

# histoire d'entreprises

LE MAGAZINE DES HISTOIRES D'ENTREPRISES ET DES ENTREPRISES DANS L'HISTOIRE

www.histoire-entreprises.fr - JUILLET 2009 - 7,50 €

**HAMOUD BOUALEM**  
LE GOÛT DE L'ALGÉRIE  
DEPUIS 1878



**GRAND TÉMOIN**

Jean-Jacques Jordi,  
à la découverte de  
l'entrepreneuriat algérien

**CAMPER**

une tradition  
familiale de 130 ans

**CUISINIÈRES  
LA CORNUE**

trois générations,  
une seule éthique



**TUPPERWARE**

l'incroyable destinée  
d'une boîte en plastique

VÉRITABLE  
**Selecto**  
سيلكتو

**HISTOIRES  
MADE IN  
ALGÉRIE!**

M 03143-7-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.

Orangina  
la petite  
boisson secouée  
**24**



La carte  
American  
Express  
a 50 ans  
**12**



Cuisinières  
La Cornue  
trois générations  
**20**



Camper  
une tradition  
familiale  
de 130 ans  
**56**



Tupperware  
l'incroyable destinée  
d'une boîte  
en plastique  
**64**



CitéCréation  
un joli maillon  
dans l'histoire  
de la peinture  
murale  
**68**



# SOI-MÊME

## Lire, voir, entendre →8

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

## Un objet →12

**La carte American Express, 50 ans de service !**

C'est en tant que messagerie privée qu'American Express a commencé son histoire, en 1850, à New York. La fameuse carte de crédit, elle, n'a fait son apparition qu'un siècle plus tard.

## Un texte →14

**Un grand magasin oublié,  
le bazar Bonne-Nouvelle**

En 1835, un négociant en fers publie deux plans d'affaires concernant le lancement d'un nouveau grand magasin dans le quartier Poissonnière Paris : le *Bazar central du commerce, de l'industrie et des arts...*

## Un musée →16

**Le musée des Tissus de Lyon,  
l'héritage des soyeux**

Riche d'une collection exceptionnelle de soieries et de tapisseries, le musée des Tissus de Lyon se distingue notamment par les liens étroits qui l'unissent au monde économique, et ce, depuis sa création.

## Une initiative →18

**Des élèves de CM2 sur les traces  
d'une usine disparue**

José Thévenin, instituteur, traque avec ses élèves les traces de l'usine Coignet, fabrique de colle, de gélatine et d'engrais, à l'emplacement de laquelle fut construite leur école en 1973. Quête historique et quête d'identité...

## Troisième génération →20

**Cuisinières La Cornue,  
trois générations, une seule éthique**

Les fourneaux La Cornue jouissent d'une réputation inégalée chez les amateurs de grande cuisine. L'aventure a débuté en 1908 avec Albert Dupuy ; elle se poursuit aujourd'hui avec son petit-fils, Xavier Dupuy.

## L'entreprise au risque de la littérature →22

**Mont-Oriol de Maupassant,  
naissance d'une ville thermale**

Inspiré par la station auvergnate de Châtelguyon qu'il a fréquentée, le roman de Maupassant relate la création d'une station thermale par un entrepreneur passionné. Une analyse sociologique à la fois brillante et cruelle.

## Un éponyme →24

**Dollfus Mieg & C<sup>ie</sup>, de l'Alsace à l'Algérie**

Fabrique d'indiennes créée à Mulhouse en 1746, Dollfus Mieg & C<sup>ie</sup> s'est implantée en Algérie au cours du XIX<sup>e</sup> siècle pour se fournir en coton, la matière première du fil mercerisé.

## Un brevet →26

### Pelnard-Considère Caquot & C<sup>ie</sup> au Maghreb

Pour asseoir son monopole en matière de béton armé, le bureau d'études parisien Pelnard-Considère Caquot & C<sup>ie</sup> décidait au début du XX<sup>e</sup> siècle d'essaimer des brevets en Tunisie et au Maroc. Retour sur un aspect singulier de la propriété industrielle pendant la colonisation.

## Une marque →28

### Orangina, la petite boisson secouée

Née en Algérie en 1935, Orangina a retourné ses défauts de naissance (une forme ronde, la pulpe qui colle aux parois) en arguments marketing de choc. « *Secouez-moi* » : le pari de l'audace publicitaire...

## Saga →56

### Camper, une tradition familiale de 130 ans

La célèbre marque de chaussures espagnole a été créée en 1975 par Lorenzo Fluxà, à Barcelone. Mais elle puise ses racines sur l'île de Majorque, où Antonio Fluxà, grand-père de Lorenzo, était – déjà – artisan chausseur.

## Second souffle →60

### La faïencerie Bourg-Joly Malicorne, reprise pour durer

En 2008, la faïencerie du Bourg-Joly, fondée en 1747 dans la Sarthe, ferme ses portes. Définitivement. Mais voilà que trois mois plus tard, grâce à deux anciens clients passionnés, l'entreprise redémarre son activité...

## Stratégie →64

### Tupperware, l'incroyable destinée d'une boîte en plastique

Aujourd'hui encore, il se tient une réunion Tupperware toutes les trois secondes dans le monde ! Le récipient de plastique a connu depuis les années cinquante un succès planétaire, lié notamment à la performance de son réseau de vente directe.

## Hors cadre →68

### CitéCréation, un joli maillon dans l'histoire de la peinture murale

Si la ville de Lyon compte aujourd'hui de nombreuses fresques murales, c'est en grande partie grâce à CitéCréation, une coopérative née en 1978 à l'initiative de quelques étudiants en rupture avec l'École des Beaux-Arts !

## Portfolio →74

### Le Travail révélé

#### Regards de photographes, Paroles d'experts

Conçue par des universitaires, l'exposition « Le Travail révélé » regroupe 77 clichés des plus grands photographes contemporains, en particulier de l'agence Magnum, commentés par des spécialistes du monde du travail.

## Portrait →84

### Corinne Lefort, historienne du vin

Corinne Lefort aime le vin. Diplômée en œnologie et en histoire du vin, créatrice d'une agence de conseil œnologique, elle navigue de la pratique à la théorie, de la dégustation à l'histoire des terroirs. Rencontre avec une passionnée.



## Dossier →30

### L'Algérie, terre d'entreprises

#### Grand témoin →30

##### Jean-Jacques Jordi : à la découverte de l'entrepreneuriat algérien

Pour ce dossier consacré aux « entreprises d'Algérie », nous avons donné la parole à Jean-Jacques Jordi, historien, spécialiste de l'histoire de la colonisation et de la décolonisation. Il nous présente un panorama de l'entrepreneuriat algérien depuis la conquête française, il y a bientôt deux siècles.

#### Le Domaine de la Trappe, une exploitation agricole emblématique →38

Communauté religieuse puis exploitation agricole laïque, le Domaine de la Trappe a été pendant 120 ans une ferme modèle particulièrement originale. Créée en 1843, elle a été la première entreprise nationalisée par le gouvernement algérien en 1963.

#### Hamoud Boualem, le goût de l'Algérie →44

Hamoud Boualem est la plus ancienne société algérienne encore en activité. Produisant de la limonade et des sodas (dont le célèbre Selecto) depuis 1878, cette belle entreprise familiale est toujours vaillante – Coca-Cola n'a qu'à bien se tenir !


#### Le Robert, un dictionnaire né à Alger →50

Œuvre d'un certain Paul Robert, né en 1910 en Algérie, le dictionnaire Le Robert est vite devenu un classique. À tel point qu'on oublie qu'il fallut à son créateur des années de travail acharné pour réussir ce projet titanesque.

## Contrepoint →88

### Siparex, un capital investisseur français original

Depuis sa création en 1978, le groupe lyonnais a constamment évolué, tout en restant à l'écart de la bulle du *private equity* qui a éclaté à l'automne 2008. Alain Borderie nous dresse le portrait de ce capital investisseur original.



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

## Pourquoi pas ?

L'Algérie est en valeur dans ce numéro 7 d'*Histoire d'Entreprises*.

Pourquoi l'Algérie ? Pourquoi pas ! Chacun connaît la beauté de ses paysages, ses ressources naturelles, la cordialité de ses habitants et la complexité des liens que nous avons tissés depuis bientôt deux siècles avec ce pays souvent présenté comme essentiellement rural et qui a pourtant été le cadre de très belles histoires d'entreprises.

Algériens, Français (mais aussi Espagnols, Italiens, Maltais...) ont écrit en effet quelques belles pages d'une histoire entrepreneuriale, en Algérie bien sûr, mais aussi en France, après le rapatriement de ceux qui sont ainsi devenus des pieds noirs. Marqués par cette expérience douloureuse, d'origines très diverses, souvent totalement démunis, certains se sont appuyés sur ce traumatisme pour trouver l'énergie de créer de très belles aventures et de flamboyantes réussites. Jean-Jacques Jordi, notre grand témoin, nous rappelle utilement que

cette population parfois méprisée a joué un rôle dans la France des années soixante en bousculant ou en renouvelant certains secteurs, comme ce fut le cas pour la boulangerie ou encore les méthodes de pêche en Méditerranée. Un effet stimulant pour l'économie du pays et la preuve que plus le contexte est compliqué, plus la créativité est vive. D'autres, Algériens à l'image de Hamoud Boualem, ont construit de fantastiques épopées industrielles et commerciales. Ils ont traversé les siècles, les aléas politiques, les périodes troublées et su résister à la concurrence féroce de géants, Coca-Cola en tête.

