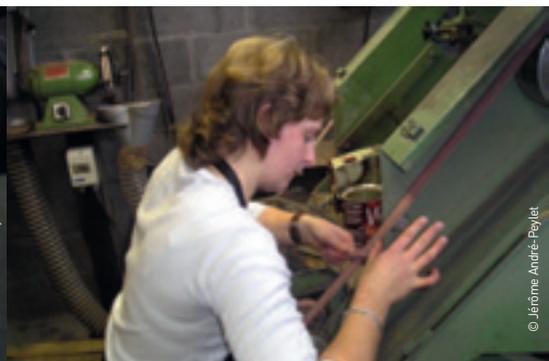
Ce vendredi, nous sommes à la boutique Forge de Laguiole, à deux pas de la Madeleine, à côté de la boutique Hermès. La boutique « respire » l'Aubrac : schiste au sol, bois, petites



© Jérôme André-Peylet



© Jérôme André-Peylet



© Jérôme André-Peylet



*tourner le chaudron, mais avec une équipe. Ce qui m'intéresse, ce n'est pas l'industrie, ce n'est pas l'argent, c'est l'aventure humaine, une histoire d'amitié, de fidélité, de vérité. »*

Aujourd'hui, la Forge a payé toutes ses dettes, rééquilibre et vient d'embaucher. De quatre-vingts, elle est passée à cent personnes et observe déjà quelques beaux résultats : une croissance à deux chiffres cette année et onze trois étoiles sur les treize que compte le guide Michelin comme client fidélisé. La croissance est revenue, portée par une démarche délibérée de « niches », par la multiplication des créations de designers et de grands chefs, la réédition de modèles de collections, et une communication forte à vocation pédagogique. *« Une entreprise, c'est une accumulation d'envie... L'envie, le plaisir, voilà le moteur, ce sans quoi on ne peut pas réussir. Chaque couteau qu'on vend c'est une histoire qu'on raconte : celle de sa création, de son créateur. Le client de la Forge de Laguiole se fait plaisir parce que le couteau le fait rêver... Vous en connaissez, vous,*

*d'autres moyens de réussir une entreprise ? Moi pas ! »*

Un livre raconte cette aventure : *Voyage au cœur d'une légende*, éditions Au fil du temps.

**Jérôme André-Peylet**



Thierry Moysset, repreneur de la Forge de Laguiole.

### À la Forge...

Visiter la Forge de Laguiole se mérite. Entre Clermont et Montpellier, il faut quitter l'autoroute pour traverser le haut plateau de l'Aubrac, dépasser Aumont d'Aubrac puis Aubrac... enfin Laguiole ! Une lame de dix-huit mètres s'élève vers le ciel, émergeant de vitrages ultramodernes. Avec Frédérique, qui reçoit les visiteurs, nous traversons un couloir à la forme galbée du fameux Laguiole, jusqu'au fourneau dont les pierres rougeoient encore, tandis que refroidissent des lames sur un établi. À droite, les ateliers se succèdent. Les couteliers sont à l'œuvre. Merveille ! Les hommes ici sont peu bavards. J'admire les gestes, la présence... Ma première rencontre est celle avec Virgilio Munoz, meilleur coutelier de France, qui a créé pour cette rentrée la série « quatre continents », riche en symboles et en histoires : sur ces couteaux, un masque de Venise pour l'Europe, un kangourou pour l'Océanie, un masque de Toutankhamon ou une tête d'éléphant pour l'Afrique ont ainsi remplacé la traditionnelle abeille. Quant au matériau précieux du manche, il a été choisi avec soin et amour : bois rares, ivoire, etc.). Autres rencontres avec Stéphane Rambaut, dont le couteau à beurre vient de valoir à la Forge le prix IWA 2008 Gourmet à Nuremberg, puis avec Jérôme, responsable de production. Son art, m'explique-t-il (car ici tout est art), consiste à instituer une organisation industrielle rigoureuse au sein d'une entreprise entièrement tournée vers la valeur du travail de la main de l'homme. Et visiblement, à en juger par les sourires qui égaient partout les visages, ça marche ! La Forge de Laguiole est une alchimie subtile, un retour au vrai luxe, sans doute le chemin de l'authenticité nécessaire en ce temps de crise du système. Alors si vous passez par l'Aveyron, ne manquez surtout pas cette visite !

# Au bonheur des dames d'Émile Zola

*Au bonheur des Dames*, célèbre roman de Zola, est le récit passionnant de l'éclosion d'un grand magasin parisien, invention qui bouleverse le commerce, l'urbanisme et toute la société du Second Empire.

On trouve dans cette analyse historique, doublée d'une intrigue amoureuse, le mélange de rigueur et de lyrisme qui fait le génie de Zola. D'un côté, des explications détaillées sur les rouages commerciaux, financiers et humains de l'énorme machine, de l'autre, une peinture puissante et charnelle des relations entre Mouret, l'entrepreneur génial, et celles qu'il rêve de conquérir, d'étourdir, de posséder : les femmes.

“ Mouret regardait toujours son peuple de femmes, au milieu de ces flamboiements. Les ombres noires s'enlevaient avec vigueur sur les fonds pâles. De longs remous brisaient la cohue, la fièvre de cette journée de grande vente passait comme un vertige, roulant la houle désordonnée des têtes. On commençait à sortir, le saccage des étoffes jonchait les comptoirs, l'or sonnait dans les caisses ; tandis que la clientèle, dépouillée, violée, s'en allait à moitié défaite, avec la volupté assouvie et la sourde honte d'un désir contenté au fond d'un hôtel louche. C'était lui qui les possédait de la sorte, qui les tenait à sa merci, par son entassement continu de marchandises, par sa baisse des prix et ses rendus, sa galanterie et sa réclame. Il avait conquis les mères elles-mêmes, il régnait sur toutes avec la brutalité d'un despote, dont le caprice ruinait des ménages. Sa création apportait une religion nouvelle, les églises que désertait peu à peu la foi chancelante étaient remplacées par son bazar, dans les âmes innocupées désormais. La femme venait passer chez lui les heures vides, les heures frissonnantes et inquiètes qu'elle vivait jadis au fond des chapelles : dépense nécessaire de passion nerveuse, lutte renaissante d'un dieu contre le mari, culte sans cesse renouvelé du corps, avec l'au-delà divin de la beauté. S'il avait fermé ses portes, il y aurait eu un soulèvement sur le pavé, le cri éperdu des dévotes auxquelles on supprimerait le confessionnal et l'autel. Dans leur luxe accru depuis dix ans, il les voyait, malgré l'heure, s'entêter au travers de l'énorme charpente métallique, le long des escaliers suspendus et des ponts volants. ”

Extrait de « *Au bonheur des dames* », d'Émile Zola

Contrairement à d'autres entrepreneurs présents dans les romans de Zola, Octave Mouret, le fringant directeur du *Bonheur des Dames*, ne doit pas sa réussite à des manœuvres frauduleuses, mais à une pratique du commerce totalement novatrice. La clé de voûte de tout le système est la rotation très rapide des stocks. L'enquête minutieuse de Zola lui a révélé que le rayon de mode du magasin du Louvre renouvelait son stock cinquante-quatre fois dans l'année, contre deux fois pour les boutiques traditionnelles ! Ainsi, toute la stratégie du commerce nouveau repose sur une logique de volume, résumée dans cette formule simple : « vendre bon marché pour vendre beaucoup et vendre beaucoup pour vendre bon marché ». Pour obtenir cet écoulement rapide de la marchandise, les prix bas sont accompagnés d'une politique commerciale audacieuse et d'une publicité omniprésente : produits d'appel, opérations promotionnelles, distribution massive de catalogues, mais aussi de ballons et de bouquets de fleurs. Sans oublier un merchandising époustoufflant. Les étalages de Mouret ont la beauté des œuvres d'art, et la façon dont il bouleverse l'organisation du magasin pour promener les clientes dans tous les rayons est un coup de génie. Créatif, talentueux, inspiré, Mouret se montre aussi capable d'une rigueur implacable dans l'organisation de sa structure. La façon dont il gère le personnel, à coup de systèmes d'intéressement et de contrôles croisés en est l'illustration la plus frappante. Toutes ces qualités de chef d'entreprise, le directeur du *Bonheur des Dames*

les met au service de son objectif unique, son obsession : conquérir le peuple des femmes. Cette quête passionnée inspire à Zola un florilège d'images puissantes et de formules choc. Les femmes sont pâles de désir, il faut les allumer, les exploiter, créer une mécanique à manger les femmes. Le point culminant est sans doute le parallèle avec la conquête d'une maîtresse, dans laquelle se succèdent le désir, la possession et le mépris.

Des pages magnifiques... qui véhiculent cependant une image assez déplaisante des femmes. Superficielles, tout entières obsédées par le paraître, elles constituent des proies faciles. Le personnage de Madame Marty, acheteuse enragée qui s'engouffre dans tous les pièges, incarne leur faiblesse. Et l'on comprend mieux les imprécations de certains moralistes de l'époque, qui reprochaient aux grands magasins de griser les femmes et de briser les ménages ! En somme, on aimerait en vouloir à Zola pour cette vision dépassée des femmes, mais on a bien du mal... Car le personnage de Denise constitue un contrepoint irrésistible à ce portrait un peu méprisant. Courageuse, intelligente, clairvoyante et fière, elle possède toutes les qualités, et surtout celle de refuser les avances de Mouret. Le personnage principal du roman, c'est bien elle, qui l'envoie promener alors même qu'il prétend les posséder toutes. Voilà notre mâle dominant à genoux, voilà les autres femmes vengées ! Sans oublier l'influence positive qu'elle exerce sur cet homme fou d'ambition : c'est elle qui, progressivement, l'amène à améliorer les conditions de vie du personnel. À la fin du roman, vendeurs et

vendeuses accèdent ainsi à un plus grand niveau de confort, qui va de pair avec une certaine élévation culturelle. En somme, même s'il entraîne quelques morts tragiques dans son sillage (Zola restera toujours Zola !), le grand magasin contribue au bien-être des employés, comme à celui des consommateurs. Les effets bénéfiques du monde nouveau l'emportent sur les inévitables dégâts.



Affiche réalisée par Jacques Bonneaud pour l'adaptation cinématographique du roman par André Cayatte, en 1943.

Cette foi ardente dans le progrès reflète bien l'époque et rend le livre plus touchant encore. Fait inhabituel pour un roman de Zola, *Au bonheur des dames* laisse une impression d'optimisme. D'autant que l'histoire d'amour finit bien – pour tout dire, quand Denise se jette au cou de Mouret en sanglotant, à la dernière page, on verserait bien une petite larme.



# Où sont les femmes chefs





# d'entreprises ?

Si nous avons estimé que les femmes chefs d'entreprise « méritaient » un dossier spécial, ce n'est pas pour pointer une quelconque spécificité féminine, mais plutôt pour présenter un aperçu de la diversité et de la vitalité qui règne parmi les femmes entrepreneurs. Fidèles à notre ligne éditoriale, nous avons donc mis en avant quelques personnalités fortes et lumineuses.

Parmi elles, Barbe Nicole Clicquot-Ponsardin, qui lança l'essor de la célèbre maison de champagne au début du XIX<sup>e</sup> siècle, Cécile Bonnefond, nommée Présidente de Veuve Clicquot Ponsardin en 2001, Gilberte Beaux, première femme française à la tête d'une banque ou encore Elisabeth Ducottet, qui dirige l'entreprise fondée par son grand-père. Autant de profils différents, de personnalités différentes, autant de témoignages démontrant que les femmes ont bel et bien gagné leur place dans la vie économique. Toutes le disent : la réussite dans les affaires n'est pas une question de sexe, mais de compétences, de sensibilité et de détermination. Voilà de quoi encourager les jeunes femmes qui hésiteraient encore à se lancer dans l'aventure !

33



# Gilberte Beaux

## le point d'équilibre...

On l'a souvent comparée à Marthe Hanau, la banquière des années folles (portée à l'écran par Francis Girod et incarnée par Romy Schneider). Toutes deux ont connu le dénuement matériel à leurs débuts, toutes deux ont fasciné par leur parcours fulgurant au sein d'un monde difficile, la banque, et toutes deux ont revendiqué une liberté de ton et d'esprit qui tranchait avec leur époque. Mais la comparaison s'arrête là. Si Gilberte Beaux est et reste une aventurière, son goût pour l'équilibre en toutes choses lui a permis de traverser les épreuves sans jamais perdre le contrôle de son destin exceptionnel.

**F**ille d'une mère aristocrate et d'un père paysan corse, Gilberte Beaux connaît la quasi-misère lorsque celui-ci fait brusquement faillite. Elle a neuf ans. Cette épreuve va rester gravée dans sa mémoire et contribuer à façonner son caractère volontaire et combatif. Engagée en 1946 comme secrétaire à la banque Seligman, elle maîtrise si rapidement les opérations de change qu'elle crée de nouvelles techniques ! La direction générale apprécie ses qualités et l'associe à certaines de ses affaires. En 1956, suite à des désaccords entre associés, elle suit l'un d'entre eux dans le Groupe Fiat Simca où elle s'occupe des crédits aux concessionnaires sud-américains et de la gestion de portefeuilles boursiers en relation avec des agents de change – l'occasion de découvrir et d'expérimenter l'analyse financière. Elle participe à la création d'un club informel qui deviendra la Société française des analystes financiers, avant d'organiser le premier congrès européen de la profession. Son passage dans le Groupe de l'Union financière de Paris, une holding à forme conglomérale avec des participations dans l'immobilier, l'édition, le pétrole, le café et le crédit-bail, la fait voyager à l'étranger. La rentabilité d'un investissement, les risques de l'excès d'endettement et la valorisation d'un actif n'ont désormais plus de secret pour elle...

Nous sommes en 1967. Commence alors pour Gilberte Beaux une série de rencontres tout aussi extraordinaires les unes que les autres : le Britannique et fantasque Jimmy Goldsmith, avec qui elle vivra la passionnante aventure de La Générale Occidentale, tout en dirigeant une petite banque d'affaires, la Banque Occidentale pour l'Industrie et le Commerce (BOIC) ; l'homme politique français Raymond Barre, lors de sa candidature à l'élection présidentielle de 1988 ; l'homme d'affaires Bernard Tapie, avec qui elle participera au rachat de l'Allemand Adidas (qu'elle redressera comme directrice générale) avant sa revente à Robert-Louis Dreyfus. Aujourd'hui, toujours active, Gilberte Beaux partage sa vie entre Paris et l'Argentine, où elle possède une estancia qu'elle gère en bonne mère de famille. Elle continue de s'appuyer sur un réseau d'amitiés solides et participe aux travaux d'une association féminine, le Women's Forum, présidée par Aude de Thuin.

Si le parcours de Gilberte Beaux est exemplaire, il est aussi singulier par les couples qu'elle a constitués avec des personnages brillants et charismatiques, tels Jimmy Goldsmith ou Bernard Tapie. À leurs côtés, Gilberte Beaux a constitué le point d'équilibre, elle a incarné le sérieux, la persévérance, la responsabilité, et permis à ces étoiles filantes de la finance et des affaires de briller sans se brûler les ailes. Un point d'équilibre qu'elle assume parfaitement. « Une femme ne porte pas le même regard qu'un homme sur une affaire ; c'est

la combinaison des deux regards qui permet d'être plus pertinente. J'ai toujours été confrontée à un monde d'hommes et les binômes que j'ai formés avec ces hommes de grande qualité m'ont révélé qu'il y avait effectivement un apport spécifique des femmes au monde des affaires. J'ai une affection particulière pour Jimmy Goldsmith, un génie, un visionnaire comme l'on en rencontre peu. J'ai travaillé avec lui plus de vingt-cinq ans, en apportant mon point de vue et mes compétences sur ses projets, mais aussi en m'occupant de la gestion du quotidien. » Dans la galaxie Goldsmith, Gilberte Beaux est la gardienne du temple : aucune décision ne se prend sans son assentiment, mais surtout, aucune ne peut être mise en œuvre sans sa force de travail et son sens du détail.

« En général, les femmes ont une approche différente de celle des hommes, que ce soit pour étudier un projet, pour résoudre des cas humains dans l'entreprise, pour prendre et communiquer les décisions. Je crois profondément que le couple professionnel permet d'avoir une vision plus étendue des problèmes qui se posent, de les attaquer avec bien plus de possibilités et de les résoudre harmonieusement et efficacement ». Gilberte Beaux développe une forme de féminisme de l'équilibre, du contrepoint, loin des chimères de l'égalitarisme : « Je crois à l'harmonie dans la vie, et l'harmonie n'existe pas sans mélange des espèces et des sexes. » Pour autant, cette lecture n'est pas absolutiste, et dans son esprit, aucune limite, même négative, ne devrait exister entre les sexes. Les femmes ne sont pas dépourvues de certains défauts qu'on n'attribue souvent qu'aux hommes. Ainsi, quand on lui demande si un « Jérôme Kerviel féminin » pourrait exister, la réponse est sans appel : « Oui, bien sûr ! D'ailleurs, dans l'Histoire, il a toujours existé des femmes avides de pouvoir et d'argent, telles la Grande Catherine de Russie, ou encore, plus proche de nous, Marthe Hanau, qui pratiqua des fraudes sur une échelle immense avant de connaître une fin tragique. » En définitive, quelles sont donc les spécificités des femmes dans les affaires ? « Les mêmes que dans tous les domaines et depuis toujours : elles travaillent deux fois plus ! Une femme trouve son équilibre entre son métier et sa famille. Elle y acquiert aussi une qualité précieuse, l'organisation optimale de son temps. Je ne crois pas que les premiers exemples américains de femmes d'affaires féministes et célibataires soient à suivre. Les femmes le savent bien, le comprennent et l'assument. C'est pourquoi la plupart des femmes qui ont réussi ont aussi un mari et des enfants. En fait, nous savons peut-être mieux que les hommes que c'est en changeant d'occupation que l'on peut véritablement se reposer, et de ce point de vue-là, nous avons le choix ! » conclut-elle avec malice, un trait de caractère dont on devine qu'il a joué un rôle central dans le parcours de ce personnage remarquable et attachant.

Alain Borderie



Où sont les femmes chefs d'entreprises ?

Dossier

En haut p. 34 : Gilberte Beaux (au centre) et Jimmy Goldsmith (à gauche) lors d'une signature.

Grand témoin

# Cécile



# Bonnefond

## « Une histoire qui inspire sans brider »

*propos recueillis par  
Claire Moyrand*

Visionnaire, audacieuse, persévérante, exigeante... Dans la bouche de Cécile Bonnefond, présidente de la société Veuve Clicquot Ponsardin, les mots se bousculent pour qualifier son illustre « prédécesseuse » (puisque le féminin du mot n'existe pas – est-ce un hasard ? – osons le néologisme) : Barbe Nicole Clicquot, celle-là même qui a donné son nom à la « Maison ». Madame Clicquot, ainsi que l'appelle Cécile Bonnefond, avec une familiarité amicale, a été l'une des premières femmes d'affaires françaises.

Devenue veuve à l'âge de vingt-sept ans, en 1805, elle a ancré les fondations d'une des plus prestigieuses maisons de champagne – une maison qui porte toujours son nom aujourd'hui.

Dans ce dossier spécial consacré aux femmes chefs d'entreprise, Cécile Bonnefond évoque pour nous la figure de Madame Clicquot, et c'est un portrait en miroir qui se dessine : celui de deux femmes énergiques et inspirées, à deux siècles de distance.

### **Avant de prendre la direction de l'entreprise, en 2001, connaissiez-vous Madame Clicquot, le personnage ?**

Comme beaucoup de gens, je connaissais la marque mais j'ignorais à quel point Madame Clicquot était extraordinaire, j'ignorais qu'il s'agissait d'une femme aussi contemporaine, aussi « éternelle » dans sa façon d'être et de penser. Si cette maison est devenue l'une des plus belles de la Champagne, c'est au départ grâce à elle, à ses efforts incessants pour acquérir les meilleures parcelles, obtenir les meilleurs vins, et toujours bien servir ses clients. J'ai beaucoup appris d'elle et je continue de beaucoup apprendre. Je dirais même que c'est une source d'inspiration quotidienne pour nous tous chez Veuve Clicquot.

### **Vous avez embauché une historienne, Fabienne Huttaux, pour mettre en valeur les ressources historiques de l'entreprise. Pourquoi un tel souci du passé ?**

Depuis 1772, tous mes prédécesseurs ont toujours très soigneusement conservé les archives de l'entreprise. Pendant la Première Guerre mondiale, afin d'éviter une destruction des documents, ils en ont enfermé une partie dans les caves, envoyé l'autre à Paris ; et pendant la Seconde Guerre mondiale, une partie a été transférée à Bordeaux. Je trouve admirable de penser aux archives dans ces moments où l'urgence nous porte plutôt à veiller à notre propre sécurité, et je leur en suis extrêmement reconnaissante.