Tous, en tout cas, ont montré que l'esprit d'entreprise ne connaît pas de frontière. Nous non plus et c'est pourquoi nous vous invitons à nous suivre sur le chemin de l'Algérie d'hier et d'aujourd'hui.

**La rédaction**

# voir enten

## Lire

### Michelin, une histoire culturelle

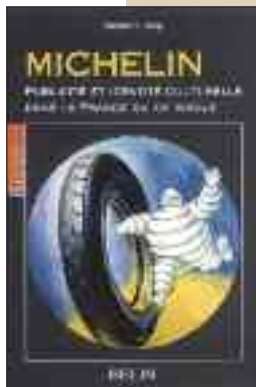
Michelin a eu un impact profond sur l'identité culturelle de la France au XX<sup>e</sup> siècle. Que ce soit par ses efforts pour promouvoir le tourisme automobile en France et en Europe grâce à son fameux Guide Rouge (qui fut publié pour la première fois en 1900), par ses positions pro-natalistes au sortir de la Première Guerre mondiale et son introduction du fordisme et du taylorisme un peu plus tard, la firme clermontoise s'est vigoureusement

engagée dans divers domaines publics, contribuant ainsi à façonner l'image que la France avait d'elle-même au cours de ce siècle. Stephen L. Harp présente ici la manière dont l'entreprise, de 1898 à 1940, a associé avec succès son nom à plusieurs éléments

de la société française – de la cuisine et de la culture locale au nationalisme et au colonialisme.

À travers le faisceau des interventions du manufacturier de pneus dans l'espace public (publicités, affiches, brochures, articles de presse, prix automobiles, subventions), il analyse les références culturelles en jeu, notamment en termes de genre, d'origine ethnique et de classe sociale. Cette étude ouvre de nouvelles perspectives sur l'histoire sociale de la France de cette période ainsi que sur les liens entre la culture d'entreprise et la culture populaire au XX<sup>e</sup> siècle.

**Michelin. Publicité et identité culturelle dans la France du XX<sup>e</sup> siècle,** Stephen L. Harp, Belin, 2008



### Le Travail révélé

Après la Mairie du 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris, l'exposition « Le Travail révélé : Regards de photographes, Paroles d'experts » s'installe au Musée des Arts et Métiers à Paris entre le 25 juin et le 26 juillet 2009. Conçue par le Master 2 de Psychologie du Travail et Ergonomie de Paris-Ouest-Nanterre-la Défense, cette exposition regroupe 77 clichés des plus grands photographes contemporains de l'agence Magnum et de photographes indépendants, accompagnés de commentaires d'experts du travail : philosophes, économistes, psychologues du travail, ergonomes, acteurs de l'entreprise, etc.

**Le catalogue de l'exposition, publié aux éditions Intervalles, est disponible en librairie. Pour en savoir plus : [www.mppe-upx.org](http://www.mppe-upx.org). Voir également p.74.**



### La Cité de la dentelle de Calais

Lieu évoquant les savoir-faire et les techniques, l'histoire économique et sociale, les usages, mais aussi les aspects les plus contemporains de la dentelle, la Cité internationale de la dentelle et de la mode a ouvert ses portes au public en juin 2009, à l'emplacement d'une des dernières grandes usines de Calais, datant

des années 1870. Pour exprimer la modernité du projet, les architectes ont choisi d'associer à l'usine une construction contemporaine qui évoque la dentelle par une façade ondulante en verre sérigraphié représentant les cartons Jacquard utilisés sur les métiers Leavers. Plus de 7 800 m<sup>2</sup> sont consacrés à la thématique dentellière, avec notamment quatre énormes métiers à tisser Leavers qui permettent d'appréhender la complexité de fabrication de cette étoffe dont la lingerie raffole. Par ses activités (défilés, ateliers d'initiation, etc.), la Cité ne se veut pas seulement un lieu de mémoire, mais aussi un lieu de vie. Une gageure, à l'heure où l'industrie dentellière locale semble vivre ses dernières heures. En 1910, la ville comptait près de 600 fabricants et faisait vivre 30 000 personnes, soit la moitié de la ville. Un siècle plus tard, ils ne sont plus que huit, pour 500 emplois.

**[cite-dentelle@mairie-calais.fr](mailto:cite-dentelle@mairie-calais.fr)  
Tél. : 03 21 00 42 30**

### Une histoire de Wall Street

Cette première histoire de Wall Street publiée en France retrace sa montée en puissance depuis ses modestes origines hollandaises au XVII<sup>e</sup> siècle jusqu'à sa suprématie mondiale au XX<sup>e</sup>. Elle explique dans quelles circonstances la Bourse de New York a vu le jour et comment elle s'est imposée face à de nombreux marchés concurrents. Elle raconte les flambées spéculatives et les krachs spectaculaires, évoque les grands personnages qui ont bâti sa légende et éclaire le fonctionnement des marchés qui ont fait sa puissance. Elle étudie aussi la genèse du cataclysme des *subprimes* qui s'inscrit logiquement dans la longue série de crises financières que Wall Street a connues au cours de sa vie mouvementée.

**Une histoire de Wall Street, Michel Van Der Yeught, Editions Eska, 2009**



# dre...



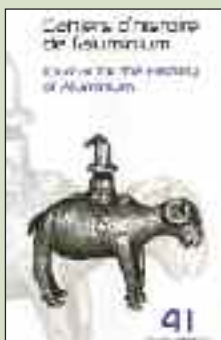
## Histoire d'une manufacture lainière provençale

Huit générations, une famille, une passion : la laine. En 2008, la manufacture lainière Brun de Vian-Tiran, leader de la couverture naturelle en France, a fêté ses 200 ans ! Son histoire débute en 1808 par l'implantation au bord de la Sorgue d'un moulin paradou où, depuis mille ans déjà, de longues vestes sont confectionnées pour les bergers. Charles Tiran et son gendre Laurent Vian, les fondateurs, rebaptisent la manufacture « Brun de Vian-Tiran » en 1886 lorsqu'Émile épouse la petite-fille Vian. Dès 1895, les Brun se lancent dans la modernisation et l'innovation au sein de l'entreprise en mettant en place un premier métier à tisser mécanique. Avec un outillage perfectionné au fil des années, la production devient de plus en plus performante et élaborée. En 1960 ce sont les premières couvertures de poil de chameau, puis la couverture Mohair. En 1975 arrivent les premières couvertures Alpaca et Cachemire, puis les couvertures Cashgora... À l'occasion du bicentenaire de l'entreprise, la maison d'édition Équinoxe publie un ouvrage, riche de photographies et de documents historiques.

**Une manufacture lainière en Provence, Pierre Brun, édition Équinoxe, 2008**

## Panorama sur l'histoire de l'aluminium

Parution du dernier numéro des Cahiers d'histoire de l'aluminium, la revue de l'IHA (Institut pour l'histoire de l'aluminium). Au sommaire : aluminium et arts tribaux dans la Collection Jean Plateau-IHA ; l'industrie italienne de l'aluminium : cartels, multinationales et autarcie, de 1917 à 1943 ; acier ou aluminium ? les incidences du choix des matériaux sur la production de maisons industrialisées ; Stangfjordens Elektrokemiske Fabriker : la première (petite) usine de production d'aluminium de Norvège. **Pour découvrir ce numéro : [www.histalu.org](http://www.histalu.org)**



## L'histoire patronale sur Internet

L'objectif de la recherche dite SIPPAP (« Système d'information : patrons et patronat français XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles ») est d'utiliser à la fois les moyens de la diffusion sur Internet et de l'interrogation par une base de données, pour rendre largement accessibles des sources biographiques rares, sous leur forme originale, pour une population extensible. Son ambition est de mettre à la disposition de la communauté scientifique un outil de travail ouvert, aussi complet et fiable que possible, sans préjuger de l'usage que les chercheurs en feront. Toutes les

données sont donc susceptibles d'être rassemblées, qu'il s'agisse de la trajectoire familiale, de la formation, des activités professionnelles, des pratiques sociales, des opinions ou des croyances. Les portraits collectés sont mis à disposition sous leur forme originale, soit sous la forme d'une image, soit sous la forme d'un document de type .pdf texte le reproduisant fidèlement. L'information n'est ainsi pas sélectionnée. Il s'agit aussi de refléter les représentations du monde patronal de l'époque. Le travail est mené en association entre le Laboratoire de recherches historiques Rhône-Alpes (UMR LARHRA 5190) et l'Institut des sciences de l'homme (UMS 1798 ISH) à Lyon sous la coordination scientifique de Pierre Vernus (maître de conférences en histoire contemporaine, Université Lumière Lyon 2).

**Pour en savoir plus :**  
**[www.patronsdefrance.fr](http://www.patronsdefrance.fr)**



## Transports, territoires et société en question

Le Centre de recherche sur les économies, les sociétés, les arts et les techniques de l'Université de Haute-Alsace et le laboratoire de Recherche sur les choix industriels, technologiques et scientifiques de l'Université de technologie de Belfort-Montbéliard organisent chaque année depuis 2007 les Journées d'histoire industrielle.

Pour cette troisième édition, ces journées seront consacrées au thème « Transports, territoires et société (XIX<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècles) ». Le choix de cette thématique de recherche a été suggéré par le 130<sup>e</sup> anniversaire de la construction de l'usine SACM de Belfort en 1879, aujourd'hui usine Alstom, où sont construites les motrices des TGV. Le colloque "Transports, territoires et société (XIX<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècles)", se tiendra les 26 et 27 novembre 2009.

**Contacts :** [nicolas.stoskopf@uha.fr](mailto:nicolas.stoskopf@uha.fr) / [pierre.lamard@utbm.fr](mailto:pierre.lamard@utbm.fr)

### La Société des Maçons de Samoëns fête ses 350 ans

Samoëns, vieux bourg datant du moyen âge, célèbre cette année le 350<sup>e</sup> anniversaire de sa Société des Maçons, association emblématique de la tradition des « frahans », les tailleurs de pierre de la vallée du Giffre. Témoin d'une fabuleuse épopée professionnelle, au service de clients prestigieux comme le Maréchal Vauban, le philosophe Voltaire ou encore Napoléon Bonaparte, la Société a donné naissance à une École de Trait en 1830 qui a formé des générations de maîtres d'œuvre, d'architectes classiques, et de staffeurs de notoriété nationale. Rassemblés à l'origine autour d'une confrérie placée

sous le vocable des Quatre Saints Couronnés, les quelques tailleurs de pierre qui subsistent aujourd'hui sont regroupés au sein d'une association à but culturel et philanthropique qui s'est laïcisée en 1850. Pour sauvegarder un patrimoine exceptionnel et unique, la Société des Maçons poursuit dignement l'œuvre de ses ancêtres à travers l'action culturelle, la sauvegarde et la mise en valeur du patrimoine, l'organisation biennale d'un Symposium international de sculpture sur pierre. Tout au long de l'année, Samoëns célébrera cet anniversaire par de nombreuses animations culturelles. Les 9 et 23 juillet et les 6 et 20 août 2009, présentation d'un diaporama ayant pour thème « La promenade historique sur les pas des anciens frahans ». Les 2, 16 et 29 juillet et les 20 et 27 août 2009, des visites baptisées « L'empreinte des frahans » conduiront les amateurs de vieilles pierres à travers les lieux les plus chargés en histoire de la ville. Les 26 et 27 décembre 2009, à l'occasion des dernières festivités de l'année, le village de Samoëns s'illuminera pour la nuit du trois cent cinquantième. Ces quelques jours seront ponctués par des spectacles de rue, des démonstrations d'artisans.

**Pour en savoir plus :** [Isabelle Cadoux](mailto:Isabelle.Cadoux@office-tourisme-samoens.com) et [Falco Baudon](mailto:Falco.Baudon@office-tourisme-samoens.com), Office de Tourisme de Samoëns. Tél : 04 50 34 15 49 [isabelle@samoens.com](mailto:isabelle@samoens.com)



### Deux siècles d'assurance mutuelle

L'ouvrage proposé par Pierre Martin offre une importante contribution dans le domaine de l'histoire des entreprises d'assurance. Il répond à un objet



ambitieux : instituer l'histoire, longue de près deux siècles, de trois des sociétés, qui, à la suite d'une fusion réalisée à partir de 1981, ont été les principales composantes du Groupe Azur : l'Assurance mutuelle de la Seine et de la Seine-et-Oise (AMSSO), la Cérès, la Beauce et les Travailleurs français (Beauce-TF). À l'origine, ces mutuelles ne cherchent pas le profit. Pourtant, confrontées au fil du temps au développement de la demande sociale d'assurance, aux chocs dus à la conjoncture et aux guerres, à la concurrence des compagnies capitalistes, aux interventions directes de l'État, elles vont peu à peu devoir composer avec les logiques du marché. Ce travail nous fait également entrer dans le monde peu connu jusque-là des hommes de l'assurance : les employés bien sûr, les clients, qui dans ces mutuelles sont tout à la fois des assureurs et des assurés, les agents, les administrateurs et aussi les directeurs, qui ont toujours été de grands entrepreneurs. Il fait apparaître la culture propre à chacune de ces sociétés, même si leur statut mutualiste apparaît comme un ciment qui, tout en assurant leur longévité, les a rendues longtemps proches et mêmes solidaires.

**Deux siècles d'assurance mutuelle.**

**Le Groupe Azur, Pierre Martin, éditions du CTHS, Histoire, 2009**

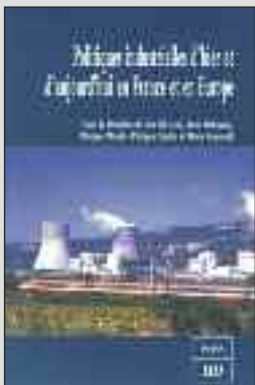
# Lire voir

entreprendre...

## Les politiques industrielles européennes en débat

Le concept de politique industrielle est-il attaché à une période historique ou bien est-il adaptable aux environnements ? Le concept de politique industrielle est-il attaché à une forme de politique économique (dirigisme / libéralisme) ? Le concept de politique industrielle est-il attaché à un territoire ? S'agit-il d'un débat franco-français ? Quelles sont les diversités des pratiques nationales ? Quelle est la réalité ou la virtualité du passage de relais entre les politiques industrielles nationales et les politiques industrielles européennes ? Relire les politiques industrielles depuis la Seconde Guerre mondiale, comparer les exemples internationaux : cet ouvrage offre la possibilité de revenir sur la genèse, les acteurs et les formes de la mise en œuvre des politiques industrielles de 1947 à nos jours.

**Politiques industrielles d'hier et d'aujourd'hui en France et en Europe, Ivan Kharaba, Anne Dalmasso, Philippe Mioche, Philippe Raulin, Denis Woronoff (dir.), Editions universitaires de Dijon, 2009**



## Un prix pour l'histoire d'entreprise

Pour sa deuxième édition, le Prix Crédit Agricole d'histoire des entreprises a été attribué en décembre 2008 à Jérôme Rojon, pour sa thèse de doctorat intitulée « L'industrialisation du Bas-Dauphiné : le cas du textile (fin XVIII<sup>e</sup> siècle à 1914) » (Université de Lyon 2, sous la direction de Serge Chassagne). La thèse de Jérôme Rojon rend compte, avec précision et sur un peu plus d'un siècle, de l'émergence et de l'évolution de l'industrie textile en Isère. L'étude porte une attention particulière aux PME et TPE, parents pauvres de l'histoire des entreprises, et aux questions aux résonances très actuelles de mobilisation des territoires, de sous-traitance, de flexibilité et d'adaptation au marché. Organisé en partenariat avec la revue Entreprises & Histoire, le Prix est décerné par un jury présidé par Georges Pauget, directeur général de Crédit Agricole SA, et composé de personnalités de la banque, de l'université, de la recherche, et de la presse. Il vise à stimuler et valoriser les travaux de recherche de haut niveau, inédits, sur l'histoire des entreprises en France, du XIX<sup>e</sup> au XXI<sup>e</sup> siècle. Le prix s'attache à distinguer un travail remarquable par la pertinence et l'originalité de sa problématique, la solidité des sources et de la méthode ainsi que la qualité de l'écriture. Il est doté de 15 000 euros, dont la moitié est destinée à faciliter l'édition du travail primé.

## La création d'entreprise romancée

*Hors Piste ! Entreprendre sans idées reçues* utilise la forme du roman pour immerger le lecteur dans l'univers des entrepreneurs, de manière à la fois attrayante et ludique. *Hors Piste !* est le premier ouvrage d'une nouvelle collection intitulée « Fiction documentée », qui réunit chaque fois deux auteurs, l'un expert, l'autre romancier, afin de permettre à un large public d'accéder à des sujets complexes d'ordre scientifique ou technique. ***Hors Piste ! Entreprendre sans idées reçues, de Pierre Letourneur et Véronique Pidancet-Barrière, Les Carnets de l'Info - Collection « Fiction documentée », 2009***

## Des Machines et des Hommes

Dans le cadre de son projet « Des Machines et des Hommes » Phosphorescience Picardie a organisé les premières « Rencontres des Machines et des Hommes » qui ont traité de la mise en réseau au service de l'Industrie. Le réseau des Machines et des Hommes (M&H), animé par l'association Phosphorescience Picardie (le Centre de culture scientifique, technique et industrielle de Picardie), est une démarche régionale de mise en valeur touristique et pédagogique du patrimoine scientifique, technique, industriel et naturel, dont l'objectif est de mettre en perspective les évolutions techniques d'hier, d'aujourd'hui et de demain.

**Nicolas Brazier, chargé de mission des Machines et des Hommes : [brazier@phosphorescience.fr](mailto:brazier@phosphorescience.fr)**



# La carte American Express, 50 ans de service !

On l'a peut-être oublié, mais c'est en tant que messagerie privée qu'American Express a commencé son histoire, en 1850, dans l'État de New York. La fameuse carte de crédit n'a fait son apparition... qu'un siècle plus tard. Misant tout sur le service et les facilités de paiement accordées à ses titulaires, la carte American Express est devenue aujourd'hui synonyme de luxe et de voyage haut de gamme.



**N**ous sommes au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, aux États-Unis d'Amérique, l'époque de la construction du réseau de chemin de fer et de la ruée vers l'Ouest. Des milliers de personnes quittent les côtes de l'Atlantique pour tenter leur chance vers le Pacifique. Les vols de lettres ou de colis étant fréquents, le transport de l'argent assez risqué, et le tarif postal élevé, l'engouement pour les messageries privées se développe.

Henry Wells, l'un des fondateurs d'American Express, a précisément commencé sa carrière comme agent de messageries, dans une entreprise de navires à vapeur connus pour être les plus rapides de tous dans le transport des cargaisons et des passagers sur la rivière Hudson. Ambitieux, Henry Wells décide bientôt de fonder, avec ses collègues George Pomeroy et Crawford Livingston, sa propre compagnie de messageries : Pomeroy & Co. Henry Wells y remplit les fonctions de directeur, d'agent maritime et de messenger. Il s'y distingue notamment en offrant des services additionnels à ses clients. Par exemple, si un restaurateur de Buffalo se plaint de ne pas trouver d'huîtres, il trouve le moyen de lui en procurer à



Albany et de les lui faire parvenir via containers...