Pour revenir à l'embauche de Fabienne Huttaux, il ne s'agit pas non plus de ma seule initiative. Elle avait, déjà avant mon arrivée, entrepris d'inventorier les archives. Quand sa mission, réalisée en externe, a touché à sa fin, je lui ai proposé de nous rejoindre pour s'occuper à plein temps des ressources historiques. Et il y a de quoi faire ! Grâce à elle, nous découvrons tous les jours des choses surprenantes.

### **Pensez-vous que l'histoire influe sur le présent de l'entreprise ?**

Je suis sûre que les choses n'arrivent pas par hasard. Observez la manière dont l'entreprise s'est construite, à ses tout débuts : c'est assez frappant. Comme vous le savez peut-être, notre histoire n'a pas commencé par le vin mais par le textile. Philippe Clicquot, le beau-père de Madame Clicquot, était en effet un négociant en textile – la grande spécialité de la région. Naturellement, lorsqu'il a ajouté le champagne au textile, il a commencé par

**« J'ai beaucoup appris de Madame Clicquot et je continue de beaucoup apprendre. Je dirais même que c'est une source d'inspiration quotidienne pour nous tous chez Veuve Clicquot. »**



© Véronique Védrenne

s'adresser à ses clients habituels, c'est-à-dire à des adresses prestigieuses, essentiellement à l'étranger – la première livraison constituée exclusivement de champagne s'est faite à Venise en 1772 ! Ce retour en arrière n'est pas simplement anecdotique : il témoigne que les principales caractéristiques de l'entreprise aujourd'hui – le luxe et l'international – se trouvaient déjà présentes au moment de la création de Veuve Clicquot. Donc, oui, je crois vraiment que l'histoire joue un rôle majeur dans l'évolution de l'entreprise, dans son succès. Surtout une histoire de deux cent trente-six ans... Pour nous, c'est une chance incroyable d'avoir une histoire qui inspire sans brider.



© Véronique Véretnne

### **N'est-ce pas également pesant ?**

Non, pas du tout. Cela nous apporte au contraire une certaine solidité, une confiance dans nos racines. Et puis c'est stimulant. Souvent, nous nous apercevons que des choses auxquelles nous pensons avaient déjà été imaginées sous une forme ou sous une autre par Madame Clicquot. Bien entendu, il ne faut pas chercher à refaire ce qu'a fait Madame Clicquot en son temps ; il s'agit plutôt de retrouver le même tempérament qui était à l'écoute de son temps et avant-garde dans de nombreux domaines de faire vivre du mieux possible ce formidable héritage.

### **Vous évoquez l'héritage familial, pourtant cette entreprise appartient au Groupe LVMH.**

Le Groupe LVMH rassemble beaucoup d'entreprises qui ont été longtemps familiales et qui ont été marquées par l'esprit de leur fondateur. L'histoire de la Maison Clicquot

n'est pourtant pas aussi classique qu'elle en a l'air, puisque celui qui a hérité de l'entreprise, lorsque Madame Clicquot a quitté les affaires, n'était pas un de ses descendants, mais un de ses collaborateurs, Edouard Werlé. De son vivant, madame Clicquot avait en effet décrété que sa fille ne serait pas capable de reprendre l'entreprise – à moins qu'elle n'ait voulu la protéger de la rudesse du métier de dirigeant ? Quoi qu'il en soit, elle a cherché un successeur à l'extérieur de la famille. Sacré tempérament, n'est-ce pas ? Elle a ainsi désigné Édouard Werlé, et ce choix s'est avéré très judicieux : l'homme a été un très bon gestionnaire, il a continué d'acheter des vignes, accéléré la constitution du patrimoine, et développé les exportations à l'international. Après lui, son fils Alfred a dirigé l'entreprise, puis à sa suite, toute une série de gendres de la famille Werlé, jusqu'à la reprise par le Groupe LVMH en 1986. Mais LVMH n'est pas n'importe quel Groupe. C'est un ensemble de maisons, et j'emploie ce mot à dessein : les entreprises qui le constituent possèdent toutes une longue histoire, une identité très forte ; ce sont des « personnalités » très distinctes.

### **Pensez-vous que c'est à Madame Clicquot que vous devez la culture d'entreprise qui existe au sein de Veuve Clicquot Ponsardin ?**

Absolument. Notre maison porte le nom de cette femme, et là non plus, je ne crois pas que ce soit un hasard. Lorsqu'on m'a proposé de supprimer le mot « Veuve » de l'intitulé de la marque, j'ai immédiatement refusé. Bien sûr, les étrangers ne savent pas ce que ça veut dire, et quand vous leur traduisez le sens, ils sont un peu décontenancés... Bien sûr, c'est difficile à prononcer. Mais Madame Clicquot a trop marqué l'entreprise de son empreinte pour qu'on fasse aujourd'hui disparaître une partie de son nom. C'est tout de même elle qui, en 1810, à la mort de son mari, a changé le nom de l'entreprise de « Clicquot & Fils » en « Veuve Clicquot Ponsardin » – Ponsardin étant son nom de jeune fille. C'était pour elle la seule manière pour pouvoir diriger et payer ses ouvriers.

Madame Clicquot avait des qualités qui, je crois, sont toujours mises en œuvre au quotidien par les collaborateurs de l'entreprise. Ce sont des qualités indispensables pour réussir – pas seulement pour gérer, mais pour réussir.

### **Quelles sont ces qualités ?**

L'audace, d'abord. Devenir femme d'affaires à vingt-sept ans, en 1805, ce n'est pas rien ! Quand son mari est





© Véronique Védrenne

mort, emporté brutalement par la maladie, personne ne s'attendait à ce qu'elle reprenne les rênes de l'entreprise. Bien sûr, les premières années, elle s'est fait seconder par un associé qui connaissait bien le secteur du champagne, mais dès 1810, elle a mené toute seule la maison. Parcelle par parcelle, elle a acquis des vignes dans les meilleurs crus, fait construire des caves, bref, elle a transformé une affaire constituée essentiellement de négoce de champagne en maison produisant du champagne. La nuance est d'importance ! Et puis surtout, elle a été extrêmement novatrice. D'abord, elle a été la première, au sein de la Champagne, à inventer la table de remuage. Cette technique, qui consiste à disposer les bouteilles inclinées sur une table

**« L'audace a toujours été d'actualité et le restera. Je suis frappé par cette publicité Veuve Clicquot des années 1960 qui proclamait : « Sans folie, l'homme est plus petit ». Voilà ce qui est immuable ! »**

après vieillissement, a permis de réduire le temps d'élaboration, et surtout de produire un vin plus clair, plus effervescent, et en plus grande quantité. Du reste, les pupitres de remuage que nous utilisons aujourd'hui ne sont qu'une adaptation de l'invention de Madame Clicquot. Grâce au travail de Fabienne Huttaux, nous avons aussi appris qu'elle a été la première à faire un rosé d'assemblage, en 1818. Et la première à produire un champagne millésimé, en 1810. Pour ce qui est des millésimes, il n'existe pas de documents attestant que la pratique existait en Champagne avant sa diffusion par Madame Clicquot – et comme la plupart des archives de Reims et des maisons de champagne ont brûlé pendant la Première Guerre mondiale, on ne saura peut-être jamais le fin mot de l'histoire. Toujours est-il que jusqu'à preuve du contraire, Madame Clicquot a inventé le millésime !

**L'audace est-elle toujours de mise aujourd'hui, au sein d'une maison de champagne ? Le consommateur n'est-il pas plutôt à la recherche d'un certain luxe immuable ?**

L'audace a toujours été d'actualité et le restera. Je suis frappée par cette publicité Veuve Clicquot des années soixante qui proclamait : « Sans folie, l'homme est plus petit ». Voilà ce qui est immuable ! Mais soyons clairs : l'audace n'exclut pas l'élégance, ni l'excellence, bien au contraire. Nous sommes, comme Madame Clicquot l'était en son temps, intransigeants sur la qualité. « Une seule qualité, la toute première » continue d'être notre devise. Enfin, la troisième valeur importante que Madame Clicquot nous a léguée, c'est l'attention – l'attention aux détails et aux personnes. Elle disait toujours : « Chacun compte ». Je crois que ce que nous mettons en œuvre lors de la remise du Prix Veuve Clicquot de la femme d'affaires, c'est précisément cela, une attention chaleureuse, un accueil bienveillant.

**Justement, pouvez-vous nous en dire un peu plus sur ce Prix ?**

Il s'agit d'un Prix qui a été créé en 1972 – l'année du bicentenaire de l'entreprise – pour rendre hommage aux qualités de dynamisme, d'efficacité et de ténacité de Madame Clicquot. Il récompense donc des femmes créateurs, chefs d'entreprises, héritières ou repreneuses, qui ont de l'audace, de la détermination, du courage, et bien sûr du succès dans leurs résultats...

C'est un Prix dont j'ai hérité mais auquel

# Chronologie

## L'histoire de la Maison Veuve Clicquot Ponsardin en quelques dates

### 1772

Philippe Clicquot fonde un négoce de vins à l'enseigne Clicquot.

### 1775

Expédition des premières bouteilles de champagne rosé.

### 1777

Naissance de Barbe Nicole Ponsardin.

### 1798

François Clicquot, jeune époux de Barbe Nicole Ponsardin, devient l'associé de son père, dans le négoce de vins.

### 1805

Décès de François Clicquot. Barbe Nicole reprend l'entreprise.

### 1810

La Maison prend le nom de Veuve Clicquot Ponsardin. Le premier millésime voit le jour.

### 1811

Passage d'une comète dans le ciel champenois à laquelle on attribue la qualité exceptionnelle des vins issus de la vendange. Avec ce « vin de la comète », Madame Clicquot relancera sa marque en Russie quelques années plus tard.

### 1814

Madame Clicquot parvient à expédier son champagne à Saint-Petersbourg à bord du vaisseau « Les Gebroders ». Les acheteurs affluent. Le marché russe connaîtra une croissance exceptionnelle jusque vers 1870.

### 1816

Madame Clicquot invente la table de remuage.

### 1821

Décès de Louis Bohne, le fidèle voyageur de commerce de la Maison. Cette même année arrive Édouard Werlé, qui effectue un stage dans les caves.

### 1841

Madame Clicquot a 64 ans. Elle se retire des affaires, mais suit toujours de près le devenir de sa Maison. Édouard Werlé lui succède officiellement.

### 1857

Les ventes de vin de Madame Clicquot atteignent un niveau record en Russie.

### 1866

Décès de Madame Clicquot à l'âge de 89 ans.

### 1884

Alfred Werlé, fils d'Édouard, dirige la Maison.

### 1914-1918

Malgré les circonstances, les expéditions se poursuivent. Destruction totale des installations à Reims.

### 1963

La société familiale devient société anonyme et est cotée en Bourse.

### 1972

Création du Prix Veuve Clicquot de la femme d'affaires. Première cuvée La Grande Dame, pour le bicentenaire de la fondation de la Maison.

### 1986

Veuve Clicquot Ponsardin rejoint Louis Vuitton.

### 2001

Arrivée de Cécile Bonnefond à la tête de l'entreprise

### 2005

Inauguration du Pavillon du Patrimoine, rassemblant l'ensemble des archives historiques de la Maison depuis sa création en 1772.





© Véronique Védrenne

je crois beaucoup, et c'est pourquoi je l'ai « étoffé » : la sélection a été en effet ouverte de douze à dix-sept pays, dont Hong Kong, l'Australie, ou encore la Nouvelle-Zélande. Un nouveau prix a été instauré en 2007, qui récompense des femmes ayant une action économique importante dans un pays en voie de développement. Je crois que cette initiative solidaire est très importante. C'est aussi une manière de faire vivre le Prix dans la continuité, tout en le faisant progresser et en l'adaptant aux exigences d'aujourd'hui.

Depuis l'an dernier, nous avons choisi de mettre l'accent sur le thème de la responsabilité sociale des entreprises, qui est un enjeu majeur pour l'avenir. Nous avons donc distingué onze lauréates venant de onze pays (l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, le Danemark, la Finlande, la France, l'Italie, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Norvège\*), ainsi que deux lauréates pour le Prix « développement économique » : Assia Dionne, qui exerce au Sénégal, et Linda Rottenberg, une Américaine active en Amérique du Sud. Toutes ces

femmes se sont réunies le 9 octobre dernier à Verzy (Champagne), sur les terres de Madame Clicquot, pour se rencontrer, échanger, découvrir la Maison, visiter les caves et baptiser un cep de vigne à leur nom. Un moment inoubliable !

### **Pensez-vous qu'une femme chef d'entreprise est différente d'un homme chef d'entreprise ?**

Le Prix Veuve Clicquot de la femme d'affaires a été créé par un homme, et géré par plusieurs hommes. À vrai dire, je crois que, comme dans tout, il s'agit davantage d'une question de sensibilité que d'une question de sexe. Depuis la création de l'entreprise, dix présidents seulement se sont succédé à la tête de l'entreprise, un record ! Et sur les dix présidents, il y a eu deux femmes. Je trouve que c'est un beau score...

*\*Dans certains pays, le Prix n'est remis qu'une année sur deux.*

## Des archives bien vivantes !

L'entreprise Veuve Clicquot Ponsardin est, certes, une entreprise vieille de 236 ans, mais elle n'en est pas moins à la pointe en matière de conservation et de valorisation des archives. Pour preuve, la présence de Fabienne Huttaux, responsable des ressources historiques de l'entreprise, qui s'attache à faire vivre ces précieux documents...

« Notre fonds compte 5 500 unités et représente 750 mètres linéaires ! » précise Fabienne Huttaux en nous ouvrant les portes du Pavillon du patrimoine ... « C'est un volume extrêmement rare pour des archives privées. Et c'est d'autant plus rare à Reims, car un incendie a ravagé la ville pendant la Première Guerre mondiale. »

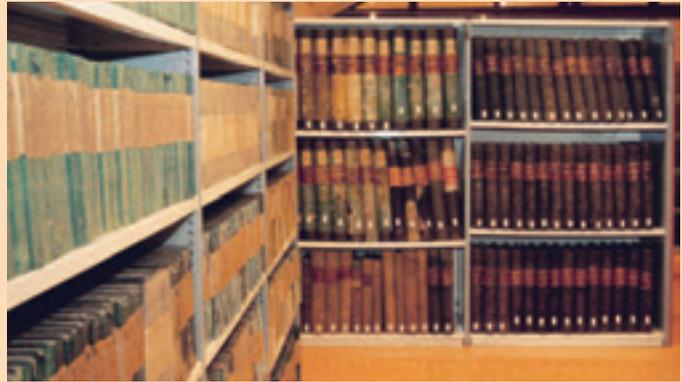
Dans cette caverne d'Ali Baba, située dans l'enceinte du site du siège social à Reims et inaugurée en 2005, sont rassemblées toutes les archives de la Maison, depuis sa création en 1772 jusqu'au début des années cinquante.

Le fonds est extrêmement varié. Entre les précieux livres de caves, qui contiennent les recettes d'assemblage, et les classiques livres de comptes, on trouve des documents sur la vinification, les petits « carnets de récolte » des vignerons, qui notent aussi bien des détails météorologiques que des indications sur la taille ou l'état des vignes, des livres de correspondance, avec copie de toutes les lettres envoyées, des livres de géomètres qui définissent le tracé des parcelles en croquis absolument ravissants, des dossiers de dommages de guerre, ou encore des informations sur l'histoire de la ville de Reims. Bref, une vraie mine d'or...

Comme dans une cave, les livres sont bien alignés et il y fait un peu froid. La construction du bâtiment a, en effet, suivi les normes de protection en vigueur (taux d'hygrométrie optimal, portes anti-feu, etc.).

Tout est donc prévu pour assurer la meilleure conservation possible des documents, mais aussi pour les rendre accessibles à la recherche. « Ce sont des archives privées, mais ouvertes. Nous accueillons régulièrement des chercheurs, souvent des thésards, qui travaillent sur l'histoire du champagne ou, plus largement, sur l'histoire sociale de la région. » Une deuxième salle, attenante à celle des archives, a d'ailleurs été aménagée pour la consultation.

Fabienne Huttaux, historienne de formation, est entrée chez Veuve Clicquot comme archiviste, chargée d'inventorier, de classer et de coter les archives de l'entreprise. Un travail de titan qui a duré plusieurs années... et qui l'a convaincue



qu'il y avait là un potentiel inestimable à mettre en valeur ! Lorsqu'à la fin de sa mission, Cécile Bonnefond lui a proposé de rester pour faire vivre ces ressources patrimoniales, elle ne s'est donc pas fait prier pour accepter !

Le « pôle historique » de l'entreprise (composé de Fabienne Huttaux et de sa collaboratrice) est intégré à l'équipe de communication institutionnelle afin, comme l'explique l'historienne, de « rattacher le passé aux préoccupations actuelles ».

Son travail recouvre des tâches variées : continuer les recherches, bien sûr, mettre en valeur les archives sur différents supports (CD-ROM, expositions, rédaction de livrets, etc.), développer le mécénat patrimonial, mais aussi collecter la mémoire des retraités ou encore sensibiliser les acteurs de l'entreprise à préparer les « archives de demain »... En interne, elle répond régulièrement aux besoins des uns et des autres, mais n'hésite pas non plus à apporter des réponses à des questions que l'on ne lui a pas posées : « Le champagne, c'est la convivialité, dit-elle. Or la convivialité demande des discours – ce que précisément l'histoire peut offrir, et à profusion... »

Selon elle, « les historiens ont tout à gagner à aller dans les entreprises, à condition de conserver leur déontologie. C'est extrêmement enrichissant de travailler en équipe, de voir ses « découvertes » utilisées, et des ponts se tisser entre le passé et le présent. » Pourrait-elle nous donner un exemple ? « Ils sont multiples, prévient-elle. En ce moment, je m'intéresse à la manière dont les dirigeants de Veuve Clicquot ont appréhendé la crise de 1929. En fait, il s'avère que la crise économique qui a vraiment ébranlé l'entreprise n'a pas été celle de 1929, mais la crise américaine de 1837, qui a pris tout le monde de court et semé la panique dans les rangs. » L'histoire réserve toujours des surprises...

# Des femmes bien dans leurs baskets



# de patronnes !

En octobre dernier avait lieu la remise du Prix Veuve Clicquot de la femme d'affaires. Ce Prix, organisé par la Maison de champagne depuis 1972, avait réuni cette année onze lauréates ; onze dirigeantes venues de pays différents, de secteurs d'activité différents, gérant des entreprises de tailles et de genres différents. Profitant de l'occasion, nous avons réuni quatre d'entre elles, Christa Wagner, Francine Houben, Tuija Rajamäki et Elisabeth Laville, pour discuter de la manière dont les femmes tracent leur chemin dans le monde – encore très masculin – de la direction d'entreprise. Au travers de ces échanges, ce n'est pas un état des lieux de « la dirigeante » qui se dessine, mais plutôt une mosaïque d'expériences, une somme de parcours et de sensibilités variés, loin des archétypes : le portrait de quatre femmes qui ont réussi sans faire de compromis, et qui, malgré les difficultés, ne sont pas près de baisser les bras.



Où sont  
les femmes chefs d'entreprises ?

Dossier

45

**Pouvez-vous nous dire quelques mots sur votre parcours ; aviez-vous une vocation pour le métier de patron ?**

**CHRISTA WAGNER**

**Actionnaire principale et directrice générale de Josko, fabricant de fenêtres et portes (Autriche).**

L'aventure a commencé pour moi en 1980, quand j'ai fondé une start-up avec mon père, à l'âge de dix-neuf ans. Vingt ans après avoir créé une entreprise de portes et fenêtres en bois, il était convaincu que le plastique était un secteur porteur, qu'il valait mieux approcher

équipe de quatre-vingt-dix personnes et réaliser des projets dans le monde entier ! Dès la fin de mes études d'architecture, à l'âge de 25 ans, j'ai remporté différents concours, ce qui m'a amenée à m'installer très vite, avec quatre compagnons d'études (tous des hommes). Le succès venant, nous avons racheté d'autres cabinets, et, depuis cinq ans, je suis la seule actionnaire. Même si c'est un cabinet important, je l'ai organisé de façon à pouvoir me consacrer essentiellement à la partie artistique du travail, la plus importante à mes yeux. Il faut dire que, pour une entreprise créative, nous sommes très bien organisés !

Christa Wagner |



© Véronique Védreine

dans une structure distincte. C'est ainsi que la nouvelle société s'est lancée. Au départ, mon père m'a beaucoup épaulée. Dans un secteur plutôt masculin, ce n'était pas évident d'être prise sérieusement, *a fortiori* en étant aussi jeune ! Mais au bout de trois ans, j'avais fait mes preuves et j'ai volé de mes propres ailes. À l'époque, l'entreprise comptait neuf employés, elle en compte 630 aujourd'hui (les deux entreprises ont fusionné en 2000).