Toujours à l'affût de nouveaux talents, Henry Wells engage bientôt William Fargo, alors transitaire pour les chemins de fer d'Auburn et Syracuse, et un an plus tard, s'associe avec lui pour créer la Western Express, un service de messageries assurant le transport par diligence et bateau à vapeur de Buffalo à Detroit (le chemin de fer n'existe pas encore dans ces régions). Puis Henry Wells vend Western Express à ses partenaires Fargo et Livingston pour exploiter de son côté les lignes de messageries entre New York et Buffalo. Dans ce secteur en pleine expansion, les concurrents se multiplient ; parmi

eux, la compagnie Butterfield & Wason, qui contrôle les lignes de diligences dans l'Ouest et dans l'état de New York, et qui, assez vite, empiète sur la ligne New York - Buffalo exploitée par Henry Wells. Pour mettre un terme à ces problèmes de concurrence (les déplacements ont centuplé entre 1841 et 1849 !), Butterfield, Wells et Fargo décident de s'associer pour former un monopole contrôlant l'ensemble de l'industrie du transport sur les routes de l'Est. Et c'est ainsi qu'en mars 1850 naît la société American Express.

Avec l'augmentation du nombre d'immigrants et l'expansion du commerce avec l'Europe, la nouvelle entreprise se spécialise dans le transport transatlantique des marchandises et dans les services facilitant la circulation des flux financiers. En 1891, elle lance ainsi le Travelers Cheque American Express, un mandat plus sûr et plus pratique que les mandats postaux existants.

Son premier bureau hors du territoire américain est ouvert en France, à Paris, et devient vite, pour les voyageurs américains, une sorte de seconde maison : ils viennent y retirer de l'argent et y recueillir leur correspondance, bref, profiter d'un « service concierge » avant l'heure ! Cette particularité explique sans doute qu'à l'annonce de la Première Guerre mondiale, le bureau de la rue Scribe devienne soudain le lieu de refuge des Américains restés en Europe. American Express les aide à rentrer chez eux, avec une efficacité qui va édifier sa réputation pour longtemps. Cette réputation de confiance crée du reste une demande croissante qui pousse la compagnie à multiplier les bureaux de représentation à travers le monde et à amorcer un deuxième tournant, celui du voyage.

L'essor du tourisme, dans les années cinquante, favorise en effet l'émergence d'un nouveau moyen de paiement : la carte de crédit. Après quelques hésitations causées par la peur de ruiner le *Travelers Cheque* qui a fait son succès, American Express se lance dans l'aventure. La première carte, émise en 1958, est en papier et de couleur violette, pour rappeler le design des chèques de voyage. Le jour du lancement, 250 000 cartes sont vendues et dès la fin de l'année, on compte plus de 500 000 titulaires – dont Elvis Presley et le Président des États-Unis, Dwight D. Eisenhower ! En cette première année de fonctionnement, la carte est acceptée dans plus de trente mille établissements à travers le monde, pour une cotisation annuelle de six dollars. (Il faudra attendre 1964 pour la voir arriver en France ; les Galeries Lafayette seront l'un des premiers magasins à l'accepter).

Huit mois après son introduction sur le marché américain, la version plastifiée de la carte fait son apparition. Grâce aux machines à gaufrer qui permettent d'imprimer les chiffres et les noms en relief sur le carbone, elle est plus difficile à contrefaire et les paiements sont plus rapidement réalisés. Trois ans plus tard, la carte vire au vert, selon le principe implacable que si cela fonctionne comme de l'argent, cela doit y ressembler... « *The new money* », telle est donc la signature de la publicité de l'époque. En 1966, avec la sortie de la « Gold Card » spécifiquement dédiée aux cadres, la compagnie initie la stratégie de « gammes » différenciatrices qui fera son succès. En 1984, American Express crée la carte Platinum, offerte sur invitation aux titulaires qui sont membres Gold depuis au moins deux ans et qui effectuent des

dépenses importantes avec leur carte. En 2004, c'est le tour de la carte Centurion ; encore plus exclusive, elle est proposée aux clients Platinum les plus importants. En France, moins d'un millier de personnes en bénéficient...

Fidèle à sa politique de service et d'assistance du client, la compagnie lance en 1984 son service « concierge », à destination des membres de la carte Platinum (puis, plus tard, des membres Centurion). L'idée est simple (à formuler, du moins...) : satisfaire

**Page de gauche :**

- En haut : un conducteur d'American Express devant les écuries de la société, construites en 1854 à New York.
- En bas : le chien de garde, symbole de l'entreprise dès sa création en 1850.
- Au milieu : Henry Wells, fondateur du Groupe, a commencé sa carrière comme agent de messagerie.



n'importe quelle demande, où que ce soit. Obtenir des places à l'Opéra, changer un billet d'avion, envoyer des fleurs ou réserver une table à l'autre bout du monde... tout est possible ! C'est dans cette même logique qu'American Express crée en 1991 son programme de fidélité, « Membership Rewards », qui permet au titulaire de cumuler des points convertibles en billets d'avion, en nuits d'hôtels ou en matériel électronique.

Cinquante ans après sa création, la carte American Express est émise à 86 millions d'exemplaires dans le monde, et la société est le premier émetteur mondial de cartes non bancaires. Un joli succès pour l'ancienne messagerie privée.

**Claire Moyrand**

La Gold Card a été lancée en 1966.

# Un grand magasin oublié

## le Bazar Bonne-Nouvelle (1835-1863)

En 1835, à la surprise générale des Parisiens, un négociant en fers publie deux plans d'affaires concernant le lancement d'un nouveau grand magasin dans le quartier Poissonnière. L'objet de ces brochures d'une quarantaine de pages est de trouver des actionnaires pour une société en commandite par actions afin de lancer le Bazar central du commerce, de l'industrie et des arts. Cette société au capital de 1,5 millions de francs de l'époque est créée en 1836, le bazar construit l'année suivante au numéro 20 du boulevard Bonne-Nouvelle, et l'activité du centre commercial inaugurée par le Préfet Rambuteau en avril 1838.

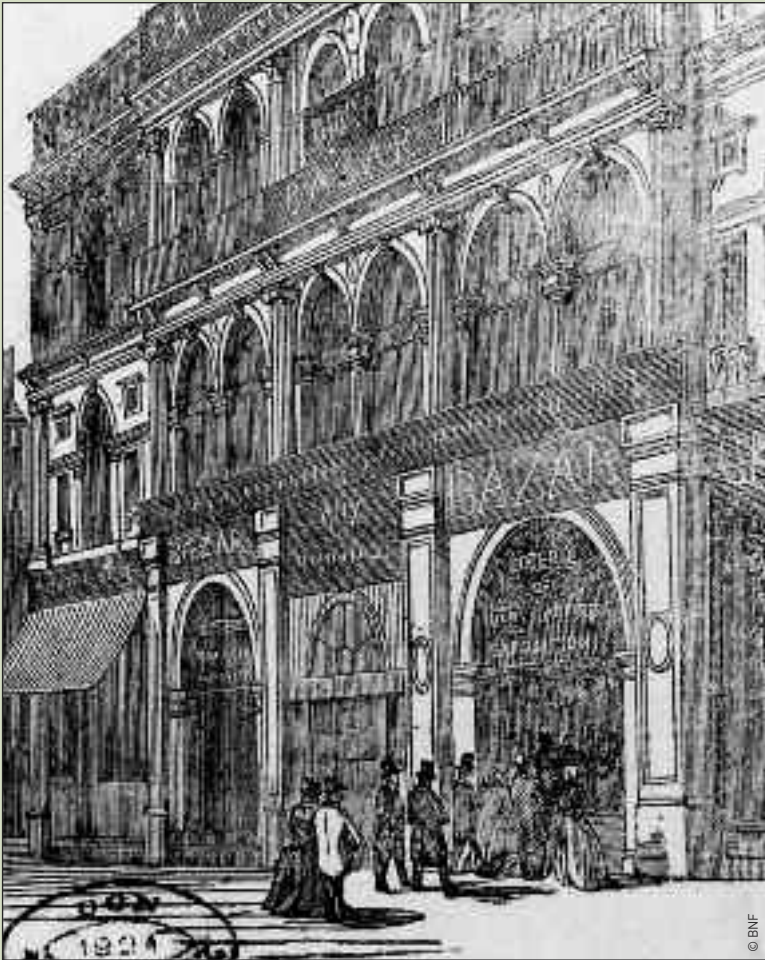


**L**e négociant en fers s'appelle André-Martin Labbé. Il est né en 1780 dans une riche famille d'hommes d'affaires parisiens. Après des spéculations diverses, il participe en 1817 à la fondation de l'usine métallurgique de Fourchambault dans la Nièvre. Retiré de cette affaire en 1824, il continue pendant dix ans une activité de négociant en fers et en fontes à Paris. Mais, devant l'arrivée des bazars à Paris, il a l'idée, vers 1829, de créer à son tour un établissement de ce type.

Quand le Bazar Bonne-Nouvelle sort de terre, c'est un palais commercial de 5 000 m<sup>2</sup> de surface s'étendant sur six niveaux (cinq étages et un entresol), comprenant trois cents boutiques en location, des salles de spectacles, un restaurant, un café, un marché en sous-sol, un bazar des ménagères au rez-de-chaussée et des galeries d'exposition de tableaux au sommet du bâtiment. Il s'agit du plus grand bazar de son époque, loin devant le Bazar de l'industrie française du boulevard Poissonnière ou de la quinzième d'autres établissements de ce genre dont nous avons retrouvé la trace.