**FRANCINE HOUBEN**

**Fondatrice, propriétaire et directrice de Mecanoo, cabinet d'architecture (Pays-Bas).**

Pour moi, les choses se sont faites de façon très progressive : jamais je n'aurais imaginé me retrouver à la tête d'une

**« J'ai commencé ma carrière dans l'entreprise familiale, et pourtant, je n'avais au départ aucune envie de travailler avec mon père ! Mais il m'a proposé un poste trop intéressant : je n'ai pas pu refuser... »**

Tuija Rajamäki

**TUIJA RAJAMÄKI**

**Directrice générale et principale actionnaire de Stala, fabricant d'éviers en inox (Finlande).**

L'entreprise a été fondée par mon père en 1972, suite à un Management Buy Out. J'ai commencé ma carrière dans l'entreprise familiale, et pourtant, je n'avais au départ aucune envie de travailler avec mon père ! Mais je rêvais de travailler dans l'export et il m'a proposé un poste tellement intéressant que je n'ai pas pu refuser... Les pères sont très doués pour convaincre leurs filles de les rejoindre ! Nous avons défini de façon très précise ma zone de responsabilités ; sinon, cela n'aurait jamais pu marcher. Au bout de trois ans, je suis allée travailler ailleurs, puis j'ai repris des études à Bruxelles. Après cinq années de coupure, je suis revenue dans l'entreprise, où j'ai été directrice d'une Business Unit puis directrice générale.

**ELISABETH LAVILLE**

**Fondatrice et dirigeante d'Utopies, agence spécialisée dans le conseil en développement durable auprès des entreprises (France).**

Je ne viens pas d'une famille militante, je n'ai jamais participé à des associations, j'ai fait HEC parce que j'imaginai que c'était la filière qui me ferait le moins de portes, bref, je ne me suis jamais préparée à diriger un cabinet de conseil en développement durable. En fait, j'ai mis très longtemps à savoir ce que je voulais faire de ma vie. Quand j'ai commencé à travailler, d'abord dans des agences de publicité, c'était l'époque où se créait en France Nature & Découverte, où arrivaient Ben & Jerry, Bodyshop, etc. Ces entreprises m'intriguaient, et je me rendais compte que lorsque j'en parlais

autour de moi, leur histoire inspirait. Selon l'adage « *rien ne vaut mieux que l'exemple* », j'ai donc créé avec une amie l'association « Utopies », avec l'objectif de promouvoir ce type d'entreprise et de démarche. Par la suite, nous avons travaillé avec des entreprises plus « classiques », qui cherchaient à mettre en place une stratégie de développement durable qui fasse sens pour elles. Aujourd'hui, nous sommes vingt personnes, et nous avons trois activités principales : la sensibilisation et l'information des dirigeants ; l'accompagnement stratégique ; enfin, l'animation de groupes de travail qui rassemblent des entreprises désireuses d'améliorer leurs connaissances et leurs pratiques sur le thème de l'architecture écologique.

**Vous considérez-vous comme un entrepreneur ou comme une femme entrepreneur ?**

**CHRISTA WAGNER**

Comme un entrepreneur, sans hésiter. Ce qui compte, chez un chef d'entreprise, c'est qu'il soit compétent : le fait qu'il soit un homme ou une femme n'a aucune importance. Il faut faire ses preuves, un point c'est tout.

**FRANCINE HOUBEN**

Avant toute chose, je me considère comme une architecte. Mais j'ai aussi conscience d'être un entrepreneur, avec les risques que cela comporte. En revanche, dans le cadre de mon métier, j'ai toujours considéré que le fait d'être une femme n'avait aucune importance. D'ailleurs, il m'a fallu atteindre l'âge de cinquante ans pour accepter de répondre à ce genre de questions !

**TUIJA RAJAMÄKI**

Les règles sont les mêmes pour tout le monde ! En définitive, on est mesuré selon le compte de résultat de

**« Ce qui compte, chez un chef d'entreprise, c'est qu'il soit compétent : le fait qu'il soit un homme ou une femme n'a aucune importance. Il faut faire ses preuves. »**

**Christa Wagner**

l'entreprise, qui lui aussi est le même pour les hommes et les femmes...

**ELISABETH LAVILLE**

À vrai dire, je ne ferai pas de différence entre mon statut de femme et mon statut de chef d'entreprise, parce que dans le secteur du développement durable, il y a énormément de femmes. La plupart des programmes environnementaux au niveau des grandes instances mondiales



© Véronique Védrenne

| Francine Houben

sont réalisés par des femmes, et pour les femmes. Voyez aussi Muhammad Yunus, prix Nobel de la paix en 2006 pour la banque de microcrédit qu'il a créée : il prête surtout aux femmes parce qu'elles remboursent mieux, et réinvestissent régulièrement leurs bénéfices dans leur petite entreprise. Je ne pense pas que ce soit un hasard : les femmes s'occupent des enfants, et donc elles se préoccupent de l'avenir, du monde qu'elles laisseront après elles. Quand il faut changer, elles sont toujours en première ligne.

**Dans votre carrière, pensez-vous que le fait d'être une femme a été un handicap, ou au contraire un atout ?**

**CHRISTA WAGNER**

En ce qui me concerne, être une femme n'a jamais posé le moindre problème. Quand mes enfants étaient petits,



© Véronique Védrenne



j'étais beaucoup moins présente dans l'entreprise, et j'ai repris de façon très progressive – deux heures par jour les premiers temps, trente heures par semaine quelques années plus tard. Je dois souligner que je me suis toujours sentie très soutenue par le personnel dans ma volonté de combiner mes responsabilités professionnelles et mon rôle de mère. Lorsque vous quittez le bureau très tôt, ce n'est pas perçu de la même façon si c'est pour aller jouer au golf ou pour vous occuper de vos enfants. Quand, quelques années plus tard, l'entreprise a connu un développement très rapide suite à un

Tuija Rajamäki |



investissement important en fabrication [20 à 30 % de croissance par an entre 1994 et 2000], le personnel n'aurait pas pu s'adapter s'il n'avait pas déjà été accoutumé à travailler dans une grande autonomie. Comme mon mari l'a souligné en 2000, au moment où lui aussi a rejoint l'entreprise, quand on regarde les bilans de l'entreprise, on ne peut pas deviner quelles ont été les années de naissance des enfants !

### FRANCINE HOUBEN

Maintenant que j'ai largement fait mes preuves, je suis prête à le reconnaître : si être une femme n'est pas du tout un obstacle, être une mère rend les choses nettement plus compliquées. Accepter de ne pas être une mère conforme à l'image traditionnelle que les gens ont en tête n'est pas facile, et j'ai souvent eu l'impression

**« Si être une femme n'est pas du tout un obstacle, être une mère rend les choses nettement plus compliquées. »**

Francine Houben

d'être mal jugée, socialement. Et puis, cela signifie qu'on fait constamment deux choses à la fois, puisqu'on gère à la fois son entreprise et sa famille.

Si j'en parle librement, aujourd'hui, c'est parce que j'ai à cœur de convaincre les plus jeunes générations de femmes de se lancer. Le métier d'architecte impliquant beaucoup de disponibilité et de déplacements, les femmes ont souvent peur de lancer leur propre cabinet. C'est important pour moi de leur dire que c'est possible. Certes, il y a un prix à payer puisqu'on doit renoncer à être une mère « traditionnelle », mais les enfants n'ont pas forcément besoin de vous avoir à côté d'eux à longueur de journée ! Dans ma famille, nous étions cinq enfants, et nous n'étions pas le centre d'intérêt unique et permanent de nos parents !

### TUIJA RAJAMÄKI

C'est peut-être plus facile d'être une femme quand on est dans une affaire familiale. En général, les femmes doivent faire leurs preuves avec plus de vigueur que les hommes. En même temps, dans certaines circonstances, être une femme facilite les choses. *Si vous êtes la seule femme à un dîner d'affaires de dix personnes, on se souvient de vous plus facilement...*

### **Pensez-vous que la situation des femmes dirigeantes soit très différentes selon les pays ou les secteurs ?**

#### CHRISTA WAGNER

J'ai toujours travaillé dans un secteur plutôt masculin, mais le fait d'être une femme – et une femme très féminine – n'a jamais été un problème.

#### TUIJA RAJAMÄKI

Il y a plus de femmes d'affaires dans les pays du Nord, mais je pense que c'est possible partout. La seule fois où j'ai entendu une remarque vraiment misogyne, c'était en Allemagne, de la part d'un vieux monsieur qui m'a annoncé sans ambages qu'il ne faisait pas d'affaires avec les femmes... Mais cela date de 1985, les choses ont dû changer depuis. Pour ce qui concerne le secteur, je travaille d'une part avec des fabricants de cuisine, univers plutôt féminin, d'autre part avec des constructeurs, environnement très masculin. Mais même dans ce contexte, je n'ai jamais souffert d'être une femme.

### **ELISABETH LAVILLE**

Il est certain qu'il existe des secteurs plus misogynes que d'autres. La construction, par exemple. Une grande entreprise de ce secteur nous a consultés récemment : elle n'arrivait pas à recruter de collaboratrices sur la durée, et se demandait bien comment promouvoir les femmes puisque celles-ci ne venaient pas à elle. Nous avons alors demandé aux dirigeants s'ils connaissaient le nombre d'hommes qui, au sein de l'entreprise, prenaient leur congé de paternité. La question n'avait rien d'anodin. Si les femmes sont seules à s'occuper des enfants, comment voulez-vous leur faire ensuite une vraie place dans l'entreprise ? Il faut que les responsabilités soient partagées. Le congé de paternité est un premier pas. Il y a aussi des pays plus en avance que d'autres, comme les pays scandinaves. En France, nous sommes loin du compte – et la représentation des femmes dans la vie politique en est un signe patent. Lorsque j'ai été enceinte de ma fille, j'ai appris qu'en tant que chef d'entreprise, j'aurai droit à un congé maternité deux fois moins long que si j'étais salariée ! Au Danemark, quel que soit votre statut, vous avez droit à neuf mois de congé.

### **Le management des femmes est-il différent de celui des hommes ?**

#### **CHRISTA WAGNER**

Les femmes ont tendance à travailler davantage en équipe. Quand on a trois enfants, comme moi, on n'a pas le choix : déléguer et faire vraiment confiance est la seule façon de concilier vie privée et vie professionnelle. Du coup, les femmes, même si elles jouent un rôle de leader au tout début, savent parfaitement s'entourer de collaborateurs avec qui elles entretiennent des relations étroites – les hommes ont parfois tendance à vouloir tout diriger eux-mêmes. Un autre point fort est leur gestion du temps : là encore, du fait des contraintes qui pèsent sur elles, elles savent aller à l'essentiel.

#### **FRANCINE HOUBEN**

Je pense qu'il est très dangereux de généraliser, et je ne peux parler qu'en mon propre nom. En ce qui me concerne, il y a deux points auxquels je suis particulièrement attachée. D'abord, le développement durable, qui est une priorité absolue dans tous les aspects de

**« Quand on a trois enfants, comme moi, on n'a pas le choix : déléguer et faire vraiment confiance est la seule façon de concilier vie privée et vie professionnelle. »**

**Christa Wagner**

notre travail. Ensuite, la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Il est essentiel que tous les employés trouvent cet équilibre... entre autres parce que cela les rend plus productifs ! Sur ce second point, il n'est pas impossible que les femmes soient en général plus sensibilisées que les hommes.

#### **TUIJA RAJAMÄKI**

Je pense aussi qu'il est très dangereux de généraliser. Chaque personne a en elle une part féminine et une part masculine ;



| Elisabeth Laville

on trouve des femmes chez qui la part masculine est la plus importante, de même qu'on trouve des hommes chez qui la part féminine domine. Une chose est sûre : pour réussir, les femmes doivent être vraiment bonnes et savoir ce qu'elles veulent.

#### **ELISABETH LAVILLE**

C'est précisément l'esprit du Business Woman Award de poser cette question : y a-t-il un management féminin ? Qu'est-ce que ça change quand on est une femme ? Quel est l'impact ? Personnellement, je pense qu'il y a une valeur ajoutée à être une femme dirigeante. Une femme n'a pas la même façon de concevoir la réussite. C'est sans doute un conditionnement culturel, mais le fait est que les hommes sont généralement motivés par le pouvoir qu'ils ont sur les choses, et donc par les

Chaque lauréate du Prix Veuve Clicquot baptise un cep de vigne à son nom, dans le vignoble de Madame Clicquot, au Manoir de Verzy. Ici Elmira Bayrasli en compagnie de Cécile Bonnefond.

signes extérieurs de ce pouvoir, tandis que les femmes sont plutôt motivées par le pouvoir de faire avancer les choses. Autres différences à mes yeux : elles sont moins dans le conflit et elles gèrent mieux leur temps. À ce sujet, je pense souvent à Anita Roddick (fondatrice et de Bodyshop) qui affirme faire toutes ses réunions debout parce qu'on va plus vite droit au but...

C'est un sujet sur lequel on a toujours peur de caricaturer, et en même temps, je pense qu'il faut revendiquer le fait d'être une femme. Dans beaucoup de domaines, on est loin d'atteindre l'égalité, alors n'ayons pas peur de promouvoir les femmes, quitte à faire de la discrimination. L'égalité des salaires, voilà par exemple un sujet qui nécessite un vrai combat. Le machisme est souvent larvé, parfois même inconscient, mais il existe. Je connais une femme chef d'entreprise qui s'est beaucoup impliquée dans la direction de sa société : elle y trouvait un vrai épanouissement, se sentait valorisée.

Lorsqu'elle a divorcé, son mari a bataillé pour obtenir la garde des enfants, arguant qu'elle était une mère indigne ! Évidemment, ce genre d'accusation n'arriverait jamais pour un homme.

### **La notion de réseau est très à la mode actuellement ; pensez-vous que cela joue un rôle important ?**

#### **CHRISTA WAGNER**

Avoir un bon réseau est un atout déterminant, que ce soit avec d'autres femmes d'affaires ou avec des hommes. Si les femmes se montrent souvent à la traîne dans ce domaine, il me semble que cela remonte à leur jeunesse. Alors que les étudiants ont souvent un large cercle d'amis et de connaissances, avec qui ils restent en contact pendant des années, les filles préfèrent avoir une ou deux « meilleures amies ». Nous partons donc souvent avec un handicap dans ce domaine, et nous devons faire des progrès !

#### **FRANCINE HOUBEN**

Les réseaux ? Bien sûr que c'est très important ! Mon réseau à moi, il est entièrement là, sur mon portable ! La communication, c'est essentiel !

#### **TUIJA RAJAMÄKI**

Ça compte, bien sûr, et les femmes ne sont pas toujours très efficaces dans ce domaine. Souvent, elles se concentrent sur



le travail lui-même et ne prennent pas le temps nécessaire à constituer et entretenir un réseau, *a fortiori* quand elles ont des enfants. Moi-même, je n'aime pas beaucoup passer mes soirées dans les cocktails...

### **Pensez-vous que l'histoire de l'entreprise joue un rôle important dans son identité ?**

#### **CHRISTA WAGNER**

Pour une entreprise, il est essentiel de s'inscrire dans le long terme, car c'est dans le temps qu'une véritable culture émerge peu à peu. Cette dernière dépend étroitement de la personnalité du dirigeant : huit ans après la fusion entre ma propre entreprise et celle de mon père, je distingue immédiatement les employés qui viennent de l'une ou de l'autre. Ils n'ont pas été habitués au même mode de fonctionnement et cela se voit encore ! S'adapter à une entreprise créée par une autre personnalité n'est pas évident, d'autant plus lorsqu'on est de la même famille, car le lien est alors très affectif. N'empêche : j'espère de tout cœur que l'un de nos enfants reprendra le flambeau derrière nous !

#### **FRANCINE HOUBEN**

Pour moi, c'est au cours des années qu'une entreprise construit son identité. Aujourd'hui, notre culture d'entreprise est écrite noir sur blanc, au travers de dix points clés, parmi lesquels notre attachement au développement durable. Cette formalisation est importante, pour nos employés comme pour nos clients, mais il va de soi que la culture d'entreprise ne se décrète pas à partir de rien. C'est sur la base de notre histoire que nous avons pu construire notre culture d'entreprise et lui donner un sens.

#### **TUIJA RAJAMÄKI**

L'histoire d'une entreprise joue un rôle capital. La nôtre a développé sa culture

**« Je pense souvent à Anita Roddick (fondatrice et dirigeante de Bodyshop) qui affirme faire toutes ses réunions debout parce qu'on va plus vite droit au but... »**

**Elisabeth Laville**

# Portfolio



*Dans les pas de Nicole Barbe...* | Véronique Védrenne



Carolyn McCall |



Birgit Aagaard-Svendsen |

# Portfolio



Aissa Dionne |



Francine Houben |



Tuija Rajamäki |



Christa Wagner |

# Portfolio



Elmira Bayrasli |



Dagmar Fritz-Kramer |



Elisabeth Laville



Elizabeth Ann Macgregor

# Portfolio



Julie Christie



Liv Berstad



Cécile Bonnefond |

Nicole Barbe Clicquot-Ponsardin a été l'une des premières femmes d'affaires des temps modernes. Pour rendre hommage à sa personnalité étonnante, à son esprit pugnace et inventif, la Maison Clicquot a créé en 1972 le Prix Veuve Clicquot de la Femme d'Affaires. Il récompense chaque année des femmes chefs d'entreprise qui participent avec succès au monde des affaires et partagent les qualités de Madame Clicquot.

Audacieuses, curieuses, déterminées, et assumant toujours leur féminité, les lauréates du « millésime 2008 » ont été photographiées par Véronique Védrenne au Manoir de Verzy, propriété de Veuve Clicquot, le jour de la remise du Prix.

au cours de ses trente-six années d'existence, et le caractère familial a rendu les choses plus faciles. Les valeurs de l'entreprise sont en effet indissociables des valeurs de la famille, celles-là mêmes avec lesquelles j'ai été élevée. En l'occurrence, il s'agit d'une culture très ouverte, qui repose sur un large partage d'information, doublé d'un fonctionnement démocratique. Nous sommes quatre-vingts, cela veut dire que nous devons profiter de la richesse de quatre-vingts cerveaux ! Les initiatives sont toujours encouragées, et si un employé propose une amélioration, il reçoit en prime la moitié des économies générées. Toutes ces valeurs, je n'ai pas besoin de les lire dans un livre, elles sont inscrites en moi depuis l'enfance. En même temps, dans une entreprise familiale, les relations sont souvent émotionnelles au lieu d'être professionnelles. Ce n'est pas toujours facile !

#### **ELISABETH LAVILLE**

Ce qui nous anime depuis nos débuts, en 1993, n'a pas changé. Nous avons toujours cette « vocation associative » qui consiste à partager l'expérience, sensibiliser les différents publics, diffuser dans les entreprises des initiatives exemplaires, bref, provoquer le changement. La seule chose qui a changé, c'est le statut de la structure, qui était au départ une association. En fait, je me suis très vite rendu compte que je n'aimais pas le système associatif qui fonctionne essentiellement par subvention. Je trouve que l'entreprise est une structure beaucoup plus saine : vous produisez quelque chose, vous êtes rémunéré, vous réinvestissez pour continuer. Mais mon ambition est toujours la même : faire en sorte qu'Utopies ait le plus d'influence possible. C'est pour cela que, si nous travaillons toujours avec des

**« Quand on me demande où on en sera dans cinq ans, dans dix ans, je réponds qu'on sera là où il faut qu'on soit, là où on sera le plus utile. »**

**Elisabeth Laville**

entreprises « pionnières » comme Ecover ou Max Havelaar, nous nous engageons aussi de plus en plus auprès de « grandes entreprises », comme Sodexo, Gaz de France, Lafarge, ou Veolia. Parce que nous savons que si ces grandes entreprises entament un changement, elles vont entraîner derrière elles des tas de plus petites sociétés. Et c'est ça l'important : le développement durable ne doit plus être une approche alternative, mais une évidence.

#### **Et l'avenir, comment le voyez-vous ?**

##### **FRANCINE HOUBEN**

Il est important à mes yeux d'inscrire mon cabinet dans la durée. Depuis que je suis la seule actionnaire, j'ai fait en sorte de préparer l'avenir de l'entreprise, au cas où il m'arriverait quelque chose. Outre les aspects juridiques et financiers, cela nécessite que toutes les responsabilités ne reposent pas sur mes seules épaules. Je prends d'ailleurs beaucoup de plaisir à « coacher » les plus jeunes, à la fois pour leur donner leur chance et pour qu'ils puissent prendre le relais si nécessaire.

##### **TUIJA RAJAMÄKI**

La pérennité de l'entreprise à long terme est un sujet qui me tient à cœur. Il est possible que l'un de mes neveux ou nièces reprenne l'entreprise (je n'ai pas d'enfant), mais il est beaucoup trop tôt pour le savoir, et, à vrai dire, ce n'est pas l'essentiel à mes yeux. Ce qui compte, c'est de trouver quelqu'un qui soit à même d'assurer l'avenir de l'entreprise. Rien de pire qu'un propriétaire qui, faute de motivation ou de compétences suffisantes, la mène au casse-pipe !

##### **ELISABETH LAVILLE**

Utopies fête ses quinze ans cette année. C'est à la fois peu et beaucoup, parce que nous sommes dans un secteur qui bouge énormément. Chaque année, de nouvelles problématiques surgissent, qui nous obligent à nous renouveler, et c'est excitant. En fait, quand on me pose la question de savoir « où on va », la seule réponse qui me vient est celle-ci : *demain, dans cinq ans, dans dix ans, on sera là où il faut qu'on soit, là où on sera le plus utile.*

*Propos recueillis par Sophie Chabanel et Claire Moyrand.*

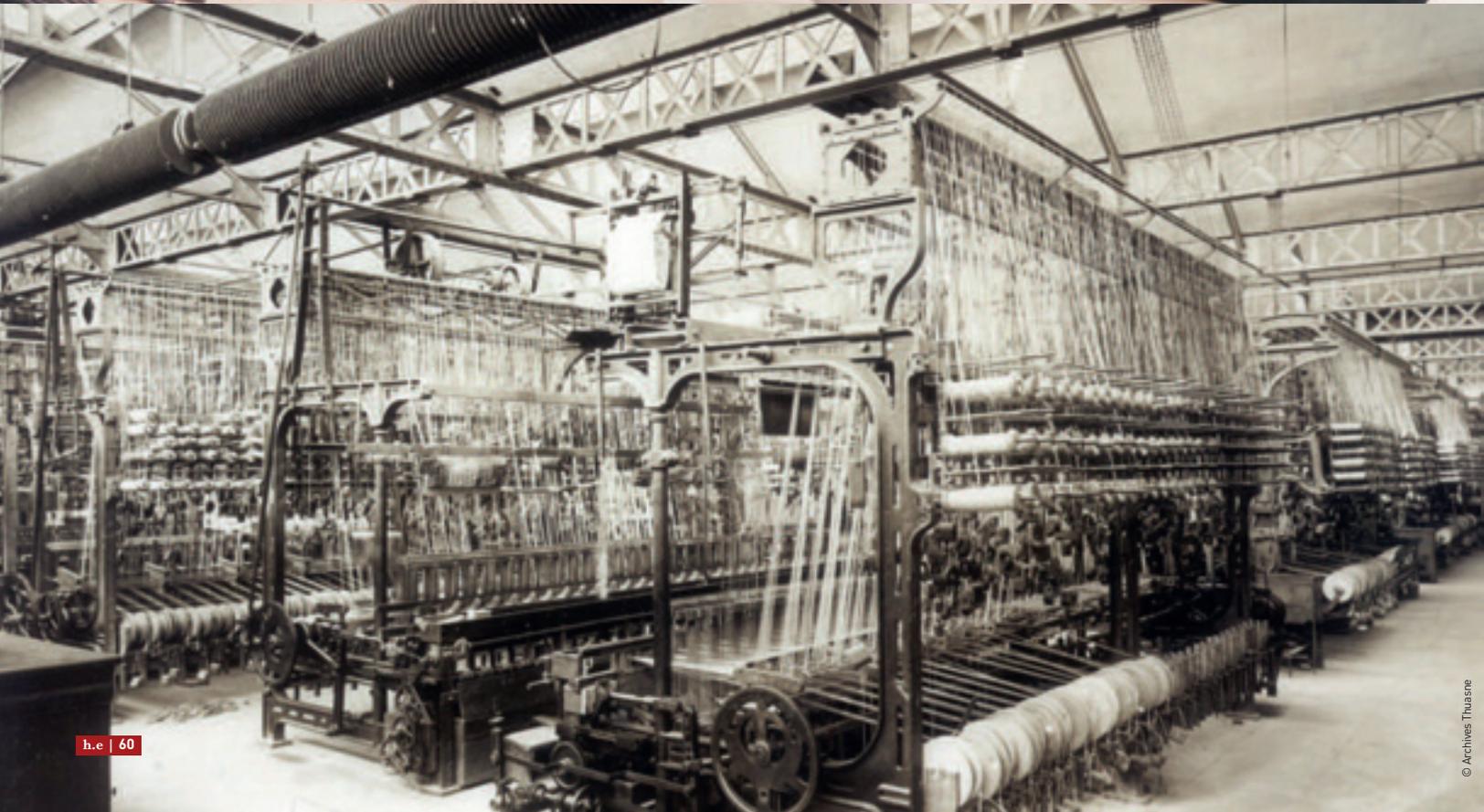
Le Manoir de Verzy, où s'est déroulé le Prix Veuve Clicquot, en octobre dernier.



Histoire de famille



© Studio Caterin



© Archives Thuasne



# Thuasne

## fibres innovatrices et histoire élastique

**Ceintures lombaires pour dos mal en point, bas de contention pour jambes au système veineux calamiteux, minerves pour cou défaillant : ces produits font depuis longtemps partie de notre vie quotidienne, celle de nos corps malmenés. Ils doivent leur existence à un homme, Maurice Thuasne, qui a complètement « inventé » le secteur du textile médical et mis sur orbite depuis Saint-Étienne, en 1910, ce qui allait devenir un groupe européen, leader dans ce domaine. Une longue histoire, menée par la même famille depuis ses débuts puisque Thuasne est aujourd'hui dirigée par Elisabeth Ducottet, représentante de la cinquième génération.**

L'histoire de Thuasne prend ses racines en 1847 à Paris, quand le grand-père de Maurice Thuasne ouvre son premier négoce de rubans et articles pour chapellerie. Il croise le chemin d'un industriel de la Somme, spécialisé dans les tissus élastiques, et ils fondent ensemble l'entreprise « Cattaert et Compagnie » qui fabrique du tissu élastique pour jarretelles, jarretières, bretelles.

En 1901, Maurice Thuasne prend les rênes de l'entreprise familiale. Cet homme, formé pendant cinq ans comme ingénieur textile à Mulhouse, est un inventeur acharné. Très vite, il complète la gamme par des tissus pour ceintures et bandages : les prémices d'une orientation médicale. Dès 1928, il utilise le latex naturel pour toute une gamme de tissus élastiques, créant les marques Néoplastic et Néoplastex. En 1932, il élabore sa première bande à varice, développe un système de nouveaux tissus élastiques deux sens, bref il est sur tous les fronts, a du flair, s'adapte, innove. Ceci depuis Saint-Étienne où il s'est installé dès 1910. L'usine emploie alors plus de cent personnes, sans compter les ménagers à domicile, et des machines sont installées jusque dans les greniers...

### Intuition géniale

Son intuition géniale demeure toutefois de modifier radicalement l'orientation de l'entreprise après la Seconde Guerre mondiale. Jusque-là fournisseur des confectionneurs de bretelles, de jarretières et de ceintures, Maurice Thuasne comprend, en effet, que ce domaine n'a plus d'avenir. Il choisit alors de se tourner vers le médical. « C'était une vision personnelle très puissante et audacieuse », explique Elisabeth Ducottet. *Bandes*

*En haut p.60 : Bas de contention « douceur » à l'aloé vera. L'activité « bas » de Thuasne progresse de 20 % par an !*

*En bas p.60 : Atelier de l'usine dans les années 1930.*

Photos p.63  
En haut à gauche :  
Thuasne s'est  
installée  
à Saint-Étienne dès  
1910. Ici, l'usine  
entre 1912 et 1926.

En haut à droite :  
Deux tisseuses, dans  
les années 1910.

*élastiques de contention, ceintures, orthèses... tous ces produits n'existaient pas, et c'est Thuasne qui a écrit leur cahier des charges – un descriptif très précis ! – avec l'administration de la Santé de l'époque. Cela dit, ce passage au textile médical a été une décision difficile. »*

Elisabeth Ducottet souligne l'importance de ce virage qui fait de Thuasne une marque et un fabricant de produits finis comprenant toute la gamme des orthèses et produits de contention textiles thérapeutiques. Il ne s'agit plus de fabriquer du textile élastique au kilomètre mais de confectionner ceintures lombaires, coudières, orthèses d'immobilisation du poignet, colliers cervicaux... Ceci implique d'investir dans des machines spécifiques, de concevoir un packaging adéquat. Il faut organiser la distribution, développer le marketing pour soutenir la marque Thuasne, déposer des brevets. Le fabricant stéphanois entreprend ainsi une véritable métamorphose. « Cette stratégie d'innovation fait vraiment partie de la culture d'entreprise. Mon grand-père était un grand insatisfait, taraudé par ce qu'il n'avait pas encore réalisé. Il était un moteur de mutation. L'entreprise était le centre de sa vie, il y consacrait ses journées, ses nuits, ne s'accordait pas de vacances. » Cet homme charismatique et véritable flamme de l'entreprise y est d'ailleurs resté jusqu'à l'âge de 94 ans !

### Jambes hérissées de capteurs

Dans le hall d'accueil du site de Saint-Étienne, une haute bannière déroule les étapes de cette longue histoire. Et une cannetière, machine datant du début du XX<sup>e</sup> siècle, rappelle son métier premier : le textile étroit élastique. L'usine stéphanoise historique abrite encore des ateliers de production, la R&D, et le marketing de ce qui est devenu un groupe international.

Dans le vaste hall, cent métiers à aiguille, alimentés par douze tisseurs tournant en trois huit, fabriquent ces tissus élastiques qui deviendront ceintures lombaires ou bandes de contention... L'hévéa en provenance de Thaïlande se mêle au fil, et tout est piloté automatiquement. Les tisseurs surveillent la qualité du travail et approvisionnent le métier en fil de trame. Ils ont été formés sur

**Dans le vaste hall, cent métiers à aiguille, alimentés par douze tisseurs tournant en trois huit, fabriquent ces tissus élastiques qui deviendront ceintures lombaires ou bandes de contention...**

place car le travail du tissu élastique ne s'apprend pas dans les écoles. « Je suis tisseuse postée depuis six ans chez Thuasne, témoigne Isabelle, 47 ans. Ici, on est bien considéré, on ressent très vite le côté humain. L'entreprise a une longue histoire derrière elle, à mon avis ceci explique cette ambiance de travail particulière ».

Thuasne s'appuie à Saint-Étienne sur quatre sites, sans compter ses usines en Europe (voir encadré p.64), l'innovation et l'internationalisation allant bon train. Il y a dix ans a été créé le centre d'appels où le service clientèle reçoit jusqu'à 2 000 appels par jour,

émanant des pharmaciens, clients de l'entreprise, mais aussi des médecins, orthopédistes. « Il ne s'agit pas seulement de prise de commande, nous faisons beaucoup de conseil, chaque pathologie a sa ceinture », explique son responsable. Depuis quinze ans, un nouveau site stéphanois s'est spécialisé dans les bas de contention où tournent quatre-vingts métiers à tricoter : 5 000 paires de bas en sortent chaque jour, dans des couleurs basiques, mais aussi fun et mode. À la visite, on découvre des jambes factices hérissées de capteurs, destinés à contrôler la contention qui varie de 1 à 3. [Cette activité « bas » croît de 20 % par an.]

Depuis juin 2000, un atelier réalise aussi des produits sur mesure, ces pièces uniques pour personnes aux dimensions atypiques. Atelier de silicone pour la fabrication des prothèses mammaires, diversification



Ceinture lombaire « seconde peau ». De même qu'une genouillère, une chevillière ou une attelle d'immobilisation du genou, une ceinture lombaire est une « orthèse ». Contrairement à une prothèse qui remplace une partie de l'organisme (une prothèse de hanche, par exemple), une orthèse stabilise une partie du corps pendant une phase de réadaptation ou de repos.



Où sont les femmes chefs d'entreprises ?

Dossier

vers les produits pour sportifs ou les articles techniques pour le maintien à domicile, l'entreprise ne cesse de se développer sur un marché mondialisé. Car une menace guette : le possible déremboursement par la sécurité sociale des produits fabriqués par Thuasne...

### Pas de paternalisme, mais de l'humanisme

Devenue une entreprise moyenne de 1 250 personnes, dont plus de la moitié à l'étranger, Thuasne a su conserver les valeurs d'une entreprise familiale. Belle gageure. « Thuasne porte le nom de son créateur, ses descendants sont toujours là. Elisabeth Ducottet

*n'est pas qu'une photo dans un organigramme, elle est dans toutes les têtes, très présente aussi bien côté commercial, que marketing ou R&D. Elle donne énormément d'impulsion. Bien sûr, nous sommes sortis du paternalisme, avec une gestion moderne, par objectif. Mais du paternalisme, nous avons conservé le côté humaniste »,* souligne Jean-François Lhopital, directeur des ressources humaines chez Thuasne depuis 38 ans, et qui a vu les trois générations managériales se succéder. Pour preuves : un climat social apaisé, un très faible turnover des équipes, et un attachement à l'entreprise qui donne toute sa mesure au cours de ces journées portes ouvertes stéphanoises, où « les salariés sont fiers de montrer leur boîte à

*En bas à gauche : L'histoire de l'entreprise a commencé en 1847 à Paris, quand le grand-père de Maurice Thuasne a ouvert son premier négoce de rubans et articles pour chapellerie.*

*En bas à droite : La gamme de tissus élastiques « Néoplastex », à base de latex naturel, a été créée en 1928.*

leur famille ». Ils étaient ainsi 900 en janvier 2008, illustrant la diversité des métiers : tisseur, ourdisseur, tricoteur, teinturier, couturière, couseuse, injecteur de silicone, apprêteur...

Cet humanisme doit certainement beaucoup à Jean Queneau, gendre de Maurice Thuasne et père d'Elisabeth Ducottet. « *Il avait une vraie vision de l'entreprise comme lieu citoyen, il concevait son rôle de dirigeant en privilégiant les relations humaines. C'était un grand humaniste* », se souvient sa fille. Gestionnaire remarquable, Jean Queneau a su structurer l'entreprise de manière minutieuse ; en somme, mettre en musique les intuitions de Maurice Thuasne. « *Mon grand-père était le visionnaire, mon père l'architecte, il y avait une bonne*

**« Mon grand-père était le visionnaire, mon père l'architecte, il y avait entre eux une bonne complémentarité » explique Elisabeth Ducottet.**

*complémentarité.* » Jean Queneau a travaillé pour Thuasne jusqu'à l'âge de quatre-vingts ans.

On mesure tout le chemin parcouru depuis 1847 en visitant l'entrepôt cathédrale de 9 000 m<sup>2</sup>, entièrement géré par informatique : en sont expédiés chaque jour 3 000 colis pour les filiales et le grand export ! Pourtant, l'imprégnation familiale demeure et cette pérennité rassure incontestablement. « *C'est un facteur de sécurité pour les collaborateurs* », admet la présidente. Qualité ô combien précieuse en ces temps de Monopoly économique à tout va.

**Laurence Jaillard**

### Un groupe international de 1 250 personnes

Thuasne est leader européen du textile médical, réalisant et distribuant toute la gamme des orthèses et produits de contention textiles thérapeutiques (ceintures lombaires, bas de contention, genouillères médicales, minerves...).

Ces produits sont distribués sur prescription médicale dans 24 000 pharmacies et orthopédies de France et d'Europe.

Thuasne a réalisé en 2007 un chiffre d'affaires de 125 M€ dont 40 % à l'international. 5 % du chiffre d'affaires est consacré à la R&D.

L'entreprise s'appuie sur cinq sites de production industriels et logistiques en France, six usines en Europe, dix-sept filiales et trente distributeurs dans le monde. Thuasne est dirigé par Elisabeth Ducottet, 63 ans, cinquième génération de cette entreprise familiale.



# Elisabeth Ducottet

« *J'ai énormément d'admiration pour mon père et mon grand-père* »

**Quand avez-vous commencé à vous impliquer dans Thuasne et au final pris la direction ?**

J'ai un vrai vécu familial autour de Thuasne. Le dimanche, quand j'étais enfant, nous allions découvrir les bâtiments neufs de l'usine, nous visitions les pharmaciens sur la route des vacances. Aussi, lorsque mon père m'a demandé de le rejoindre en 1987, cela s'est fait très naturellement. J'étais alors psychologue rééducatrice, j'ai exercé douze ans en cabinet et en institution à Paris. En découvrant l'entreprise Thuasne, j'y ai trouvé beaucoup d'intérêt. C'était finalement un univers qui m'était familier, je ne venais pas d'un autre monde : mon premier métier était tourné vers l'humain, et c'est toute cette pratique forgée autour de la relation humaine que j'ai mise en œuvre dans mon rôle de dirigeante. Je l'utilise tous les jours pour manager les équipes, aborder les clients. C'est un parcours logique, même si cela n'en a pas l'air. Je suis arrivée comme attachée de direction auprès de mon père, j'ai beaucoup appris de lui, il m'a transmis sa rigueur. En 1990, je suis devenue présidente, accédant à cette responsabilité de manière abrupte, mon père étant décédé soudainement d'un accident cardiovasculaire.

**Est-il important pour vous de vous inscrire dans cette continuité familiale ?**

Oui, car on a plus facilement un fil conducteur, on voit vite d'où l'on vient, où l'on va. Il pourrait y avoir le risque que cela soit pesant, qu'il y ait des freins au changement. Mais pour moi cette continuité a été au contraire très stimulante. Cela m'a donné le goût de m'engager.

**Cela influe-t-il sur votre façon de diriger, vous créant peut-être aussi des obligations ?**

J'ai une énorme admiration pour mon père et mon grand-père, ce sont des modèles. Incontestablement, cette filiation a joué, même si j'ai conscience de diriger dans un contexte et un temps différents. Durant ma vie professionnelle, l'entreprise a changé bien des fois, et je sais qu'il faut constamment la refondre, la modifier. Mais je me sens aussi une

« **La conservation du passé, surtout pas ! L'adossement au passé, en revanche, ça me semble primordial.** »

« obligation » de pérennité et j'ai à cœur de poursuivre. Mes deux filles viennent d'ailleurs d'entrer dans l'entreprise...

**Comment voyez-vous l'avenir, pensez-vous que les spécificités de Thuasne, entreprise moyenne familiale pourront perdurer ?**

Nous sommes une entreprise moyenne avec 700 collaborateurs hors de France, mais le creuset stéphanois reste fort puisqu'il abrite la R&D et le marketing Groupe. La spécificité de Thuasne, entreprise de 160 ans, avec des racines solides et une continuité familiale, est régulièrement mise en évidence auprès de toutes nos équipes, et bien sûr à l'international. Cette longue histoire, c'est la première chose qu'on raconte, on la montre dans les vidéos, les documents, elle fait partie de la culture de l'entreprise, de sa carte d'identité. Toutes les équipes l'intègrent. Mais je considère que Thuasne est une entreprise moderne, efficace. Pour caractériser son esprit, j'aime bien les mots « agilité », « réactivité ». La conservation du passé, surtout pas ! L'adossement au passé, en revanche, ça me semble primordial.

*Propos recueillis par Laurence Jaillard*



Où sont les femmes chefs d'entreprises ?

Dossier

# fnac

## PHOTO CINE CLUB

L'essai de ce régime de  
l'essai de ce régime de

l'essai de ce régime de  
l'essai de ce régime de  
l'essai de ce régime de  
l'essai de ce régime de  
l'essai de ce régime de

fnac

© Archives Fnac / Groupe PPR

# fnac

fnac

ronde de  
pour les  
pour les  
pour les  
pour les  
pour les

© A. Tezenas

# La Fnac

## du militantisme politique à la grande distribution culturelle

Anciens militants d'extrême gauche tout juste convertis en entrepreneurs, André Essel et Max Théret créent en 1954 une entreprise d'un nouveau genre. Leur objectif : faciliter l'accès aux biens culturels à une large clientèle. Pour Max Théret, il s'agit, là encore, d'une forme de militantisme : *« Entre le commerce et la politique, il n'y a pas incompatibilité, dit-il. Tout dépend de la façon dont on le fait, pour qui on le fait et à qui cela profite. »* Pouvait-il imaginer que cinquante ans plus tard, et après bien des ajustements, leur enseigne deviendrait le leader européen de la distribution de produits culturels ? Récit d'une rencontre fructueuse et d'une réussite économique.