Labbé conserve la gérance de la société du Bazar jusqu'en mars 1843 où il est remplacé par un spécialiste des placements industriels : Eugène Sala. Ce nouveau gérant conduit l'entreprise jusqu'à la fin de l'année 1850 quand, confronté à des difficultés financières inextricables, il met l'affaire en vente publique pour 500 000 francs – Labbé est alors devenu un rentier qui perçoit 2 400 francs par an de la part du Bazar, somme réversible à sa femme née Françoise Gillette Guyon de Jagny qu'il a épousée en 1803 ; lui-même décède en 1859. En 1863, le Bazar devient un vrai grand magasin à gestion unique sous le nom de « À la Ménagère ». Le local est racheté en 1899 par les Nouvelles Galeries et il brûlera en 1930 avant qu'une agence postale ne soit créée sur l'emplacement en 1965. La mémoire du Bazar aurait donc été perdue corps et âme si deux institutions n'avaient conservé les plans d'affaires et les comptes réels de cette entreprise.

Nous avons retrouvé le premier business plan, daté de septembre 1835, à la Bibliothèque nationale de France où il dormait depuis 173 ans.



Mais ce document ne contient pas de comptes prévisionnels. En revanche, la deuxième version, datée de décembre 1835, subsistait à la Kress Library de l'Université américaine d'Harvard avec les bons comptes. À la BNF se trouvent aussi les procès verbaux de la société pour la période 1843-1850. C'est à partir de ces comptes que nous avons retracé la gestion de cette entreprise. Le calcul des écarts de chiffres d'affaires montrent que les comestibles étaient trop concurrencés pour être rentables (ils furent donc arrêtés en 1847 et remplacés par une salle de spectacles) ; le Bazar subissait aussi la présence de rivaux dans un périmètre proche (quartiers commerçants de la rive droite de la Seine) ; la location des boutiques était tributaire de la

conjoncture économique et de la négociation des baux commerciaux ; les objets de toilette, les vêtements et les meubles s'écoulaient bien ; enfin, les activités de service aux entreprises et les ventes de tableaux constituaient un apport intéressant en argent frais. Au total, les gérants ont atteint environ, le quart de leurs objectifs initiaux avec une gestion de « bon père de famille ».

**Luc Marco** - Université Paris 13

### Extrait

*L'établissement que j'ai le projet de former, rentre dans la classe de ceux connus sous le nom de Bazar, et le mode d'exécution que je crois convenir à une affaire de ce genre, est de la mettre en actions.*

*Mais, bazar et actions sont deux mots aujourd'hui mal sonnans, et quelques amis, craignant pour moi l'effet des préventions, me détournent d'en faire usage.*

*Cependant, il faut des noms spéciaux à certaines choses pour les faire bien comprendre, et comme la langue française n'offre pas une grande variété en ce genre, j'ai cru qu'il y aurait de la puérité à reculer devant des mots qui, après tout, ne sont pas coupables des abus ou des fausses combinaisons auxquelles on a pu les faire servir, et dont la défaveur, si tant est qu'elle soit sérieuse, a trop d'honorables exceptions pour qu'on doive regarder l'emploi de ces mots comme proscri<sup>[5]</sup>.*

*C'est donc sous le nom de bazar et sous la forme d'actions, que je persiste à présenter mon projet au public, ne voyant aucun inconvénient, non-seulement à subir, mais même à provoquer l'épreuve qui doit en résulter.*

*En effet, chacun étant averti par les souvenirs fâcheux que ces mots pourront lui rappeler, du danger qu'il y a d'entrer dans les affaires de ce genre sans les approfondir, devra apporter plus de soins et de sévérité dans l'examen de celle que je propose ; et si, comme j'aime à le croire, l'épreuve lui est favorable, il devra en résulter pour elle un genre d'intérêt non moins précieux que l'intérêt pécuniaire qu'on voudra bien y prendre, je veux dire cette espèce d'adoption à laquelle on est naturellement porté en faveur des choses de la bonté desquelles on a soi-même acquis la conviction. D'un autre côté, les préventions défavorables sous l'influence desquelles je n'ai pas craint de me placer, ne peuvent être, pour les personnes qui voudront bien me prêter leur concours, qu'une garantie de plus des soins que j'ai dû donner à l'étude de cette affaire ; car il en est résulté pour moi l'obligation de la faire, pour ainsi dire, doublement bonne, bien averti que j'étais qu'elle aurait à subir la plus rude des épreuves, celle des préventions.*

<sup>[5]</sup> Les actions de la Banque de France, des Favorites, des Omnibus, de plusieurs ponts et de diverses compagnies d'assurance, prouvent qu'il peut y avoir encore quelque chose de bon sous ce nom. – Les grands bazars de Londres et de Saint-Petersbourg ne paraissent pas s'être ressentis de la défaveur dont ont pu être frappés quelques bazars de Paris ; et le succès toujours croissant du bazar de l'Industrie, fait voir que le public sait distinguer, dans les établissements de ce genre, ceux qui sont dirigés de manière à lui être vraiment utiles.

**Extrait du Plan d'affaires n° 1 reproduit in extenso in Luc MARCO (2009), Histoire managériale du Bazar Bonne-Nouvelle, à paraître, Paris, éditions l'Harmattan, collection « Recherches en Gestion ».**

# Le musée des Tissus de Lyon

## l'héritage des soyeux

Riche d'une collection exceptionnelle héritée des soyeux du XIX<sup>e</sup> siècle, le musée des Tissus de Lyon est célèbre dans le monde entier pour ses soieries, ses tapisseries coptes ou encore ses tapis d'Orient. Il se distingue aussi par les liens étroits qui l'unissent au monde économique, depuis sa création.



© Pierre Verrier

Pour comprendre le positionnement singulier de l'établissement, il faut remonter à ses origines, au XIX<sup>e</sup> siècle, quand la soierie domine toute l'économie lyonnaise. Dès 1830, la Fabrique, comme on désigne le secteur, prend conscience du développement de la concurrence, en Europe comme en Chine. Une petite collection d'échantillons se constitue alors au Conseil des Prud'Hommes, dans le but de montrer aux industriels lyonnais les réalisations du monde entier. Cette volonté de « veille concurrentielle » est réaffirmée au retour d'un voyage en Chine organisé en 1843 par les Chambres de Commerce de Lyon et de Saint-Étienne : les participants souhaitent partager avec toute la profession les fruits de cette mission qui a confirmé la progression du savoir-faire industriel chinois.

Mais cette préoccupation économique d'industriels soucieux de rester à la pointe de leur secteur n'est pas la seule raison d'être du musée. Très vite, elle rencontre une problématique plus philosophique, qui marquera toute la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle : le rapprochement de l'art et de l'industrie. En cette période d'industrialisation massive, on redoute de perdre en route le goût et l'amour du Beau...

C'est ainsi qu'en 1856, Natalis Rondot est chargé par la Chambre de Commerce et d'Industrie de créer un musée d'art et d'industrie, qui doit

offrir à la profession des sources d'enseignement et d'inspiration. Après une étude comparée des quelques établissements existant déjà dans ce domaine, il préconise de s'inspirer du South Kensington Museum (ancêtre du Victoria and Albert Museum), qui vient d'ouvrir ses portes à Londres, à la suite de la première exposition universelle de 1851. L'aventure commence...

Les soyeux, qui comptent parmi eux de véritables érudits, ne se contentent pas de donner l'impulsion initiale. Grâce à leurs dons et à des achats judicieux, ils constituent rapidement une collection exceptionnelle, à visée universaliste. Le musée s'enrichit aussi d'un fonds d'échantillons déposé par le Conseil des Prud'hommes, qui, avant la création de l'INPI, est chargé de la protection des dessins et des modèles. Par définition, tous les tissus comportent un nom et une date, ce qui confère à ce fonds un intérêt historique exceptionnel. En 1890, Édouard Aynard, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie, opte pour la spécialisation. Plutôt que de faire un nième musée de l'industrie, il ambitionne de constituer la plus belle collection textile au monde (les autres objets sont mis en caisse et donneront lieu, en 1927, à la création du musée des Arts Décoratifs, géré conjointement avec le musée des Tissus). De fait, avec environ 2 millions de numéros, le fonds lyonnais

- En haut : l'entrée du bâtiment qui abrite le musée. D'abord installées au second étage du palais de la Bourse de Lyon, les collections furent transférées après la Seconde Guerre mondiale dans un hôtel particulier du XVIII<sup>e</sup> siècle, rue de la Charité.
- Ci-contre : tissus déposés le 23 juin 1838 par Monnoyeur et Moras, n<sup>o</sup> 44.



© Musée des Tissus





© Sylvain Pretto

figure parmi les plus riches du monde et, depuis plus d'un siècle, les professionnels viennent souvent y puiser l'inspiration.

Pendant longtemps, l'accueil du public est passé au second plan : dans les années soixante, il fallait sonner pour se faire ouvrir la porte ! Fort heureusement, comme dans la plupart des musées français, les années quatre-vingts impulsent une nouvelle dynamique ; de ce point de vue, l'exposition Mario Fortuny de 1980 marque un tournant. Aujourd'hui, le musée, qui multiplie les expositions et les événements culturels, accueille des visiteurs toujours plus nombreux.