**M**ax Théret est né à Paris en 1913 d'un père chef de rayon au Printemps, qui fondera ensuite son magasin de maroquinerie. Dès les années trente, il milite au sein de mouvements trotskistes et antifascistes, puis participe en 1936 à la guerre civile espagnole au sein de l'armée républicaine. En 1951, il crée un groupement d'achats, l'Économie Nouvelle, qui permet à des cadres de bénéficier de réductions chez certains commerçants. Théret souhaite développer ce système. Tandis qu'il dirige la coopérative centrale des PTT, il rencontre André Essel en 1953 par l'intermédiaire d'un ami, Fred Zeller, artiste peintre, militant politique et ami de Léon Trotski. André Essel (1918-2005) est né à Toulouse, de parents négociants. Durant son adolescence, il est ouvrier chez Talbot. Il adhère aux Jeunesses socialistes de la SFIO en 1935. Pendant l'Occupation, il milite dans des groupes clandestins de résistants antifascistes qui diffusent des journaux trotskistes. Il est découvert en 1943 par la police de Vichy et échappe de peu à l'arrestation. À la libération, il dirige le journal Drapeau Rouge des Jeunesses socialistes, avant de mettre fin à toute activité politique en 1949. Lorsqu'il rencontre Max Théret, André Essel est représentant de commerce en machines à copier.



© Archives Fnac / Doriane films

Photos p.66 :  
En haut : le premier magasin Fnac, boulevard Sébastopol a ouvert à Paris en 1957.

En bas : Façade du magasin de Bordeaux.  
L'inauguration de magasins plus vastes permet, dès les années 1970, d'organiser des concerts et des rencontres entre les artistes et le public.

# 67

## La fondation de l'enseigne culturelle

Théret et Essel s'associent en 1954 pour fonder la Fédération Nationale d'Achats des Cadres. Chacun détient 50 % du capital de l'entreprise. Essel s'occupe du travail administratif, tandis que Théret gère les achats des approvisionnements aux fournisseurs. Ils commencent par commercialiser des appareils photo à prix réduits pour faciliter l'accès de la population à la technologie, dans la France des Trente Glorieuses. « *Pendant des années, la FNAC, c'était la photo. Quand on parlait de la FNAC, les gens voyaient la photo* », se souvient Max Théret. L'offre se diversifie ensuite : les disques, l'électroménager et les articles de sport, aujourd'hui disparus, le livre en 1974, le matériel informatique dès le début des années quatre-vingt. Le premier lieu de vente ouvre ses portes le 1<sup>er</sup> mars 1954 dans un appartement situé au deuxième étage d'un immeuble du boulevard Sébastopol à Paris. Devant l'afflux de clients, un autre site ouvre ses portes en 1957 au rez-de-chaussée sur le même boulevard. La même année, le chiffre d'affaires atteint quatre millions de francs. « *Il est certain que les premières années étaient extraordinaires, raconte Max Théret. Nous suivions une courbe de progression vraiment exponentielle, nous manquions de place, de personnel, c'était un cas unique en France.* »

## Au nom du consommateur

Dans un premier temps, Max Théret reprend le modèle de l'Économie Nouvelle. Des adhérents possèdent un carnet d'achats leur donnant droit à 20 % de remise chez des commerçants affiliés. Le système

## Des séances de commentaire de photos sont organisées en magasin avec les clients. Max Théret juge de la qualité du matériel en fonction de la netteté de la photo commentée.

est vite abandonné, mais l'idée de privilégier le client face au fabricant demeure. Fondé dès 1954 et tiré à 300 000 exemplaires, le journal Contact servira de tribune contre les prix élevés. Sous la plume militante d'André Essel, les articles de Contact s'opposent aux prix imposés et dénoncent la mauvaise qualité de certains produits. Les titres des articles sont sans ambiguïté : « La bataille des prix continue » en 1957, « Assez de prix gonflés » en 1965.

André Essel se souvient de l'incrédulité de certains clients face aux réductions effectuées par la FNAC sur le prix des appareils photo : « *Je me souviens d'un client qui arrive. Il regarde tous les appareils photo. "Vous avez des Leicas ! Vous avez ça ! Mais vous ne faites pas 20 % dessus ?" Je lui dis "Si, voilà les prix du catalogue et voilà les prix que nous faisons avec les 20 %". Le type a sorti une poignée d'argent. Il a dit : "Mettez-le moi de côté, je vais chercher d'autre argent pour le payer". Il n'y croyait pas !* ».

À la lutte contre les prix élevés s'ajoute une information précise concernant la qualité des produits vendus. Par exemple, des séances de commentaires de photos sont organisées en magasin avec les clients. Max Théret juge de la qualité du matériel en fonction de la netteté de la photo commentée. Ce type de conseil au consommateur et la dénonciation des prix conduisent certains fournisseurs d'appareils photo à boycotter la FNAC. Théret et Essel partent temporairement s'approvisionner en Allemagne.

Quand, au mois de mars 1974, Essel et Théret introduisent le livre dans les rayons de la FNAC, ils décident d'ajouter une remise de 20 % sur chaque ouvrage. « *Est-ce que le livre est fait pour les lecteurs ou est-ce qu'il est fait pour les libraires ?* » demande André Essel, volontiers provocateur. Cette réduction provoque la colère des libraires et des éditeurs jusqu'à ce que la loi Lang sur le prix unique du livre ne vienne y mettre un terme en 1981. Si la FNAC mène toujours une politique de réductions pour ses adhérents (5 % sur les livres) ou pour l'ensemble de sa clientèle (« prix verts »), elle abandonnera peu à peu le modèle de vente des prix bas, comme elle le faisait à ses débuts pour les appareils photo.

Fondé dès 1954, le journal Contact s'élève régulièrement contre les prix élevés.





A gauche : Fnac Sébastopol, en 1957. Les premiers produits commercialisés sont des appareils photo à prix réduits.

A droite : Lorsque Max Théret et André Essel introduisent le livre dans les rayons de la FNAC, ils décident d'ajouter une remise de 20 % sur chaque ouvrage. De quoi provoquer la colère des libraires et des éditeurs... La loi Lang sur le prix unique du livre y mettra un terme en 1981.

## Développer le sens artistique des clients

La création de la FNAC est contemporaine du développement de la politique culturelle en France, initiée par André Malraux. C'est dans ce contexte que la mission de démocratisation de la culture, fixée par Essel et Théret, s'institue. Alors que le chiffre d'affaires de la FNAC s'élève à 50 millions de francs et que les effectifs regroupent quatre-vingt-dix personnes, ils créent en 1965 l'association ALPHA (Arts et Loisirs Pour l'Homme Aujourd'hui). Ils confient la direction de cette structure à Raymonde Chavagnac, un professeur de chant détaché de l'Éducation nationale. Première association française de spectacle, ALPHA propose des billets à prix réduits et fournit des aides financières à la création artistique. En 1968 par exemple, la FNAC organise le Festival de la jeune chanson française, qui révèle des auteurs compositeurs interprètes, à la carrière prometteuse. La création d'ALPHA trouve sa cohérence dans le projet de démocratisation de l'accès à la culture énoncée par Essel et Théret. Dès les premières années, ils souhaitent accompagner l'activité commerciale d'un service, d'une information et d'une animation. L'inauguration de magasins plus vastes, au cours des années soixante-dix, permet d'organiser des concerts et des rencontres entre les artistes et le public. C'est le cas dès 1974 avec la venue de Maria Callas à la FNAC. D'autres artistes, tels que Juliette Gréco ou Gilles Vigneault, suivront lors de ces « Vendredis de la FNAC Étoile ». Face à la croissance rapide

du chiffre d'affaires de l'entreprise, la création d'autres lieux de vente s'impose. Avant l'ouverture d'un premier site en province à Lyon en 1972, un nouveau magasin ouvre ses portes sur l'avenue de Wagram à Paris, non loin de la célèbre place de l'Étoile. André Essel s'occupe personnellement du recrutement des vendeurs. Les effectifs de la FNAC passent de 300 à 600 salariés entre 1968 et 1970.

## Les employés, entre vendeurs et guides culturels

À qualités égales, Essel recrute des individus engagés dans le secteur associatif, politique, ou religieux. « J'ai voulu privilégier des hommes et des femmes qui ont envie de vivre en société et de s'engager », affirmait-il. Des anciens scouts, des acteurs du milieu associatif, des jeunes militants politiques de gauche et du combat anticolonialiste constituent, aux côtés des étudiants, les premières générations d'employés. L'intérêt d'André Essel pour l'action collective et la politique se maintient : pour son recrutement, l'un des vendeurs embauché en 1969 au magasin de l'avenue de Wagram se souvient d'avoir partagé avec lui une discussion sur le communisme italien qui, à cette époque, rejoignait la sociale démocratie tandis que le Parti Communiste Français s'alignait sur les positions de l'URSS. « On n'a parlé que de ça ! Il m'a dit : "C'est bon, j'ai vu que vous étiez ouvert, vous n'êtes pas un stalinien !" C'était cela, les critères d'embauche, l'écoute, le débat, la conviction... » Dans les tâches quotidiennes des

**À qualités égales, Essel recrute des individus engagés dans le secteur associatif politique ou religieux. Des anciens scouts, des acteurs du milieu associatif, des jeunes militants politiques de gauche et du combat anticolonialiste constituant, aux côtés des étudiants, les premières générations d'employés.**

vendeurs, le conseil aux clients est mis en avant. Il s'agit pour le personnel de renseigner et de guider la clientèle dans ses choix culturels. Le souci d'adaptation au public s'illustre également dans les pratiques professionnelles attribuées aux vendeurs qui, outre cette relation d'information, ont à gérer la sélection de l'offre, les commandes aux fournisseurs et la composition des rayons et des étalages. Le rôle du vendeur est sans doute plus valorisé que dans d'autres magasins : « *Parce qu'il entend au plus près du client, le vendeur doit participer aux tâches de gestion commerciale* », déclare André Essel en 1977.

### Une bombe sociale ?

Si la grande distribution constitue un secteur peu syndiqué, la FNAC fait figure d'exception. Dès 1968, date à laquelle la première section de la CGT est fondée, on assiste au développement d'un bastion syndical dans le commerce. Les raisons de cette spécificité sont multiples : la trajectoire biographique des fondateurs, le recrutement d'individus disposés à l'action collective, la frustration générée par le décalage entre le niveau de diplôme du personnel et le type d'emploi occupé. Les employés de la FNAC ne participent que tardivement aux événements de mai 1968. Avec l'accord d'Essel et Théret, qui souhaitent se montrer solidaires des étudiants et des ouvriers, l'unique magasin ferme ses portes le 21 mai puis reste bloqué jusqu'au 6 juin. Dès les années soixante-dix, les différents conflits sociaux, portés par les nombreux militants syndicaux, aboutiront à la construction d'un ensemble d'acquis sociaux pour le personnel. L'édification du statut des salariés n'est alors pas sans lien avec l'écoute portée aux revendications des mouvements syndicaux par les fondateurs et la culture de la négociation, dont ils feront preuve jusqu'à leur départ de l'entreprise.

### Une culture de la négociation

Dès 1973, le premier mouvement du personnel constitue le point de départ d'une décennie, au cours de laquelle les conflits aboutissent à l'acquisition d'un statut convenable pour le personnel d'une entreprise du tertiaire privé. Le treizième mois est obtenu en 1973 sans la moindre grève. Deux années plus tard,

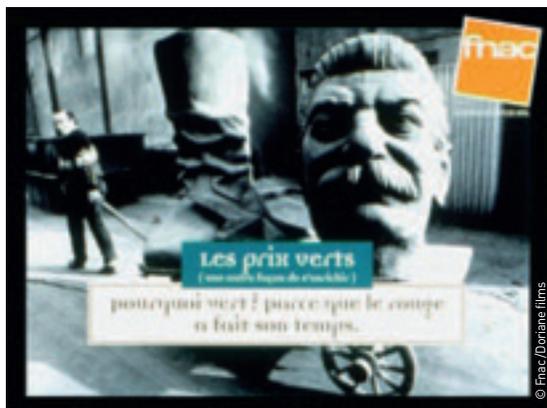
**Les employés de la FNAC ne participent que tardivement aux événements de mai 1968. Avec l'accord d'Essel et Théret qui souhaitent se montrer solidaires des étudiants et des ouvriers, l'unique magasin ferme ses portes le 21 mai.**

cinq jours de grève se concrétisent par l'octroi d'une augmentation de salaire pour le personnel et la titularisation des extras. La prime de vacances est obtenue au mois de juin 1976. Puis, au cours de la fin des années soixante-dix, les salariés obtiennent deux jours de repos hebdomadaire, dont un accolé au dimanche, la réduction du temps de travail de 40 à 38 heures, ainsi que le paiement des titres de transport. En 1981 et 1982 enfin, des conflits importants conduisent à l'accession du personnel au contrat de 37 heures hebdomadaires et des revalorisations de salaire. C'est donc un statut unique dans le secteur du grand commerce qui se construit dans les

années soixante-dix grâce aux mobilisations successives du personnel et à la culture de la négociation d'Essel et de Théret. Essel raconte d'ailleurs à ce sujet qu'il « *reprenait les syndicalistes en matière de marxisme quand ils se trompaient ou employaient des formules non consacrées* »... Ces mesures visant à la protection du travail, ainsi que leurs ressources culturelles, font des employés de la FNAC des membres des classes moyennes salariées.

### Après le départ des fondateurs

Au cours des années soixante-dix, les fondateurs, et plus particulièrement Max Théret, se retirent peu à peu de la FNAC. En 1970, la création de nouveaux sites nécessite des investissements que seule l'ouverture du capital de l'entreprise peut garantir. 40 % des parts détenues par les fondateurs sont vendues à deux organismes financiers, la Banque de Paris et l'Union des Assurances de Paris. Peu à peu, des divergences en termes de stratégie apparaissent entre les deux fondateurs. Max Théret a besoin de capitaux pour des activités parallèles. André Essel, quant à lui, reste attaché à l'entreprise, mais il prend peu à peu conscience des exigences de rentabilité. Théret réussit à convaincre Essel de solder leurs parts de l'entreprise. La vente a lieu en 1977 à la Société Générale des Coopératives des consommateurs (les COOP). Théret quitte l'entreprise tandis qu'Essel passe du statut de propriétaire à celui de directeur salarié. Si le fonctionnement des coopératives COOP rappellent aux fondateurs de la FNAC un certain



esprit des origines, celui de l'économie sociale, Essel assimilera plus tard cette vente à « *une grande connerie* ». En 1977, la FNAC compte six magasins : trois à Paris, un à Lyon, un à Strasbourg et un à Marseille. Un nouveau grand point de vente ouvre ses portes. Il s'agit du site du Forum des Halles à Paris, qui remplace le magasin du boulevard Sébastopol.

Ayant atteint la limite d'âge fixée par les COOP, André Essel est contraint de démissionner en 1983 alors qu'il fête son soixante-cinquième anniversaire. Il laisse sa place à Roger Kérinec des COOP, et Jacques Parent est nommé directeur général de la FNAC. Essel ne quitte pas le monde de l'entreprise. Il conseille successivement le Groupe Hachette et l'entreprise Grand Optical pour leur développement commercial. Il rédige son autobiographie intitulée *Je voulais changer le monde* en 1985 et décède vingt ans plus tard à l'âge

de quatre-vingt-six ans. La trajectoire de Max Théret est plus discrète. En 1988, il réapparaît sous les feux de l'actualité dans le cadre du scandale de la société nationalisée Pechiney. Il est condamné par la justice en 1994 pour avoir été l'un des initiés, aux côtés de Roger-Patrice Pelat, à avoir acquis des titres de la société Triangle, avant l'offre publique d'achat du Groupe industriel français sur celle-ci.

La crise financière que traversent les COOP en 1985 provoque la cession de l'entreprise. Parmi les nombreuses candidatures d'acheteurs, dont celles des groupes de distribution Auchan et Carrefour, celle de la Garantie Mutuelle des Fonctionnaires qui est retenue. Les investissements menés par la GMF entre 1985 et 1993, en particulier par Michel Baroin, décédé prématurément en 1987, puis par François Pinault dès 1994, développeront l'enseigne sur le territoire national, mais aussi à l'étranger et sur internet. Les adaptations successives de la FNAC aux mutations de l'économie des produits culturels et technologiques vont se réaliser au tournant des années 2000, en tentant de maintenir les spécificités de l'entreprise, indispensables à sa réussite économique, la vocation culturelle et le souci de faciliter l'accès aux biens culturels à une large clientèle.

**Vincent Chabault**

*Les citations d'André Essel et de Max Théret sont extraites des interviews présentées dans le documentaire de G. Poitou-Weber, La saga FNAC, Doriane Films, 2002, et dans l'ouvrage Jours de FNAC, Paris, FNAC/Textuel, 1994.*



En haut : Si la FNAC mène toujours une politique de réductions pour ses adhérents ou pour l'ensemble de sa clientèle (les « prix verts »), elle a abandonné le modèle de vente à prix bas qu'elle pratiquait à ses débuts pour les appareils photo.

En bas : Magasin Fnac de Séville. Les investissements menés par la GMF entre 1985 et 1993, puis par François Pinault dès 1994, ont permis de développer l'enseigne sur le territoire national mais aussi à l'étranger et sur internet.

© Rhinok



## Veja, regarde autour de toi !

Veja, c'est cette petite basket branchée et écolo qui monte, qui monte ! Tout juste arrivée sur le marché (2005), elle est le résultat d'une démarche audacieuse et créative, lancée par deux jeunes gens fraîchement diplômés de leur école de commerce. Ils voulaient sortir des sentiers battus ; ce sont sur les sentiers du Brésil que leur curiosité les a menés, là où sont aujourd'hui confectionnées annuellement plus de 60 000 paires de ces tennis griffées d'un V, faites de matériaux biologiques ou naturels, et selon des procédés respectueux de l'environnement.



« On s'est connu au Lycée Franklin à Paris, on était voisins en cours d'éco » commence Ghislain, trente ans. Université Dauphine pour l'un, HEC pour l'autre, les deux amis concluent que « bien qu'elles nous aient appris à diriger notre entreprise, nos études de commerce nous ont un peu laissées sur notre faim... » Diplôme en poche, ils suivent un schéma classique en partant faire des stages dans la finance aux États-Unis. Ce sera New York et la Société Générale pour Ghislain, qui y étudie le « risque pays » ou comment calculer les risques d'investissement dans des pays en développement, un thème complètement étudié au cours de ses études. Le jeune homme profite de son séjour new-yorkais pour se rendre aux conférences sur le développement de l'ONU, et se

passionne pour le Sommet mondial pour le développement durable, que l'organisation tient à Johannesburg en 2002. C'est le déclic : Ghislain Morillon et Sébastien Kopp décident alors de s'écarter, pour un temps, des sphères financières... « On avait envie de voyager, de connaître le monde tel qu'il est, pas derrière des écrans d'ordinateurs. » Pour autant, ce n'est pas pour se la couler douce que les deux complices décident de prendre, en 2003, une année sabbatique. Au contraire, ils se donnent pour but d'analyser le rôle du secteur privé dans le développement durable : les entreprises communiquant sur la protection de l'environnement font-elles du « greenwashing » ou leur action écologique est-elle réelle ? Ils démarchent une dizaine de sociétés telles que Carrefour et Total, leur



demandant de subventionner le voyage, en échange d'un rapport sur leur action dans les pays en développement – « avec notre œil », précise Ghislain.

Après douze mois de pérégrinations en Chine, en Afrique du Sud et au Brésil, les deux amis reviennent déçus, mais pleins d'espoir : « Les entreprises menaient des actions de développement durable qui n'avaient rien à voir avec leur activité. Nous leur avons demandé pourquoi ce n'était pas justement leur impact environnemental qu'elles essayent de réduire. » Parallèlement, Sébastien et Ghislain se penchent sur le projet Alter Éco en réalisant un audit pour cette jeune PME française spécialisée dans l'importation et la distribution de produits issus du commerce équitable : « Il a été saisissant de voir à quel point ce projet est sérieux, complet et bien fait. Tristan Lecomte – le fondateur – achète à des producteurs défavorisés des produits qui respectent leur environnement et leur travail. Il y a un vrai échange

**Des pays visités durant leur voyage d'étude, c'est vers le Brésil, où un modèle de développement alternatif a déjà fait surface, que Ghislain et Sébastien se sentent portés.**

économique, c'est loin d'être de la charité. Les gens se parlent et se respectent. Le commerce se fait en toute transparence. »

Dès lors, pas question de s'arrêter là pour les deux jeunes gens, émus par les problèmes sociaux, économiques et environnementaux rencontrés sur le terrain. Parviendront-ils cependant à créer la différence ? Ils prennent conscience qu'il y a beaucoup à faire, et qu'il est possible d'innover. En montant un cabinet de conseil ? Non, il est trop difficile de changer les modes de faire d'entreprises établies, estiment-ils. En montant leur propre affaire de commerce équitable ? Pourquoi pas... mais pour vendre quoi ?

## À vos marques, prêts, partez !

« On adore les baskets, donc on s'est dit qu'on arriverait sûrement mieux à vendre ça qu'autre chose. Pour nous, la basket est aussi le symbole des relations nord-sud. On se sentait d'ailleurs toujours frustrés d'acheter des Nike, parce qu'on savait qu'elles étaient fabriquées dans des conditions douteuses. » Des pays visités durant leur voyage d'étude, c'est vers le Brésil, où un modèle de développement alternatif a déjà fait surface, que Ghislain et Sébastien se sentent portés. Entre coton bio, caoutchouc naturel et coopératives locales, ils découvrent qu'ils peuvent y réaliser une basket complètement équitable. Un petit concours pour décider du look de la future basket (inspirée d'un modèle brésilien des années soixante-dix) et la Veja (« regarde autour de toi » en brésilien) est née. Les deux jeunes associés ne

En haut : La route pénètre dans la forêt amazonienne, lieu de culture du caoutchouc sauvage.

En bas : Récolte du caoutchouc en Amazonie. Il faut près de 25 hévéas pour fabriquer 1 kg de latex : l'exploitation du caoutchouc permet de valoriser ces arbres et donc de lutter contre la déforestation.



se lancent pas pour autant à l'aveuglette. Soutenus par un cabinet de conseil suisse spécialisé dans le développement durable, ils identifient des petits producteurs, et se tournent vers plusieurs ONG, comme Escafa 8, qui les aide à trouver les meilleures usines (parfois hésitantes à collaborer avec des petits clients comme Veja), ou Esplar qui soutient les producteurs de coton. Au Brésil, il existe un réseau d'économie solidaire en plein boom, qui regroupe des producteurs réunis en coopératives et travaillant selon les règles du commerce équitable, respectueux de l'environnement et des conditions de travail des ouvriers. Les deux jeunes s'y aventurent, confiants, et en apprennent les ficelles : « *Le coton que nous utilisons provient du Nordeste, il est produit par une coopérative composée de deux cent quarante familles, tandis que cent familles, amazoniennes nous livrent le caoutchouc. Ensuite, une centaine de personnes s'occupent du filage, puis vient le tissage. La fabrication de la chaussure est réalisée au sud du pays.* » Et de poursuivre : « *Découvrir le métier de la*

*chaussure, qui nous était complètement inconnu, a été notre plus gros obstacle, de même qu'ouvrir un bureau sur place.* » Ce bureau emploie aujourd'hui douze personnes, en charge de développer les produits et de s'assurer que la chaussure est fabriquée exactement selon les standards de la marque : « *Nous mettons un point d'honneur sur le contrôle qualité* », assure Ghislain. Ravis par leur investissement à la fois professionnel et personnel, les deux partenaires passent plusieurs mois de l'année au Brésil. En 2007, ils y ont même emmené une partie de l'équipe qui gère le showroom parisien. « *Une fois sur place, nous dialoguons en permanence avec nos partenaires brésiliens.*

**Qui dit équitable ne dit pas forcément biologique. Mais pour Ghislain et Sébastien, qui financent une partie de la certification bio de certaines matières premières, c'est un tout.**



*Ils nous parlent de leur saison, des problèmes rencontrés, des récoltes, et nous n'hésitons pas à leur raconter ce que devient le fruit de leur travail une fois débarqué en France, à leur expliquer pourquoi les baskets sont vendues à ce prix.* » – environ 100 €.

## Une éthique sans frontières

La conscience écologique et sociale de la marque ne s'arrête pas aux frontières du Brésil. Les baskets sont, en effet, acheminées en France par bateau (trois semaines sont nécessaires à la traversée de l'Atlantique), puis prises en charge par l'Atelier sans frontières, une entreprise de réinsertion de personnes en difficultés sociales, qui s'occupe des commandes Veja, ensuite livrées par une autre entreprise de réinsertion, Ares. « *On les aime bien, raconte Ghislain, on a tissé une vraie relation humaine avec ces équipes, ce qui ne pourrait avoir lieu si on faisait appel à des gens comme DHL !* » En tant qu'importateur, Veja verse en plus une prime de commerce équitable, finançant

chaque année différents projets, comme, en 2008, un programme de production de coton biologique : « *Il est très difficile de faire du coton bio, c'est-à-dire qui n'a pas recours aux insecticides, car la population de chenilles roses est très sensible aux insectes* », précise Ghislain, qui, tout financier qu'il était, est devenu un vrai spécialiste de la culture bio. Car, qui dit équitable ne dit pas forcément biologique. Mais pour Ghislain et Sébastien, qui financent également une partie de la certification bio, coûteuse, de certaines de leurs matières premières, c'est un tout : « *Si on respecte les gens, on respecte aussi leur environnement* », soutiennent-ils.



## Équitable, mais pas donné

Dans un entretien publié par le webzine Planète-Terra, Sébastien dissèque le prix d'une paire de Veja : valant 20 à 22 € au sortir de l'usine (une paire de baskets fabriquée en Chine revient à sept ou huit fois moins cher), les 80 € restants servent à payer le transport, la douane, les frais de fonctionnement, la marge magasin et la TVA. « *Notre taux de marge est normal, et fait partie intégrante du commerce équitable* », précise-t-il. Et si la Veja coûte à peu près le même prix que la Puma, tout en ayant un coût de fabrication bien plus élevé, c'est que la première omet une ligne de budget primordiale chez la seconde : la publicité. Il est vrai qu'on ne trouvera pas une seule réclame Veja dans les magazines, ni même quelques affiches placardées dans les rues, et encore moins de spots publicitaires à la télévision. « *Le marketing est dans le produit, explique Ghislain, c'est son histoire, et les valeurs qu'il représente.* » Les associés ne négligent cependant pas les salons professionnels (Barcelone, Berlin, Londres et Paris). C'est là qu'ils ont rencontré leurs premiers clients, qui les ont confortés dans leur souhait de se positionner haut de gamme « *car ce type de clientèle est à même de comprendre notre concept, réunissant mode et écologie.* » Ce positionnement explique aussi la présence des Veja dans les boutiques du Palais de Tokyo, du Centre Pompidou, du Bon Marché ou encore chez Kiliwatch, paradis des bobos parisiens. Pour autant, les associés ne veulent pas se confiner aux points de vente étiquetés select ou commerce équitable ; ils entendent bien confronter leurs Veja aux Nike, être présent dans les grands magasins. C'est au Printemps, installé dans dix-huit villes de

**« Aujourd'hui, les convictions environnementales de beaucoup de fashionistas se font enfin entendre. La mode « verte » devient réellement une tendance de fond. »**

France, que tout un chacun peut trouver les désormais fameuses baskets équitables. Une démarche au passage pas si évidente pour la marque, du fait de la petitesse de sa production, qui ne lui permet pas toujours de travailler avec la grande distribution. En outre, Ghislain et Sébastien, que l'on imagine bons fêtards, connaissent les avantages de l'événementiel, et mettent peu à peu à profit cette stratégie qu'ils jugent plus humaine que la publicité sur papier glacé.

## Gagné !

Et ça marche. De 10 000 paires vendues en 2005, l'année de la création de Veja, ils triplent leurs ventes l'année suivante pour atteindre les 60 000 paires vendues en 2007. Déjà sept collections, dont une pour enfants et une pour bébés, des points de vente choisis (la marque est aussi présente dans dix pays d'Europe, ainsi qu'à New York, Los Angeles, Tokyo, Hong Kong et Wellington en Nouvelle-Zélande) et une politique événementielle en développement pour un produit alliant design, qualité et conscience écologique, semblent en être la recette. « *Les gens évoluant dans le monde de la mode ont la réputation d'être futiles, observe Ghislain, mais c'est faux. Le commerce équitable, quant à lui, a longtemps été victime de son image pas très glamour. Aujourd'hui, l'écologie fait le lien entre les deux ! Il faut savoir que les stylistes n'ont jamais été fiers de voir leurs créations fabriquées en Chine, et aujourd'hui, les convictions environnementales de beaucoup de fashionistas se font enfin entendre. La mode « verte » devient réellement une tendance de fond.* »

**Elisabeth Károlyi**

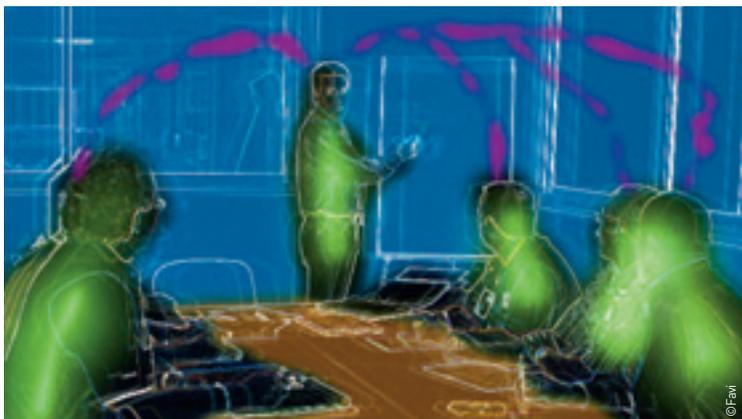
*À gauche : Maison d'un seringueiro ou saigneur d'hévéa.*

*Au centre : Le neem est un arbre dont le fruit broyé produit un répulsif naturel utilisé sur les plants de cotons. C'est l'ONG locale Esplar qui enseigne aux producteurs les techniques agro-écologiques permettant de protéger naturellement le coton des attaques de chenilles.*

*À droite : Fleur de coton, obtenue sans pesticide, ni OGM, ni engrais chimique. La qualité du coton est exceptionnelle, l'environnement protégé, de même que la santé des petits producteurs.*

# Fonderie Favi : à la découverte de l'entreprise du quatrième type

Depuis vingt-cinq ans, la fonderie Favi fonctionne selon un schéma d'autogestion radicalement anticonformiste : « Un management sans structure, basé sur des valeurs ». Et affiche de très bons résultats. Une histoire étonnante, qui ébranle quelques certitudes...



**L**e problème, avec la fonderie Favi, c'est : par où commencer ? Pas facile de trouver par quel bout prendre un OVNI, fût-il entrepreneurial. Face à un objet aussi déroutant, mieux vaut attaquer par quelques faits bien concrets, histoire de nous assurer que tout cela n'est pas un canular et que les faviens ne sont pas si fous qu'ils en ont l'air...

Quelques faits bruts, donc. 550 salariés, 75 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2006, une marge d'autofinancement de plus de 15 % depuis vingt-cinq ans, près de 50 % de part du marché européen des fourchettes de boîte de vitesses, une position de leader mondial en fonderie sous pression d'alliages cuivreux (cuivre et laiton). Et aussi une collection de certifications ISO, prix de management, récompenses et décorations en tout genre, à faire pâlir un général soviétique ! La fonderie Favi est une entreprise sérieuse. Et rentable... ce qui ne court pas les rues aujourd'hui parmi les équipementiers automobiles français. Un succès qui repose sur un fonctionnement radicalement différent, assumé avec sérénité.

## Moins de structure

Un coup d'œil à l'organisation, pour saisir tout de suite la bizarrerie de la chose. La production est organisée en seize mini-usines, qui correspondent à des clients particuliers pour le secteur automobile, ou à des marchés lorsque la clientèle est trop morcelée. Chaque mini-usine est gérée de façon complètement autonome, sans aucun contrôle centralisé. De la production à la livraison, chaque unité s'organise comme elle l'entend en fonction d'un critère unique : comment s'adapter le mieux possible aux besoins du client. On retrouve la même autonomie chez les opérateurs et opératrices, qui se répartissent seuls sur les postes selon leurs compétences et leurs envies. La plupart d'entre eux disposent d'une expérience et d'une formation suffisantes pour pouvoir passer de façon

complètement informelle d'une mini-usine à l'autre, en cas de besoin... ce qui explique sans doute qu'il n'y ait jamais eu le moindre retard de livraison depuis vingt-cinq ans ! Conséquence de ce principe d'autonomie, le nombre de niveaux hiérarchiques est extrêmement réduit : pas plus de chef de production que de contremaître... Comme il est expliqué sur l'une des étonnantes fiches de management consultables depuis le site : « *Quand nous bricolons ou jardinons, nous aurions horreur d'avoir en permanence quelqu'un sur le dos pour dire comment faire.* » Chaque mini-usine comporte en tout et pour tout des opérateurs et un binôme de direction : le leader et le commercial. Le leader, qui est toujours un ancien opérateur coopté par ses pairs, est chargé des hommes et des machines. Autrement dit, il supervise la production, mais aussi ce qu'on appellerait ailleurs la gestion des ressources humaines : congés, RTT, formation, augmentations. Quant au commercial, il est l'interlocuteur du client, depuis les appels d'offre jusqu'à la fin de vie du produit. À ce titre, il règle tous les problèmes qui peuvent se poser à lui, quelle qu'en soit la nature. Au quotidien, son travail consiste à prospecter, faire les gammes, choisir les fournisseurs, les emballages et les transporteurs, mais aussi à faire entrer le dehors dedans « *en mettant l'opérateur le plus possible en contact avec son client.* » Autrement dit, le commercial, qui est également « parrain productivité », fait partie intégrante de l'usine ; la preuve, il a son bureau juste au milieu des machines. L'idée sous-jacente, c'est que l'entreprise doit être entièrement orientée vers le client : après tout, c'est lui qui paye les salaires ! Autre conséquence de cette orientation client, la réduction drastique des services non productifs, dont on est persuadé, chez Favi, qu'ils sont parasites, s'inventant leur propre travail d'une façon non seulement inutile, mais nocive. La fonction crée l'organe, chez Favi, on en est persuadé. Et on supprime tranquillement de la carte, ou plus exactement de l'organigramme, service du personnel, planification, contrôleurs de gestion ou service achat (les coûts administratifs ne représentent que 1 % du chiffre d'affaires). Pas banal pour une entreprise industrielle de cette taille ! Les rares fonctions transversales qui subsistent sont constituées en « mini-usines » destinées aux clients internes, ou, si l'on reprend le vocabulaire ISO, en processus support. Bureau d'études, qualitatif, maintenance, sécurité sont présents au sein de Favi, mais n'interviennent qu'à la demande de la mini-usine, comme un prestataire de services.

**On supprime  
tranquillement  
de la carte, ou  
plus exactement  
de l'organigramme, service  
du personnel,  
planification,  
contrôleurs de  
gestion ou service  
achat...  
Pas banal pour  
une entreprise  
industrielle de  
cette taille !**

## **Des outils de management sélectionnés et utilisés avec rigueur**

Structure ultralégère ne signifie pas anarchie, au contraire. Le système implique l'utilisation rigoureuse de quelques outils de management, souvent d'origine japonaise. Il ne s'agit pas de suivre les derniers concepts à la mode, mais au contraire de comprendre exactement l'esprit et les implications de chaque outil, puis de l'adapter à l'environnement spécifique et à la philosophie de l'entreprise. À titre d'exemple, on peut citer le SPC (*Statistical Process Control*), qui permet à chaque opérateur de contrôler lui-même la qualité de ses pièces et de disposer d'un historique facilitant la transmission avec l'équipe suivante. Ou encore le TPM (*Total Productive Maintenance*), qui consiste à mettre en place des indicateurs de production gérés et contrôlés intégralement par les opérateurs. On peut ainsi calculer un Taux de Rendement Global qui précise l'état des lieux d'une machine, d'un process ou d'une usine à un temps donné. Point essentiel selon Favi, les indicateurs mis en place dans le TPM ne doivent porter que sur des notions de temps ou de pièces : temps d'arrêt identifiés, nombre de pièces mauvaises ou à contrôler, etc. Si on introduit dans le système des unités monétaires, et notamment des clés de répartition des coûts, l'opérateur ne maîtrise plus l'intégralité des données et le TPM se transforme en outil de contrôle au lieu d'être un outil d'autonomie. Ce qui serait à l'inverse de tout le système Favi et ne servirait plus à rien, les indicateurs de contrôle étant, par nature, truqués... La bonne marche du système Favi s'appuie donc sur quelques outils soigneusement sélectionnés, parmi lesquels il faut également mentionner le compte d'exploitation mensuel, indispensable pour éclairer la route et garantir la réactivité.

## **Le favien en dix leçons...**

On l'a vu, la première caractéristique frappante du système Favi est la suppression radicale d'éléments considérés en général comme indispensables pour gérer une entreprise sérieusement. Mais à cet allègement spectaculaire de la structure, répond un renforcement du socle identitaire, des valeurs, de la culture partagée. Il ne s'agit pas de magie mais d'un équilibre subtil et réfléchi : une organisation aussi légère n'est rendue possible que par la recherche d'un « bien commun » connu de tous et que chacun s'approprie, entre autres, par un

processus d'intégration soigneusement établi. Sans ces fondations, tout se casserait la figure. Ou, pour le dire avec les mots de Favi : il faut s'assurer que chacun ait compris le pour quoi et le pour qui, et le laisser libre du comment. On en arrive au discours « favien ». Et là, ça décoiffe...

Il faut dire que l'idée d'un « catéchisme » d'entreprise fait toujours redouter le lavage de cerveau. Crainte d'autant plus forte que chez Favi, on n'hésite pas à employer des « gros mots » pour le contexte de l'entreprise, comme bonté, amour ou bonheur. Mais ces réserves ne doivent pas faire oublier qu'ici, au moins, les mots ne sont pas creux.

Chaque principe ou règle débouche sur des modes de fonctionnement quotidiens, le plus souvent iconoclastes. On est loin des chartes ou des listes d'engagements purement décoratifs !

Première règle de base : l'homme est bon. Ou plutôt, si l'on creuse un peu au-delà du slogan, l'homme est bon si on le considère comme tel. Résultat, il n'y a pas de pointeuse (l'homme bon ne fait pas exprès d'arriver en retard) et le magasin est en libre-service. Second postulat : chacun doit rechercher en permanence l'amour de son client. En pratique, chaque opérateur sait à tout moment pour qui il travaille, et, régulièrement, les opérateurs fabriquent de petits objets en laiton en guise de cadeaux pour les opérateurs du client. Une façon de faire plaisir, et, surtout, de se rappeler que « ce don du ciel qu'on appelle le client » est le seul qui détienne réellement le pouvoir !

Autre principe directeur : la performance vient des opérateurs et d'eux seuls, ce qui implique une grande considération, mais aussi une priorité accordée à la formation (qui a représenté jusqu'à 10 % de la masse salariale certaines années) et le partage équitable de l'intéressement : le montant distribué est le même pour tous les salariés au lieu d'être proportionnel aux salaires, comme ailleurs. Or, il se trouve qu'« il n'y a pas de performance sans bonheur ». Résultat : une attention permanente aux conditions de travail, mais aussi l'idée que ce ne sont pas les hommes qui doivent apprendre le langage des machines, mais les machines qui doivent parler le langage homme... Le cocktail comporte encore quatre « règles morales » : « de bonne foi, de bon sens, de bonne volonté et de bonne humeur ». Exemple de bon sens : le budget constitue un cadre général indicatif, mais non contraignant. S'il apparaît en cours d'année que des investissements budgétés n'ont plus de raison d'être, ils ne se feront pas... Le genre

**L'idée d'un « catéchisme » d'entreprise fait toujours redouter le lavage de cerveau. Crainte d'autant plus forte que chez Favi, on n'hésite pas à employer des « gros mots » comme bonté, amour ou bonheur.**

d'évidences qui, ailleurs, disparaît souvent derrière des rigidités, ou encore, des enjeux de pouvoir ou de crédibilité.

Ajoutons un objectif unique pour toute la tribu : « toujours plus et mieux, pour moins cher à Hallencourt, dans le respect de la terre de nos enfants. » Le mot d'ordre est un peu long, mais chaque élément représente un engagement précis et lourd de conséquences. Hallencourt, cela signifie un engagement ferme à ne pas délocaliser... quitte à changer de marché ou de métier si la compétitivité n'est plus là. La terre de nos enfants, c'est le développement durable, domaine dans lequel Favi s'est toujours montré l'avant-gar-

diste : rappelons que l'entreprise a été successivement la première fonderie européenne certifiée ISO 14001 et la première société française certifiée QSE.