Pour autant, les liens avec le monde économique n'ont pas disparu. Le fait d'être géré par une Chambre de Commerce et d'Industrie, cas unique pour un musée de cette importance, implique une logique de fonctionnement particulière - juridiquement, le musée est un service de la Chambre, Établissement Public Administratif. Lorsque Maria-Anne Privat-Savigny a pris la direction du musée en 2006, sa feuille de route était claire : faire

entrer la logique de l'entreprise dans le monde des musées. Ici, cible, marketing et autofinancement ne sont pas des gros mots – ça tombe bien, la nouvelle conservatrice et directrice a fait l'ESSEC avant l'École du Patrimoine ! Bien évidemment, le lien avec le monde économique ne se résume pas à une gestion plus rigoureuse. Pour Maria-Anne Privat-Savigny, il est essentiel que l'industrie réinvestisse le lieu, et elle multiplie les initiatives en ce sens. Cela passe bien sûr par le mécénat : une opération exemplaire avec Prella, Buccol et Rubelli va bientôt assurer le retissage des rideaux du musée des Arts Décoratifs. Mais cette volonté se traduit aussi par la mise en place de services destinés aux entreprises, notamment la recherche d'antériorité, qui permet de se prémunir contre tout litige sur les droits de propriété.

Aujourd'hui, cette politique d'ouverture au monde économique est couronnée par des événements symboliques, comme la tenue de l'assemblée générale du syndicat professionnel Inter-Soie au musée, ou encore la présence de Rhône-

Alpes Habillement pour fêter le dépôt des archives de la maison de lingerie Scandale. Pour la conservatrice, seul ce lien avec l'industrie permettra au musée de continuer à remplir sa mission : garder une trace de l'excellence du savoir-faire textile dans toutes ses composantes. C'est ainsi qu'elle se réjouit de voir entrer au musée vingt-deux échantillons de tissus en fibre de verre déposés par les héritiers de l'entreprise Genin, dont le savoir-faire est un héritage direct de la technique des soyeux. Et elle a bien l'intention de prendre son bâton de pèlerin pour collecter d'autres richesses.

**Sophie Chabanel**

Intérieur des salles copte et perse.

Maria-Anne Privat-Savigny dirige le musée des Tissus depuis 2006, avec la volonté d'ouvrir l'institution au monde économique.



© Sylvain Pretto



# Des élèves de CM2 sur les traces d'une usine disparue

Lyon. La banlieue industrielle. Au premier plan, la route d'Heyrieux et les usines du Matériel électrique S.W. *Photo d'avion*

José Thévenin, instituteur, traque avec ses élèves les traces de l'usine Coignet, fabrique de colle, de gélatine et d'engrais, à l'emplacement de laquelle fut construite leur école en 1973. Une quête historique qui est aussi une quête d'identité pour ces enfants souvent partagés entre deux cultures.

Dès sa nomination comme instituteur à l'école Jean Giono, en 2000, José Thévenin s'intéresse à l'histoire - et à la « pré-histoire » - de cette école, qui va bientôt fêter ses trente ans. Une curiosité qu'il explique à la fois par sa sensibilité au passé des lieux et par son goût pour l'histoire (il est titulaire d'une licence dans cette discipline). C'est ainsi que, pendant deux ans, il passe son temps libre à mener une enquête qui le conduit

à l'IGN mais aussi chez tous les bouquinistes de la ville ou encore aux archives municipales, où il trouve un soutien précieux en la personne de Tristan Vuillet, animateur pédagogique. Petit à petit, au gré des trouvailles de hasard, le puzzle se reconstitue. L'école a été construite en 1973 sur l'emplacement des anciennes usines Coignet, propriété de la famille du même nom. On produisait sur ce site de la colle, de la gélatine et des engrais - avant même l'implantation de



l'entreprise Coignet, en 1846, il existait sur place une fabrique de colle d'os. Aux alentours de 1950, l'usine occupait une emprise considérable, s'étendant de l'actuelle avenue Viviani à l'actuelle avenue Paul Santy, sur plus de 100 000 mètres carrés. À l'époque, ce secteur de l'Est lyonnais, qui est aujourd'hui principalement un quartier d'habitat populaire, rassemblait un grand nombre d'usines.

Si, aujourd'hui, il ne reste pas de trace visible de cette usine dans le paysage, elle a donc constitué pendant des années un élément central du quartier, sur les lieux mêmes où les enfants ont aujourd'hui leur école et leur lieu de vie. Voilà pourquoi José Thévenin invite sa classe à se pencher sur le sujet, entre autres à travers une visite aux archives municipales. Consulter

des plans originaux de 1929 ou encore une demande de permis de construire de 1910, écrite par une voisine car le demandeur était illettré, c'est se pencher sur la mémoire des lieux, et donc « *acquérir une culture de là où on est, pour en être vraiment* ». Un objectif qui prend une valeur particulière pour ces enfants en majorité d'origine étrangère, souvent entre deux cultures, qui ont un fort besoin d'identité. Comme l'explique José Thévenin, aujourd'hui directeur de l'école : « *il ne s'agit pas de tomber dans un chauvinisme de quartier ou un repli façon supporters (!) mais bien de créer des attaches et des racines. Pour des enfants qui ont parfois du mal à se sentir Français, se sentir Lyonnais, c'est important.* »

Le travail effectué sur les anciennes usines Coignet s'inscrit donc dans

une démarche plus large, qui comporte aussi une découverte du patrimoine historique de la ville, à travers les sites romains, le quartier Renaissance et l'urbanisme moderne. Voilà comment, quarante et une années après sa fermeture, l'usine Coignet trouve sa place entre l'amphithéâtre des Gaules et le vieux Lyon classé patrimoine mondial de l'UNESCO !

**Sophie Chabanel**



**Page de gauche :**

- En haut : document retrouvé dans la *Nouvelle géographie du département du Rhône et de la région lyonnaise*, édition du Cuvier, 1932.
- En bas : publicité pour les usines Coignet retrouvée dans le *Bulletin de l'Association Amicale des anciens élèves de l'école de Chimie Industrielle de Lyon* (juillet 1945).

Les élèves de José Thévenin se rendent aux archives municipales pour traquer la mémoire de leur école, construite à l'emplacement d'une ancienne usine lyonnaise.



# Cuisinières La Cornue

trois générations, trois personnalités, une seule éthique

Si vous faites partie du commun des mortels, pour qui une cuisinière est un appareil électroménager comme les autres, vous ne connaissez peut-être pas la marque La Cornue. Mais si vous appartenez à cette minorité éclairée pour qui la cuisine représente une activité à part et presque sacrée, il y a toutes les chances pour que ce nom vous fasse rêver : depuis plus d'un siècle, ces fourneaux d'exception jouissent d'une réputation inégalée chez les connaisseurs.



© La Cornue

La ligne  
Château,  
série  
Centenaire.

L' aventure débute en 1908, quand Albert Dupuy commercialise sa première rôtisseuse-pâtissière en « voûte de métro » – l'entrepreneuriat est déjà bien ancré dans la famille puisque son propre père était fabricant de billards. Peu après, il lance un modèle révolutionnaire à circulation à gaz, profitant de l'installation de cette nouvelle énergie dans les beaux quartiers parisiens. Avec ce produit haut de gamme, il fait ainsi le pari de s'orienter vers le marché de la cuisine familiale, à une époque où l'innovation gastronomique touche surtout les palaces et les restaurants. Très vite, les ventes sont au rendez-vous, portées par un discours marketing affûté. En s'adressant au « gourmand, gourmet,

gastronome », le fondateur de l'entreprise flatte le client et crée un solide attachement à la marque et au produit. Dans un esprit qui rappelle les défenseurs actuels du slow food, Albert Dupuy s'autoproclame ainsi chef de file d'un certain art de vivre, qui tend à sacraliser le repas. Les décennies suivantes voient l'affaire se développer, portée par les évolutions technologiques, notamment la bouteille de gaz, qui permet de toucher le marché des colonies françaises.

Au début des années cinquante, le fondateur, gravement malade, passe le relais à son fils André. Alors que l'électroménager est en pleine démocratisation, le nouveau président ne prend

pas ce virage : en véritable artiste, il décide au contraire de faire de ses prestigieuses cuisinières des objets uniques, touchant ainsi une clientèle de célébrités. Ses choix esthétiques s'avèrent, eux aussi, à contre courant. En pleine émergence du design « moderne », venu d'Europe du Nord, lui considère la cuisine comme un sanctuaire où l'on ne doit pas introduire la modernité – idée qui s'avérera partagée par beaucoup. Comme l'explique son fils Xavier Dupuy avec un mélange de tendresse et de lucidité, ce positionnement singulier repose sur les aspirations personnelles de son père et nullement sur une analyse du marché... Peu importe, avec le recul, la création de cette nouvelle ligne de produits à l'esthétique renouvelée apparaît comme un trait de génie. La gamme « Château » est la bonne idée qui relance les ventes et constitue aujourd'hui encore le fer de lance de l'entreprise. En somme, comme l'explique Xavier Dupuy, son père et son grand-père ont été l'un et l'autre à l'origine de « sauts créatifs ». Le premier a inventé un concept nouveau qui valorisait à la fois la nourriture et les acheteurs, le second a accompli un big bang esthétique en tournant résolument le dos à la modernité dominante. Dans les deux cas, il s'agissait d'idées révolutionnaires, de celles qui créent un avant et un après.



3 générations de Dupuy : André, son fils Xavier, et son petit-fils Adrien.