### **Favi ne s'est pas fait en un jour**

Après ce tour d'horizon, on a envie d'en savoir plus sur l'histoire de cette étrange construction, qui n'est pas sortie de terre en un jour... Créée en 1957 (à l'origine sur le marché de la plomberie), la fonderie Favi a rencontré au début des années soixante-dix de graves problèmes financiers, qui ont abouti à son rachat par le groupe AFICA. L'entreprise a été gérée de façon « classique » jusqu'en 1983, date à laquelle Max Rousseaux, président fondateur du groupe AFICA, a parachuté l'un de ses collaborateurs à sa tête en lui laissant entièrement carte blanche, selon le principe de confiance absolue, qui devait devenir la clé de voûte du système Favi. Après une période d'observation, le nouveau directeur a annoncé quelques mesures symboliques irréversibles (comme la suppression des pointeuses et des primes), et, pour le reste, a expliqué

Le site de Favi, en Picardie, à quelques kilomètres d'Abbeville.



qu'ils « feraient en allant », se contentant d'annoncer les priorités dans un discours peu conventionnel... dans lequel il comparait le métier d'industriel à celui de prostituée ! Après ce coup d'éclat, le nouveau fonctionnement s'est mis en place progressivement, avec pragmatisme et humilité. Et presque tout seul, si l'on en croit les témoignages. Une citation phare, chez Favi où l'on adore les citations, est la phrase de François Jullien : « *Le bon prince est celui qui, en supprimant les contraintes et les exclusions, permet que chaque existant puisse s'épanouir à son gré. "Son agir sans agir" est un laisser faire qui n'est pas ne rien faire du tout, car il revient à faire en sorte que cela puisse se faire tout seul.* »

Une dizaine de personnalités différentes et complémentaires ont créé le système ensemble, depuis les détails pratiques jusqu'à la définition des valeurs partagées ou encore des liturgies. Cette construction collective s'est appuyée sur une analyse clairvoyante des défauts des organisations classiques et des exigences de l'environnement, notamment en matière de réactivité. Mais le système repose aussi sur une grande ouverture d'esprit. Chez Favi, on a toujours été glaner de bonnes idées ailleurs, entre autres à l'AFPIM. La liste des références est longue et éclectique : le Kaizen, le Général Estienne, qui prônait l'établissement de valeurs morales et intellectuelles dans les organisations et est à l'origine de l'invention des chars FT17 pendant la Première Guerre mondiale, ou encore le professeur Shiba, enseignant au MIT et à Tsukuba.

L'application de sa méthode pour innover, tout en restant centré sur son métier, a permis à Favi de devenir la première entreprise au monde à fabriquer du cuivre injecté, et donc de pénétrer le marché des moteurs électriques. La sociodynamique des organisations proposée par Jean-Christian Fauvet joue aussi un rôle déterminant dans le nouveau modèle, que ce soit pour son idéal d'entreprise « holomorphe » ou pour son système d'information informel, reposant sur la situation géographique des machines à café et des toilettes ! Aujourd'hui encore, les apports de l'extérieur restent essentiels : vingt opérateurs partent cette année au Japon pour prendre une bonne bouffée de SPC dans le texte.

En résumé, la démarche est donc la suivante : on part chiner dans la grande foire des concepts et des méthodes, et quand on fait une trouvaille, on prend soin de l'adapter au reste de la décoration, mais aussi aux goûts et besoins de toute la maisonnée. Quitte à ajouter quelques accessoires ou à repasser une couche de peinture différente c'est le

### **Le système repose aussi sur une grande ouverture d'esprit.**

**Chez Favi, on a toujours été glaner de bonnes idées ailleurs – la liste des références est longue et éclectique.**



résultat qui compte. Ainsi, on parle d'« amour du client » parce que ce terme est apparu en harmonie avec les références judéo-chrétiennes partagées par les salariés. Et on a érigé en dogme le principe de « faire en allant », parce que c'est une expression picarde !

Ce joyeux mélange des genres donne un assemblage hétéroclite assez déroutant à première vue, mais les résultats sont là... Et puis, prendre le meilleur partout où on le trouve, voilà du bon sens... qui constitue une des quatre valeurs morales. La boucle est bouclée, Favi est une entreprise holomorphe, alléluia !

### **Un modèle à suivre ?**

Non, mais une invitation à réfléchir autrement. Le système Favi suscite beaucoup d'intérêt, chez les fournisseurs, les consultants de tout poil, les gourous du management ou encore les organisations professionnelles. La preuve, le directeur actuel, qui prend sa retraite dans quelques mois, donne des conférences dans le monde entier. Mais il se garde bien de tout prosélytisme. Comme les faviens eux-mêmes le rappellent, il n'existe pas de modèle universel d'animation d'une collectivité. Le système Favi ne constitue donc pas un « modèle », à transposer tel quel dans un autre environnement, forcément différent. N'empêche que chacun doit pouvoir trouver dans cette histoire quelques bonnes idées à prendre. Et surtout, une démarche reposant sur la curiosité... et l'envie de sortir des sentiers battus.

**Sophie Chabanel**

*Pour en savoir plus... Vous pouvez télécharger les « décoiffantes » fiches de management version Favi sur le site de l'entreprise : [www.favi.com](http://www.favi.com).*

Rédigé à l'occasion du bicentenaire de l'arrivée de Madame Clicquot à la tête de la maison Veuve Clicquot Ponsardin, en 2005, ce petit « roman » retrace avec finesse et humour les grandes étapes de la vie de « Barbe Nicole », femme d'affaires – et de cœur – exceptionnelle, qui réussit, par sa force de caractère, sa ténacité et son audace, à transformer le négoce de sa belle-famille en une grande Maison de champagne...

# Madame Clicquot, le roman



Dans les extraits publiés ici, le lecteur suivra ses péripéties entre 1810 et 1816, période extrêmement dense au cours de laquelle Barbe Nicole est devenue celle que ses contemporains ont appelée avec admiration la « Grande Dame de la Champagne ».

## Sous le signe de la comète

Barbe Nicole Clicquot s'affaire, depuis cinq ans déjà, à la tête de la Maison qui porte désormais son nom. Avec persévérance et rigueur, sans compromis, elle se consacre au développement de ses affaires. En femme de terrain, elle n'a de cesse d'arpenter le vignoble, s'assurant les meilleurs approvisionnements en raisin, et réalisant de judicieuses acquisitions dans les meilleurs crus. En 1811, une comète traverse le ciel de la Champagne. Beaucoup y ont vu le présage d'une excellente récolte... Madame Clicquot en tirera des vins d'exception qui la feront connaître par-delà les frontières. Aujourd'hui encore, devenue un des symboles de la Maison Veuve Clicquot, la comète figure sur chacune des étiquettes.

Plus vite ! Plus vite !

Barbe Nicole mène sa calèche à grandes guides, mais les chevaux peinent à gravir le chemin de craie, et la jeune femme s'impatiente. Elle a rendez-vous avec une comète ! Quelques érudits rémois lui ont signalé comme une curiosité la présence dans le ciel de ce « phénomène

astronomique », mais selon les vigneron, cette drôle d'étoile pourrait bien influencer la vigne, parole de cossiers ! Pour rien au monde, Barbe Nicole qui, depuis plus de cinq ans, déploie toute son énergie à influencer, non pas la vigne, mais sa production, ne manquerait le spectacle ! Et c'est près de Bouzy, dans le domaine des Grands Noirs, qu'elle a choisi de se rendre pour le contempler.

« Rendez-vous au sommet ! » a-t-elle lancé en plaisantant. Cela fait bien longtemps qu'elle ne s'est pas entendue rire ainsi... Que de difficultés depuis sa décision de reprendre les affaires ! L'Europe est exsangue, ruinée par des années de guerre. Le blocus continental décrété pour abat-

tre l'Angleterre a rendu presque impossible toute expédition par bateau vers les ports d'Europe du Nord. En représailles, les Anglais bloquent la navigation, et il faut prendre le risque de perdre des cargaisons pour satisfaire les clients qui ne cessent de réclamer son vin. Mais Barbe Nicole est ainsi faite que l'adversité la stimule. Son

association avec Fourneaux lui a apporté les connaissances pratiques dont elle avait besoin pour compléter les intuitions acquises auprès de son mari. Au terme des cinq années prévues par leur accord, elle a suffisamment appris, elle s'est sentie assez sûre d'elle pour mettre fin à leur collaboration. Elle dirige maintenant seule sa Maison de négoce et veut la développer selon ses principes dont l'essentiel a les accents d'une devise :

« Une seule qualité, la toute première. »

(...) Elle rejoint le chef vigneron qui l'accompagne, un homme au-

quel elle confie la parcelle en contrebas, le « clos collin ». Ensemble, ils font quelques pas entre les échelas. Un sécateur à la main, elle coupe machinalement des ramifications gourmandes. Elle observe de près la fleur, l'état des feuilles. Il répond à toutes ses questions

avec déférence. Le dernier orage a épargné la parcelle. La fleur est belle et prometteuse... La comète ?

- *Grand Dieu ! Attendons la vendange !* réplique le vigneron.

Ils regagnent la calèche. Avec une petite brosse ronde, Barbe Nicole époussette le bas de sa robe salie par la terre humide, puis elle ouvre l'écritoire de campagne dont elle ne se sépare jamais. Une liasse de courrier est rangée à l'intérieur du tiroir, Songeuse, elle relit la dernière lettre que lui a envoyée Louis Bohne, de repos quelques jours chez lui, à Heilbronn. « *Chère Madame, je commence moi-même à croire maintenant que*

*Elle veut développer sa maison selon des principes dont l'essentiel a les accents d'une devise : « Une seule qualité, la toute première ».*



des deux côtés on s'arme de longues mains pour une guerre. Sur toute la ligne du Rhin on voit des mouvements clandestins qui semblent viser à ce but. D'un autre côté, les Russes viennent d'évacuer en toute hâte la Valachie alors que rien au monde ne les forçait. Les Polonais n'ont pas discontinué d'armer ; les Autrichiens rassemblent des armées dans le Banat ; la Suède enrôle à force et les Turcs ne veulent faire la paix à aucun prix. On augmente les corps de troupe le long de la Baltique, du côté de la France, et l'empereur Napoléon, dans son discours au Corps législatif, n'a pas touché le Nord avec une syllabe ; au contraire il a dit qu'il se flattait de pouvoir maintenir la paix sur le continent. » Le fidèle voyageur va bientôt repartir sillonner l'Europe. Barbe Nicole déploie une feuille blanche et commence à rédiger sa réponse. « Je mets actuellement mon entier espoir en vous, en votre zèle et en votre activité, bien persuadée

que si vous ne pouvez pas réussir, personne ne le pourra. (...) Je désire que vous soyez assez heureux pour obtenir la confiance et les ordres des Princes des pays que vous allez parcourir. (...) Enfin, je m'en rapporte entièrement à vos bons soins. Ne doutant que vous ne vous mettiez en route à la fin de ce mois, je vous souhaite

un bon voyage et une bonne santé. » Barbe Nicole entretient une correspondance assidue avec ses voyageurs de commerce. Elle les soutient, les encourage, les félicite. Écrire est sa manière de diriger les marchés de ses vins, ce monde à la fois lointain, inconnu et familier. Mais le jour baisse, elle referme son écritoire.

(...)

Barbe Nicole observe la nuit descendre sur les coteaux. Les oiseaux se sont tus. Tout est calme, serein, sur la nature silencieuse. On a peine à croire que la paix soit encore menacée. Pourtant, de l'autre côté des Pyrénées, les armées françaises sont déjà engagées dans de nouvelles batailles. Une fois de plus, la guerre vient troubler l'Europe. Napoléon l'impressionne depuis longtemps. Elle ne peut se défendre à son égard d'une

certaine sympathie. Est-ce parce qu'il avait vingt-sept ans quand il a mené sa première campagne en Italie, l'âge auquel elle-même s'est lancée dans les affaires ? Peut-être, bien qu'elle ne soit pas femme à tenir pour un signe du destin le hasard des analogies. En revanche, il est certain que la trajectoire de l'Empereur a parfois traversé celle de sa famille. À Arcole, l'aide de camp qui a sauvé la vie du jeune général Bonaparte n'était autre que le colonel Muiron, un cousin de François du côté maternel, celui de Bouzy, justement. Chez les Clicquot, on racontait souvent cette histoire. Et puis, Barbe Nicole n'a pas oublié que, reçu à Reims, le Premier consul avait logé chez son père. Elle se souvient encore de l'effervescence régnant à l'Hôtel Ponsardin avant l'arrivée du grand homme ! Mais elle

a beau se rappeler ces événements avec une légère complaisance, aujourd'hui, cet empereur belliqueux la contrarie. Il gêne considérablement le transit de ses précieuses bouteilles. À quand le retour de la paix ? La vraie paix ?

Dans la pénombre, les vignes ont pres-

que une forme humaine. Les ceps tortueux s'appuient sur les échelas dressés vers le ciel comme des fusils à baïonnettes. Ce sont ses petits soldats à elle ! Mais de petits soldats pacifiques, qui apportent avec eux le plaisir, le réconfort, la gaieté.

- Madame ! Regardez ! Elle est là, juste au-dessus !

Barbe Nicole lève la tête. Dans le ciel noir, la comète s'étire, resplendissante, comme une merveilleuse chevelure orange. Barbe Nicole éprouve une immense bouffée de joie. Elle n'a pas manqué le rendez-vous. Sa comète. Flamboyante, éclatante, magique. Comme un heureux présage. Et Barbe Nicole, ce soir-là, fait un vœu. Elle se promet de rendre hommage à cet astre mystérieux et de le représenter sur les milliers de bouteilles qu'elle entend expédier à travers le monde.

Illustration représentant le vaisseau hollandais « Sechs Gebroeders » acheminant les caisses de vins de la Comète vers la Russie en 1814. Dessin de Drian.



© Archives Veuve Clicquot

## À la conquête de nouveaux territoires

**Guerres, occupations, blocus, les conditions du commerce en Europe sont des plus mauvaises. Pourtant, Madame Clicquot ne renonce pas. Elle maintient, tout au long de ces difficiles années, des contacts réguliers avec l'étranger...**

En ce 13 mars 1814, Barbe Nicole est installée devant son secrétaire, où elle achève une série de lettres. Non loin, sa fille Clémentine feuillette un album, allongée sur une méridienne. Un bruit de bottes leur parvient par la fenêtre entrouverte. Depuis des semaines, la région est la proie des militaires. Dès les premiers jours de janvier, il y a eu un incessant chassé-croisé de troupes en route vers les champs de bataille, de blessés et de prisonniers qui en revenaient. Début février, les Cosaques ont occupé la ville, bientôt suivis par un détachement de Prussiens. L'ère des réquisitions et des vexations a commencé et la lutte est acharnée dans les faubourgs.

Le 26 janvier déjà, le père de Barbe Nicole, baron et maire depuis peu, avait reçu l'ordre d'évacuer la ville « dès que l'invasion serait imminente ». Malgré ses recommandations, Barbe Nicole n'a pas quitté son poste. Elle a pris le soin de faire murer ses caves, puis elle a fait revenir Clémentine de Paris. Depuis, la mère et la fille mènent une vie recluse. Barbe Nicole interrompt son travail. La situation est si confuse, le contexte politique tellement incertain... Elle doit faire un effort pour dominer son anxiété. Et si, malgré ses précautions, on pillait ses caves ? Et si elle ne pouvait éviter la banqueroute ? Elle jette un regard à Clémentine. C'est pour sa fille qu'elle s'inquiète. Elle serait prête à n'importe quel sacrifice pour lui assurer une vie heureuse. On sonne. Jean-Baptiste, le frère de Barbe Nicole, surgit dans la pièce, très agité. Napoléon s'est juré de coucher à Reims, il est chargé de l'accueillir. Sa femme, en ce moment même, prépare une chambre pour l'Empereur, mais dans son affolement elle a égaré son nécessaire à couture. Barbe Nicole pourrait-elle ?... Elle ne peut s'empêcher de sourire :

*Elle a beaucoup appris, ces dernières années. Louis Bohne et les autres voyageurs de commerce lui ont permis, à force de sillonner l'Europe, de se faire une idée précise des attentes des marchés.*

*- Allons, si le sort de l'Empereur est en jeu, je veux bien prêter des aiguilles et du fil, j'ajouterai même un ou deux flacons pour parfaire l'hospitalité des Ponsardin.*

Ce petit incident l'a égayée. Foin des idées noires. Après tout, il n'y a aucune raison d'imaginer le pire, ses caves ne seront pas pillées et, à l'abri de leurs murs, repose un trésor : le « vin de la Comète ». L'astre a tenu sa promesse, et la vendange 1811 a été exceptionnelle. Elle a beaucoup appris, ces dernières années. Louis Bohne et les autres voyageurs de commerce qu'elle a engagés lui ont permis, à force de sillonner l'Europe, de se faire une idée précise des attentes des marchés. Le Champagne est un luxe que s'accordent certains privilégiés et elle sait à quel point les Russes apprécient le sien.

Elle réfléchit. Les mouvements des armées, dont elle est témoin, n'annoncent-ils pas la chute prochaine de l'Empire ? Ne doit-elle pas profiter de cette situation ? Il faut commencer dès maintenant à tout préparer dans le plus grand secret, et le moment venu... Elle reprend sa plume et écrit à Bohne.

Le soir même, Napoléon pénètre dans la ville sous les acclamations d'une foule enthousiaste. Trois jours après il repart. Dans la semaine, les Russes et les Prussiens reprennent la ville. Les événements se précipitent. Le 6 avril, l'Empereur abdique.

Dès le lendemain, Barbe Nicole s'attelle à l'ouvrage. Elle fait dégager les caves et relance activement le travail des vins. Elle reprend contact avec ses correspondants et puis, surtout, elle met en route son grand projet : l'expédition vers la Russie. Elle a lu autrefois *L'art de la guerre*, ce traité traduit du chinois en 1772. Sa mère lui avait reproché cette lecture, comme ne convenant pas à son sexe ! Aujourd'hui elle en applique les théories. À la base de la stratégie : le renseignement. Elle glane donc tous ceux qui peuvent lui être utiles sur l'évolution de la situation. Quoi qu'il arrive, elle juge opportun, comme elle l'écrit à Rondeaux, son commissionnaire de Rouen, de former provisoirement des

dépôts de vins dans des ports voisins de la Russie.

Dès le 17 avril, Rondeaux est en mesure d'affréter un bateau. Le temps presse. Barbe Nicole sait que si elle tarde trop, la chaleur ne permettra plus d'envoyer du vin mousseux. C'est maintenant qu'elle doit agir.

Le 6 juin, un vaisseau hollandais, Les Gebroeders, appareille de Rouen à destination de la Baltique. À son bord, 10 550 bouteilles de vin de Champagne, précieux chargement qu'accompagne le fidèle Louis Bohne. Pour l'aider à supporter l'inconfort de la navigation, Barbe Nicole lui a fait livrer sur le navire dix-huit bouteilles de vin rouge de Cumières, du cognac, et une édition reliée de Don Quichotte en six volumes.

Elle reste sans nouvelles de Bohne pendant un mois. Le 6 juillet, enfin, elle reçoit une lettre postée de l'escale d'Elseneur, au Danemark. Pauvre ami. Sa traversée n'a rien des charmes d'une croisière. Il ne dispose que d'une cabine exiguë et d'une méchante paillasse. Mais il s'efforce de minimiser dans sa correspondance les désagréments de son voyage et s'en plaint avec humour : *« Des punaises comme des pièces de dix centimes que nous avons à bord m'ont déjà bu la moitié de mon sang. »* Soulagée, Barbe Nicole s'empresse de lui répondre sur le même ton : *« J'espère que vos vilains hôtes auront respecté l'autre moitié de votre sang et je vous engage de la manière la plus pressante à faire en sorte de réparer au plus tôt la perte de celle que vous avez été obligé de sacrifier... »* À peine a-t-elle expédié son billet qu'elle apprend que la Russie s'est enfin décidée à lever ses taxes d'importation prohibitives. D'ores et déjà, Barbe Nicole sait qu'elle a gagné son pari.

Elle ne se trompe pas. Bohne, en débarquant sur les côtes prussiennes, à Königsberg, a la satisfaction de constater que le vin a parfaitement résisté au transport. Il décide d'en vendre une partie sur place afin de couvrir les frais du voyage, tandis que le reste du chargement est expédié à Saint-Petersbourg, à l'agent Louis Boissonnet. Aussitôt, les acheteurs font littéralement le siège autour de lui. Les acquéreurs se

bousculent et un mystérieux client emporte la quasi-totalité des bouteilles dont il dispose, à un prix qui dépasse toutes les espérances de Barbe Nicole. En quelques jours, tout est vendu, jusqu'au moindre flacon. Dans la foulée, Barbe Nicole organise une nouvelle expédition massive. Il faut battre le fer tant qu'il est chaud et elle sait qu'en affaires, sa rapidité est un de ses meilleurs atouts.

Ce soir-là, une foule élégante se presse chez Madame Andrieux, la femme de l'un des plus importants manufacturiers de Reims. Toute la bonne société rémoise a répondu à son invitation. (...)