Si l'actuel dirigeant salue les prouesses des générations précédentes avec un certain lyrisme, il admet que la situation financière était précaire lorsqu'il a pris la relève à son tour, en 1985. Autrement dit, même s'il la minimise volontiers, sa contribution personnelle s'est avérée essentielle pour maintenir l'entreprise en vie. Premier point fort, il a développé l'export, qui représente aujourd'hui 80 % des ventes. Le marché américain s'est ainsi révélé un débouché important, même si son père, qui ne parlait pas un mot d'anglais, avait toujours refusé d'y croire. Cette divergence de vues est l'occasion pour Xavier Dupuy de rappeler que ce dernier lui a transmis les rôles du jour au lendemain. Pour le dirigeant actuel, c'est la seule façon de faire : quand les différentes générations ont de fortes personnalités, celui qui est en partance doit s'effacer pour laisser son successeur développer sa propre stratégie. Deuxième réussite, plus essentielle encore, Xavier Dupuy a su adapter

les deux idées d'origine à l'époque actuelle tout en gardant intact l'esprit très particulier de l'entreprise. Aujourd'hui comme hier, La Cornue revendique une réelle intimité avec ses clients. Loin d'être seulement commerciale, la relation avec eux repose sur le sentiment de partager quelque chose de rare : le grand soin apporté à préparer et partager les repas. C'est ainsi que les heureux possesseurs d'une cuisinière La Cornue se sentent liés à elle par une relation affective, aux antipodes de la culture du « jetable » : lorsque des enfants héritent d'une telle cuisinière, sa valeur s'est enrichie de tous les souvenirs auxquels elle est associée. Xavier Dupuy reste viscéralement attaché à cette éthique propre à l'entreprise, même si elle limite sans aucun doute les possibilités d'expansion.

Cette intransigeance par rapport aux fondements de l'entreprise est d'autant plus frappante que Xavier Dupuy n'est

pas un défenseur aveugle de la transmission familiale, loin s'en faut. Avant la reprise, lui-même avait commencé une carrière prometteuse ailleurs et ne se sentait en rien prédestiné à diriger l'entreprise familiale. Aujourd'hui, il n'écarte pas l'hypothèse que son fils prenne un jour la succession mais cela n'a rien d'une évidence. Non seulement parce qu'il s'est associé à un groupe qui aura son mot à dire mais surtout parce que l'idée d'imposer aux générations suivantes un schéma de vie lui paraît choquante : on ne doit pas fermer l'horizon de ses enfants.

Si l'histoire familiale ne doit pas constituer un fardeau, le lien affectif du PDG actuel avec les générations précédentes reste pourtant très présent. Quand Xavier Dupuy évoque la crise actuelle, il conclut, dans un sourire : « *mon grand-père a traversé la crise de 29, alors, vis-à-vis de lui, c'est un beau challenge* ».

**Sophie Chabanel**

*Les différents modèles La Cornue sont visibles à la galerie parisienne, 18 rue Mabillon et chez vingt-deux revendeurs en France (coordonnées sur le site [www.lacornue.com](http://www.lacornue.com))*

Xavier Dupuy,  
l'actuel PDG  
de La Cornue.



© La Cornue

# *Mont-Oriol* de Maupassant, naissance d'une ville thermale

Inspiré par la station auvergnate de Châtelguyon, qu'il a fréquentée, le roman de Maupassant *Mont-Oriol* relate la création d'une ville d'eaux par le génial Andermatt. Moins célèbre que les autres romans ou nouvelles de Maupassant, ce livre illustre pourtant tout son talent, notamment à travers une description géniale de la société de l'époque et un remarquable portrait d'entrepreneur.



“

Donc, étant données les maladies tributaires de ces eaux, nous allons faire aux principaux médecins qui les soignent, la proposition suivante : « Messieurs, disons-nous, venez voir, venez

voir de vos yeux, suivez vos malades, nous vous offrons l'hospitalité. Le pays est superbe, vous avez besoin de vous reposer après vos rudes travaux de l'hiver, venez. Et venez, non pas chez nous, messieurs les Professeurs, mais chez vous, car nous vous offrons un chalet qui vous appartiendra, s'il vous plaît, à des conditions exceptionnelles. »

Andermatt prit un repos, et recommença d'une voix plus calme :

« Voici comment je suis arrivé à réaliser cette conception. Nous avons choisi six lots de terre de mille mètres chacun. Sur chacun de ces six lots, la Société Bernoise des Chalets Mobiles s'engage à apporter une de ses constructions modèles. Nous mettrons gratuitement ces demeures aussi élégantes que confortables à la disposition de nos médecins. S'ils s'y plaisent, ils achèteront seulement la maison de la Société Bernoise ; quant au terrain, nous le leur donnerons... et ils nous le payeront... en malades. Donc, Messieurs, nous obtenons ces avantages multiples de couvrir notre territoire de villas charmantes qui ne nous coûtent rien, d'attirer les premiers médecins du monde et la légion de leurs clients, et surtout de convaincre de l'efficacité de nos eaux les docteurs éminents qui deviendront bien vite propriétaires dans le pays. Quant à toutes les négociations qui doivent amener ces résultats, je m'en charge, Messieurs, et je les ferai non pas en spéculateur, mais en homme du monde. »

Le père Oriol l'interrompit. Sa parcimonie auvergnate s'indignait de ce terrain donné.

”

(Extrait de *Mont-Oriol*, pages 189-190  
de l'édition Folio Classique)

L'un des aspects les plus captivants de *Mont-Oriol* réside dans son analyse sociologique à la fois brillante et cruelle. Maupassant n'épargne aucune classe de la société. À commencer par les aristocrates : le beau-père d'Andermatt, son frère Gontran sont décadents, ruinés par leur nonchalance et dénués de tout sens moral... l'ensemble de ces caractéristiques étant aggravé d'une génération à l'autre ! Les médecins, qui jouent un rôle éminent dans la microsociété d'une ville thermale, ne sont pas mieux traités. Leurs pratiques de charlatans donnent lieu à des scènes irrésistibles, à travers lesquelles Maupassant, qui les a beaucoup fréquentés, règle ses comptes : lavages d'estomac administrés par un médecin sadique « avec une joie enfantine », salle de gymnastique automotrice où ceux qui transpirent le plus sont les employés chargés d'actionner les appareils de musculation, etc. Qu'ils soient jeunes ou vieux, parisiens ou auvergnats, aventuriers ou dévots (inoubliable « médecin du Saint Bain de Siège » !), les représentants du corps médical se révèlent à la fois incapables, immoraux et carriéristes. Quant aux paysans, représentés par le Père Oriol et son fils, qui possèdent la source thermale et les terres avoisinantes, ils apparaissent ignares, retors et cupides. La vie du Père Oriol se résume tout entière à son obsession d'optimiser les recettes de son patrimoine – qui compte, au milieu d'une liste de terres, deux filles, dont la valeur marchande doit être négociée au mieux. L'ensemble constitue un tableau cruel mais irrésistiblement drôle, grâce à un sens de la formule assassins et une écriture lapidaire. Dans cet échantillon d'humanité, le

personnage d'Andermatt, homme d'affaires talentueux qui crée la nouvelle station thermale par la seule force de sa volonté, paraît plus nuancé. Certes, il paraît d'abord trivial, et son intérêt pour l'argent vire parfois à l'obsession. En même temps, Andermatt démontre plus de qualités personnelles que son entourage. Il a beau professer un certain cynisme, il se montre généreux avec sa belle-famille aristocrate, dont il connaît pourtant le mépris. Surtout, il apparaît dans toutes ses démarches comme un entrepreneur aussi passionné que génial. Chez lui, le plaisir de la conquête passe avant l'appât du gain. Andermatt est un bâtisseur, qui considère la construction de cette station thermale comme une aventure, une bataille dans laquelle il doit engager toute son intelligence (les métaphores militaires abondent). Or il dispose de toutes les qualités pour réussir. Premier atout, sa vivacité d'esprit lui permet de saisir les opportunités au vol : il traduit illico en potentiel commercial les informations géologiques qu'il apprend par hasard. Autre point fort : son talent pour les négociations. Andermatt sait jauger les situations et les interlocuteurs, se montrant tour à tour séducteur (en organisant une fête de charité pour s'attirer les bonnes grâces locales) et irréductible (face au Père Oriol dont les exigences initiales sont délirantes). Il excelle également en matière de « création d'événements », organisant à point nommé dîners fastueux et inaugurations spectaculaires. Enfin, il fait preuve d'une remarquable ingéniosité commerciale. Convaincu qu'une réclame grossière serait vaine, il s'appuie sur les médecins, qui constituent le nerf de la guerre pour son projet. Pour les

faire venir, avec leurs « contingents de malades », il imagine un montage audacieux, mettant à leur disposition gratuite des chalets flambant neufs (pour lesquels il ne débourse



© Ministère de la Culture - Médiathèque du Patrimoine, Dist. RMN / Atelier de Nadar

pas un sou), qu'ils pourront acheter par la suite. La démarche n'est pas sans rappeler celle des laboratoires pharmaceutiques, qui s'achètent la bienveillance des médecins à grands renforts de congrès organisés dans des destinations de rêve...

Guy de Maupassant  
photographié par  
l'atelier de Nadar.

Pour aller plus loin, vous pouvez consulter *Maupassantiana* (<http://www.maupassantiana.fr>), revue électronique mensuelle d'information sur Maupassant et son œuvre.