Barbe Nicole, pour une fois, est en retard. Elle le fait exprès. Elle a décidé

que cette soirée serait celle de son triomphe, et les salons de Madame Andrieux son Champ de Mars. Depuis des mois, elle édifie son succès dans l'ombre, patiemment. Elle a été plus inventive, plus lucide et courageuse que ses concurrents. Elle a pris des risques. Elle sait maintenant que son audace a payé. Sa réussite, longtemps tenue secrète, peut enfin éclater au grand jour. Tout à l'heure, la société rémoise et le monde du Champagne apprendront qu'en quelques semaines, elle est devenue la négociante la plus en vue de Russie.

Elle se prépare avec le soin d'un général victorieux pour la parade. N'a-t-elle pas, de manière pacifique, réussi la conquête de la Russie ? (...)

En mère avisée, Barbe Nicole a deviné que son succès rejaillirait sur sa fille. Cette réception est pour Clémentine l'occasion idéale de faire son entrée dans le monde.

La jeune fille est extrêmement timide. Quand elle pénètre derrière sa mère dans les salons de Madame Andrieux, le murmure flatteur qui salue leur arrivée la terrifie. Elle voudrait disparaître dans un trou de souris. Mais très vite, son malaise se dissipe. C'est sa mère, bien plus qu'elle, qui est le centre de l'attention générale.

Neuf ans plus tôt, les mauvaises langues n'ont pas manqué de décréter que c'était folie de sa part de se lancer dans le négoce des vins et que

*Elle sait maintenant que son audace a payé. Tout à l'heure, a société rémoise et le monde du Champagne apprendront qu'en quelques semaines, elle est devenue la négociante la plus en vue de Russie.*

cette entreprise frisait l'inconvenance. Mais l'obstination de Barbe Nicole est venue à bout des critiques. Il suffit, pour s'en convaincre, de voir avec quelle déférence elle est accueillie dans cette assemblée. On lui tend une coupe de Champagne, elle la porte à ses lèvres, en reconnaît aussitôt la saveur ; et sourit. Très vite, les questions fusent.

- *Comment vont vos affaires ? Avez-vous souffert de l'Occupation ?*

Bien sûr, elle a souffert, comme chacun, des réquisitions dont la ville a été frappée. Mais elle a eu la chance de n'avoir aucune perte à déplorer. Et puis, n'est-ce pas, des jours meilleurs s'annoncent ? Barbe Nicole n'ignore pas que, lassés de Napoléon, de son despotisme, de ses campagnes interminables et coûteuses, la plupart de ceux qui l'entourent se sont ralliés sans états d'âme au nouveau pouvoir. Le moment est opportun pour rendre hommage à la Maison de France, grâce à laquelle la Paix et la Concorde sont enfin retrouvées. Une salve d'applaudissements rompt le silence quasi religieux avec lequel on l'a écoutée. Le calme se rétablit et quelqu'un pose enfin la question que Barbe Nicole attend :

- *Pensez-vous pouvoir reprendre rapidement vos expéditions ?*

Clémentine, assise un peu en retrait, ne prête aucune attention aux regards insistants des jeunes gens qui l'entourent. Elle retient son souffle. Elle ne connaissait pas les talents de comédienne de sa mère et ouvre de grands yeux étonnés en l'entendant répondre, sur un ton amusé :

- *Reprendre mes expéditions ? Comment donc ? Vous ne savez pas ? Mais mes vins sont déjà en Russie ! Depuis plus de deux mois !*

C'est un coup de théâtre ! Les conversations cessent, les négociants quittent les tables de jeux, et tout le monde fait cercle autour de la Veuve



Laurent Gargat - Veuve Clicquot

Clicquot. Chacun veut savoir comment elle a réussi. Barbe Nicole se prête de bonne grâce à cet interrogatoire. Bien sûr, elle passe sous silence les détails que ses concurrents n'ont pas à connaître, mais elle raconte, de manière plaisante, l'épopée de Louis Bohne.

- *Grâce au Ciel, il n'a pas fait naufrage et il en a déduit, avec son humour habituel, que quiconque est destiné à vivre pour le vin, ne trouve pas de bière dans l'eau...*

Les rires fusent, et le cœur de Clémentine se gonfle d'admiration pour sa mère.

Un vieux monsieur, qui porte encore la perruque poudrée de l'Ancien Régime, a écouté la narration de Barbe Nicole avec attention. Il s'incline devant elle :

- *Madame, vous êtes une grande dame, vous êtes la grande dame de la Champagne !*  
(...)

## Le goût de l'innovation

**Les années passant, Madame Clicquot demeure toujours aussi intransigeante sur la qualité de ses vins. Elle multiplie les essais qui vont la conduire à améliorer les procédés d'élaboration. En 1810, elle réalise ainsi la première cuvée millésimée ; en 1816, elle invente la méthode de remuage sur table ; en 1818, elle élabore le premier champagne Rosé d'assemblage. Elle se consacre ensuite au perfectionnement de la bouteille de verre.**

Durant les Cent Jours, Barbe Nicole a profité de la frayeur qui s'est emparée de la Champagne pour réitérer son exploit : fin mars, tandis que tous étaient paralysés par le récent débarquement de l'Aigle corse, elle a réussi à expédier par bateau plus de trente cinq

*Bouteilles de La Grande Dame sur pupitre de remuage. On peut distinguer le dépôt concentré dans le col de la bouteille.*

mille bouteilles en Russie. Ses concurrents n'en sont pas encore revenus et, six mois plus tard, elle rit encore du bon tour qu'elle leur a joué. Pourtant, elle doit sans cesse faire face à de nouvelles difficultés. Certes, en cette fin d'année 1815, la Maison Veuve Clicquot Ponsardin est florissante et son chiffre d'affaires a grimpé de façon vertigineuse. Certes, tout le monde s'arrache son Champagne et son carnet regorge de commandes, mais c'est justement cela qui la préoccupe. On lui réclame des bouteilles par dizaines de milliers, à travers toute l'Europe, il faut organiser des expéditions, tout cela prend un temps considérable, et ses caves se vident de façon dangereuse. Elle craint de ne plus pouvoir satisfaire ses clients. Elle presse De Müller d'activer le travail en caves et se plaint de la lenteur de la besogne. Il maugrée. Elle en a de bonnes, parfois !

- *Vous ne voudriez tout de même pas livrer du vin trouble ?*

- *Quelle idée, je le veux très clair vous le savez bien, mais je le veux en quantité suffisante !*

- *Alors, Madame, il faut que vous preniez patience...*

Patience ! Patience ! Comme si les clients étaient patients, eux ! Il doit bien exister un moyen de gagner du temps, Barbe Nicole n'en dort plus. Elle passe de longues heures, la nuit, à compter ses bouteilles disponibles et retourner dans sa tête tous les aspects du problème.

La clarté est une condition essentielle à la qualité du Champagne. Comme l'a résumé Louis Bohne, il faut garder à l'esprit que « c'est la salve que donne cette boisson qui l'a fait vendre, et sa clarté, et que c'est la douceur qui l'a rendue recommandable ». Depuis les débuts du Champagne, l'élimination du dépôt

provenant des levures est donc l'un des soucis principaux des négociants. On ne connaît que deux méthodes pour y parvenir. La première consiste à transvaser le vin d'une bouteille dans une autre. La formule se révèle délicate et coûteuse : le gaz s'échappe et une partie du vin est perdue. Depuis qu'elle a pris la tête de la Maison, Barbe Nicole a opté de préférence pour la seconde solution, qu'on appelle technique de dégorgement. On conserve les bouteilles sur un

râtelier, tête en bas, de façon que la lie s'écoule vers le bouchon. Chaque fois que l'on veut faire avancer le dépôt, on prend la bouteille par le col, le goulot incliné, on la place devant une lumière pour apprécier l'importance du dépôt, puis d'un mouvement plus ou moins sec du poignet, on l'agite. On la replace sur son râtelier. Puis on recommence. Ainsi de suite jusqu'à ce que l'opération soit terminée. Ce procédé, s'il réduit la fuite du gaz et la perte du vin, n'en est pas moins interminable, et souvent, en regardant faire les cavistes, Barbe Nicole s'est exaspérée de ces infinies manipulations.

Quatre heures viennent de sonner à la cathédrale. Barbe Nicole ne dort toujours pas. Au contraire, elle est plus éveillée que jamais. Elle allume une chandelle, se lève et enfille une robe de chambre. Elle attrape sa châtelaine, qu'elle a posée sur sa table de chevet, et à laquelle est suspendu l'impressionnant trousseau qui ne la quitte jamais. Puis, prenant garde à ne pas faire cliqueter les clés, pour ne pas réveiller Clémentine dont la chambre est située juste en face de la sienne, elle se faufille dans le couloir, descend l'escalier et ouvre la porte intérieure qui communique avec les caves.

Elle traverse les salles. Ici, les caisses de bois, frappées de l'ancre marine, symbole d'espérance que son cher François avait choisi comme emblème de la Maison et qui, heureuse coïncidence, figure aussi sur le blason de la ville de Saint-Pétersbourg. Là, le stock de bouteilles vides, ces belles bouteilles ventruées, à l'épaule tombante, au col élané. Plus loin la cire à cacheter verte, pailletée d'or et la réserve de bouchons, chacun marqué de la fameuse étoile... Tout est dans un ordre impeccable, parfait. Mais Barbe Nicole ne s'attarde pas. Elle pénètre enfin dans le lieu qui l'intéresse : un immense cellier tapissé de bouteilles dans lesquelles se reflète la lueur de sa bougie. Le vin a l'air de reposer : il travaille. Elle rêve à l'alchimie mystérieuse qui s'opère à l'intérieur de ces bouteilles, aux précieux ferments qui y sont captifs, qui sont indispensables au vin et dont pourtant il faut le débarrasser. Elle rêve, elle réfléchit. Elle prend un crayon et, sur un petit calepin, elle commence à dessiner, fébrilement. Au matin, le premier tonnelier à descendre dans la cave est tout embarrassé d'y trouver sa patronne en robe de chambre. Il balbutie quelques

*On lui réclame des bouteilles par dizaines de milliers, à travers toute l'Europe, il faut organiser des expéditions, et ses caves se vident de façon dangereuse...*

mots d'excuse et s'apprête à faire demi-tour, mais Barbe Nicole le retient.

- Vous connaissez un menuisier ?

- Mon beau-frère, justement.

- Faites-le venir, voulez-vous ? Qu'il ne perde pas une minute et qu'il apporte son vilebrequin !

L'employé obtempère sans poser de questions. Barbe Nicole remonte dans sa chambre, où elle procède à une rapide toilette. Elle a eu une idée, une idée vraiment ingénieuse, elle en est sûre, et elle ne peut en retarder un instant l'exécution.

Il a presque fallu se fâcher avec le menuisier pour qu'il consente à saccager une si belle table. Il a proposé d'en fabriquer une autre, pleine de trous, puisque tel était le caprice de Madame.

- Le temps de se procurer une bonne planche, des dimensions pareilles, cela ne se trouve pas sous le pas d'un cheval, mais enfin, je mettrai les bouchées doubles et je pourrai vous livrer... Voyons...

Mais Barbe Nicole a besoin de cette table tout de suite, il n'y a donc qu'à sacrifier celle de la salle à manger. Un point c'est tout. Au ton brusquement impérieux de sa voix, l'artisan a compris qu'il était inutile d'insister. La mort dans l'âme, il s'est mis à l'ouvrage, selon les instructions précises que Barbe Nicole lui a remises sur un petit croquis. La cuisinière est outrée. La table de la salle à manger ! Un plateau de dix-huit couverts, en noyer ! La descendre à la cave ! Y faire des trous comme dans un fromage ! À croire que Madame ne tourne plus rond !

Les tonneliers, les remueurs, tous ont haussé les épaules quand cette drôle de table a fait son apparition dans la cave. Et quand ils ont vu leur patronne glisser, l'un après l'autre, les cols d'une centaine de bouteilles dans chacun des trous obliques, ils ont haussé les épaules encore plus

fort. Malgré tout le respect qu'ils ont pour elle et pour ses compétences, ils n'ont pu s'empêcher de ricaner :

- Belle avance ! Est-ce que le vin déposera plus vite pour autant ?

- Pourquoi ne pas s'en tenir à nos vieilles méthodes, qui au moins, elles, ont fait leurs preuves ?

- Ah ! murmurent-ils, les femmes... Toujours à imaginer des trucs impossibles...

Barbe Nicole laisse dire tous ces messieurs routiniers cramponnés à leurs habitudes, mais elle leur défend de toucher à sa table. À l'heure où ils prennent leur repas, elle se glisse en cachette dans le cellier et remue elle-même sa centaine de bouteilles. Le geste n'exige presque pas de déplacement et ne nécessite aucun effort. En quelques semaines, elle acquiert la certitude de l'excellence de son procédé. Elle écrit aussitôt à Bohne pour lui en faire part : « Le dépôt descendu dans le goulot de la bouteille n'a plus besoin, lorsqu'on la débouche, d'aucune préparation pour le dégorgeage, et l'on centuple ainsi la vitesse de l'opération. »

Force est aux plus sceptiques de constater l'évidence. Madame Clicquot vient d'inventer une nouvelle technique d'élimination des lies : la table à remuer. (...)

Cette biographie à peine romancée, puisqu'elle s'appuie scrupuleusement sur les documents issus des archives, a été écrite par l'équipe Communication institutionnelle de la maison Veuve Clicquot Ponsardin.

*Les tonneliers, les remueurs, tous ont haussé les épaules quand cette drôle de table a fait son apparition dans la cave. Et quand ils ont vu leur patronne glisser, l'un après l'autre, les cols d'une centaine de bouteilles dans chacun des trous obliques, ils ont haussé les épaules encore plus fort.*



Table de remuage inventée par Madame Clicquot, et pupitre. Caves Veuve Clicquot.

# Comment elles transforment le pouvoir...

**E**t si l'on vous disait que les femmes au pouvoir ne se comportent pas exactement comme leurs homologues masculins... et que ces petites différences les rendent parfois plus efficaces ? Voilà une idée qui ne va pas plaire à tout le monde ! Ces Messieurs risquent de se vexer, les féministes vont rappeler à grands cris que le vrai combat, c'est l'égalité... quant aux femmes dirigeantes elles-mêmes, elles vont sans doute commencer par nier énergiquement. Il faut dire qu'en général, quand on parle des qualités féminines (prenons, au hasard, la douceur...), c'est pour mieux les renvoyer à leurs foyers ! Alors, on comprend qu'elles jugent plus important de se battre pour faire enfin les mêmes carrières que les hommes en échange des mêmes salaires, plutôt que de revendiquer leur différence.

Ce point de vue est pourtant défendu de façon très convaincante par Annie Battle et Sandra Battle-Nelson, dans leur essai *Le Bal des Dirigeantes*. Au terme de leur enquête, le constat est sans appel : les comportements diffèrent, en particulier dans la relation au pouvoir. Là où les hommes se montrent souvent sensibles aux signes extérieurs de pouvoir, les femmes dirigeantes aspirent avant tout, en général, à réaliser un projet. Autre différence, la gestion du temps. Habituees à faire cohabiter avec une formidable énergie contraintes professionnelles et familiales, les femmes vont droit au but. Avec elles, aucun risque de voir des réunions mal préparées s'enliser pendant des heures ! Bien sûr, assénées en quelques lignes, ces affirmations peuvent sembler des généralités hâtives, mais *le Bal des Dirigeantes* est suffisamment argumenté et nuancé pour convaincre les plus sceptiques.

Alors, pourquoi ces différences ? Avouons-le sans ambages, on serait ravi de vous annoncer en avant-première mondiale que la moitié féminine de l'Humanité est supérieure à l'autre – juste retour des choses ! Malheureusement, nos deux auteures sont formelles, il n'en est rien... Si la

présence des femmes au sommet de l'entreprise représente une chance, c'est avant tout parce que les équipes s'enrichissent toujours de la différence, qu'il s'agisse du sexe ou de la culture. Autre élément d'explication plus paradoxal : le conditionnement social subi par les femmes peut devenir un atout. Le fait de n'avoir pas été élevées dans le culte du pouvoir les amène à s'entourer de personnes compétentes, là où certains patrons redoutent qu'on leur fasse de l'ombre ; leur ego moins développé les incite à consulter leurs équipes plus souvent ; l'absence de modèles à suivre les oblige à se montrer plus créatives.

Malheureusement, ce conditionnement peut aussi constituer un frein dans leur ascension. Le « syndrome de la bonne élève », auquel s'ajoute l'obligation de modestie qu'on inculque encore, parfois inconsciemment, aux petites filles, ne leur facilite pas la tâche. Convaincues que, si elles travaillent bien, les bonnes notes viendront naturellement les récompenser, elles sont moins à l'aise que les hommes pour demander une augmentation ou une promotion.

Une bonne nouvelle quand même : la situation évolue. D'abord, l'attitude des hommes vis à vis de leur travail tend à se rapprocher de la leur. A l'inverse de leurs pères, les plus jeunes hommes sont souvent soucieux, comme les femmes, de gérer leur carrière en fonction de leur qualité de vie, et plus seulement de leurs titres ou de leurs fiches de paye. Quant aux femmes d'affaires, elles sont de plus en plus actives dans les réseaux, et n'hésitent plus à s'appuyer sur des formations spécialisées pour apprendre à faire reconnaître leurs compétences ! Dans l'entreprise comme en politique, les femmes dirigeantes gagnent du terrain, et l'on ne peut que s'en réjouir.

**Sophie Chabanel**



*Le Bal des dirigeantes*, Annie Battle et Sandra Battle-Nelson, éditions Eyrolles, 2006.

## ABONNEMENT

<http://www.histoire-entreprises.fr>

## ÉDITION

Histoire d'Entreprises est un magazine trimestriel édité par la société Histoire d'Entreprises (1999).  
Imprimé en France par FOT (Lyon)  
Commission paritaire : en cours  
Dépôt légal : juillet 2006

## ADMINISTRATION ET COMPTABILITÉ :

Nathalie Bernard, Stéphanie Cassiano,  
Jean-Christophe Chabert

**FABRICATION :** Frédérique Michel

**RELECTURE :** Jacqueline Di Mauro

**RÉDACTRICE EN CHEF :** Claire Moyrand

**DIRECTION ARTISTIQUE ET RÉALISATION :** Patrick Bafon

**EXÉCUTION :** Jérôme Bedelet

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :** Jean Vasseur

*Ont collaboré à ce numéro :*

Jérôme André-Peylet, Alain Borderie, Sophie Chabanel,  
Vincent Chabault, Alexandre Giandou, Laurence Jaillard,  
Elisabeth Karolyi, Frédéric Magda, Luc Marco, Claire Moyrand,  
Gersende Piernas, Véronique Védrenne, Virginie Vendamme,  
Jean Watin-Augouard.

## REMERCIEMENTS

Marc Adolf, Saïd Baddag, Fred Barre, Sandrine Besson,  
Karine Boissaud, Françoise Bosman, Valérie Buisson,  
Marion Demaret, Estelle Emond, Elisabeth Gressier,  
Fabienne Huttaux, Iconothèque de la Cinémathèque française,  
Étie Jamoury, Philippe Lagrevol, Nathalie Laplaud,  
Jean François Lhopital, Eliane Lubin, Thomas Meyrial,  
Elise Mourrat, Gilles Muller, Henri Przyborowski,  
Anne-Bénédicte Quilici, Edouard Schneider, Denis Vicherat,  
Jacques Villié.

## PUBLICITÉ ET OPÉRATIONS SPÉCIALES :

Pierre Vasseur - Tél : 01 39 08 17 01

**PROMOTION ET DIFFUSION SÉLECTIVE :** Gaëlle Veillaux

**DIFFUSION :** AME

## CONTACTS

Histoire d'Entreprises  
1 rue des rivières – CP421  
69338 Lyon Cedex 09 – France  
Tél : 04 72 19 87 87  
Fax : 04 72 19 87 81

**E.mail :** [info@histoire-entreprises.fr](mailto:info@histoire-entreprises.fr)

<http://www.histoire-entreprises.fr>

# L'Histoire d'entreprises vous passionne ?

Abonnez-vous maintenant !

> [www.histoire-entreprises.fr](http://www.histoire-entreprises.fr)



Retrouvez votre magazine sur Internet

- Abonnement en ligne
- Moteur de recherche pour localiser les points de vente
- Vente au numéro • Archives des N° 1 à 5

# BeLink

Opérateur en solutions  
de dématérialisation



[www.groupe-belink.fr](http://www.groupe-belink.fr)

# NOUVELLE RENAULT LAGUNA COUPÉ



[www.renault.fr](http://www.renault.fr)

**3**  
ANS GARANTIE  
150 000 km\*

\* Au premier des deux termes atteint (voir conditions générales de vente).  
Consommation mixte min/max (l/100 km) : 5,9/10. Émissions CO<sub>2</sub> min/max (g/km) : 155/238. 

**DANS LE RÉSEAU RENAULT**