# Dollfus Mieg & C<sup>ie</sup> de l'Alsace à l'Algérie

**Fabrique d'indiennes créée à Mulhouse en 1746, Dollfus Mieg & C<sup>ie</sup> a été l'une des plus importantes sociétés textiles au cours des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Si beaucoup d'entre nous connaissent le fil DMC, on ignore souvent le parcours de l'entreprise et notamment son implantation en Algérie, région qui fournit au cours du XIX<sup>e</sup> siècle la matière première du fil mercerisé : le coton.**

**A**près 1870, l'Algérie devient d'une manière patriotique le substitut de l'Alsace-Lorraine rattachée dès 1871 au Reich allemand. L'émigration de quelques 10 000 à 12 000 « Alsaciens-Lorrains » à partir de 1871 relègue au second plan une première émigration d'Alsaciens-Lorrains vers l'Algérie, pourtant bien plus importante (25 000 personnes) et plus spécifique. Sait-on qu'en 1856, les Alsaciens-Lorrains formaient plus de 20 % de la population française installée en Algérie ? Sait-on aussi que des entreprises avaient tenté, avec plus ou moins de succès, de s'implanter en Algérie ? C'est le cas notamment du patronat textile mulhousien avec les entreprises Dollfus-Mieg et C<sup>ie</sup> (DMC) et Herzog et C<sup>ie</sup>, lesquelles, dès 1838, s'intéressent à la culture du coton en Algérie.

Mais revenons un peu en arrière, plus précisément à la seconde moitié du XVIII<sup>e</sup> siècle, lorsque l'industrie textile mulhousienne prend son essor grâce à la fabrication des « indiennes ». Ces étoffes de coton, imprimées à la main

et enluminées au pinceau, étaient initialement importées des comptoirs des Indes, mais leur importation et leur commercialisation avaient été interdites par différents édits royaux afin d'assurer la protection des manufactures françaises, soieries lyonnaises en tête. Par chance, Mulhouse est une « ville libre », alliée des cantons suisses où la production d'indiennes est très développée. Profitant de son statut particulier, elle se lance dans la fabrication de ces étoffes imprimées et dès 1768, on compte dans la ville quinze manufactures ! La plus importante est créée en 1746 par quatre jeunes entrepreneurs : Jean-Henri Dollfus (artiste peintre), Samuel Koechlin, Jean-Jacques Schmalzer et Jean-Jacques Feer. Pendant de nombreuses années, la manufacture se consacre à une seule activité : l'impression sur tissus. Reprise par Daniel Dollfus, un neveu de Jean-Henri Dollfus, grâce à l'apport de son épouse Anne-Marie Mieg, l'entreprise est restructurée en 1800 et prend le nom de Dollfus Mieg et C<sup>ie</sup>. Son activité se diversifie, notamment par l'introduction de la première

- En haut : la manufacture Dollfus Mieg & C<sup>ie</sup>, à Mulhouse, vers 1822.
- En bas : portrait de Jean-Henri Dollfus (1724-1802), artiste peintre, un des co-fondateurs de l'entreprise en 1746.





machine à imprimer en douze couleurs, et par la mise en place du tissage et de la filature mécanique, qui permet de contrôler sur un même site les différentes phases de fabrication des étoffes.

Dans les années 1850, Jean Dollfus-Mieg, le petit-fils de Daniel Dollfus, découvre au cours de ses études en Angleterre l'invention d'un chimiste, John Mercer : le « mercerisage ». Ce procédé consiste à passer un fil de coton à la soude caustique pour le rendre brillant et résistant, en bref, capable de concurrencer le fil de soie. Très vite, les Dollfus décident de s'engager dans cette voie et de produire industriellement du fil mercerisé pour ouvrages de dames. Pour cela, il leur faut des outillages (la première machine à merceriser le fil est très vite mise au point) et une matière première : le coton, qu'on importe alors de Saint-Domingue et – surtout – des États-Unis.

La conquête française de l'Algérie va donner à Dollfus Mieg & C<sup>ie</sup> l'occasion d'expérimenter sa propre culture du



© Musée Thiriez & Cartier-Bresson

coton. Si dans un premier temps les résultats ne sont pas à la hauteur des espérances, la guerre de Sécession, qui ruine la culture du coton aux États-Unis, relance l'intérêt des industriels du textile pour l'Algérie. Dès 1861, des filateurs d'Alsace-Lorraine s'y rendent : Fritz Koehlin y crée cette année-là la Compagnie française des cotons algériens, Antoine Herzog la Compagnie franco-oranaise ; quant à Jean Dollfus, il lance en 1863 son projet de Compagnie de la Tafna...

Mais le coton algérien ne pourra pas résister à la reprise de l'industrie cotonnière aux États-Unis. Les Dollfus pourtant, et avec eux l'entreprise DMC, s'y accrochent, diversifiant au besoin leurs centres d'intérêt. C'est ainsi que Charles Dollfus, neveu de Jean,

développe la viticulture sur un domaine de plusieurs centaines d'hectares, à Amourah, et fonde une petite ville rapidement appelée Dollfusville. D'autres Dollfus se lancent dans le chêne-liège, les céréales ou les oliviers, tout en gardant un lien fort avec Mulhouse. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'un Institut colonial sera créé à Mulhouse en 1923 par les descendants de ces industriels filateurs. Fait remarquable pour une ville aussi « éloignée », géographiquement parlant, du monde colonial.

Il faut cependant reconnaître que, pour les Dollfus, il ne

s'agit bientôt plus de mettre en œuvre l'industrie cotonnière en Algérie mais de participer à la colonisation rurale de l'Algérie telle que la Troisième République la pense. Et de l'Algérie à l'Empire colonial, le pas est vite franchi : après la Première Guerre mondiale, les Dollfus Mieg et C<sup>ie</sup> s'installent en AOF, au Maroc, entraînant dans leur sillage d'autres compagnies alsaciennes-lorraines, dans une histoire qui, hormis en Algérie, se prolongera bien après les indépendances.

L'entreprise DMC existe toujours aujourd'hui. Elle a fusionné en 1961 avec la société lilloise Thiriez & Cartier-Bresson, donnant naissance à un groupe qui a compté jusqu'à 30 000 salariés dans les années soixante. Dans les décennies suivantes, elle a subi comme beaucoup d'autres les chocs pétroliers et la concurrence du textile asiatique. Elle s'est diversifiée en lançant les magasins « Loisirs et création » qui proposent des articles de broderie et de décoration intérieure. Mais son déclin s'est poursuivi et en 2008, elle s'est trouvée en cessation de paiement. Son activité broderie a été cédée à la société de conseil Bernard Krief Consulting. L'entreprise ne fabrique plus désormais que du fil pour vêtement, principalement de velours et du fil à broder.

**Jean-Jacques Jordi**

*Cet article a été illustré grâce à l'aimable concours de Gilles Thiriez.*  
<http://www.thiriez.org>

- En haut à droite et en bas à gauche : à quelques décennies de distance, deux publicités pour le tissu puis le fil de la marque DMC.
- En bas à droite : les établissements Dollfus Mieg & C<sup>ie</sup> à Mulhouse vers 1883.



© Musée Thiriez & Cartier-Bresson



© Musée Thiriez & Cartier-Bresson

# La nouvelle vie des brevets Pelnard-Considère Caquot & C<sup>ie</sup> au Maghreb

Dès l'invention du béton armé,  
dans les années 1890,  
la prépondérance française prit  
une envergure internationale.

Pour asseoir et développer  
son monopole hors de France,  
le bureau d'études parisien  
Pelnard-Considère Caquot & Cie  
utilisa la stratégie du dépôt  
de brevets français à l'étranger  
et dans les colonies françaises.  
L'étude de ses archives a permis  
d'éclairer cet aspect particulier  
du droit de la propriété  
industrielle pendant la  
colonisation française  
au Maghreb.

**L**e bureau d'études Considère & C<sup>ie</sup> a été fondé à Paris en 1906 par Armand Considère (1841-1914), diplômé de l'École nationale des Ponts et Chaussées et de l'École Polytechnique. Ingénieur reconnu dans le domaine du béton armé, pour lequel il dépose de nombreux brevets dès 1901, il invente en 1906 le béton fretté. En 1910, il s'associe à son gendre, Louis Pelnard, ingénieur du corps des mines, et en 1912 à Albert Caquot, ingénieur des Ponts et Chaussées et autre grand nom du béton armé. Devenue Pelnard-Considère Caquot & C<sup>ie</sup> (P.C.C.), cette société exploite surtout ses brevets de construction en béton armé et fretté. La technique du béton fretté consiste à augmenter au maximum la résistance du béton à l'écrasement au moyen de spires, disposées autour des armatures en longueur. Elle est

très efficace pour renforcer la solidité des pieux, des poteaux et des poutres horizontales.

P.C.C. réalise des ouvrages d'art performants, aussi bien en France qu'à l'étranger, comme le barrage de Vezins, la centrale thermique de Lucy, le laboratoire du Centre d'essais en vol de Brétigny, la chocolaterie Menier à Noisiel, etc. Elle est présente en Angleterre, en Belgique mais également en Afrique du Nord, où elle fonde deux entreprises de construction et de travaux publics : en 1918 la Société anonyme de constructions industrielles et de travaux d'art (SACITA) avec sa filiale en Algérie, et dans les années 1930 la Société d'étude et de travaux d'art au Maroc. En 1946, après le départ de Caquot, P.C.C. devient Pelnard-Considère jusqu'à sa fermeture en 1973.



Les archives de la société ont été données en 1989 à l'Institut français d'architecture avant d'être transférées en 1994 aux Archives nationales du monde du travail à Roubaix. Ce fonds d'environ 500 mètres linéaires conserve une série de dossiers de brevets dont plusieurs concernent le Maghreb : cinq brevets déposés en Tunisie, de 1908 à 1913, portent sur la résistance d'enfoncement des pieux et le système des fondations sur cônes et conoïdes ; cinq autres déposés au Maroc, en 1919, protègent aussi ce même système conoïdale, mais également le béton fretté, un pont à poussée réglable, des palplanches en béton armé et des palplanches en ligne étanche.

Il faut savoir, en effet, que la présence française en Tunisie et au Maroc prend la forme d'un protectorat où la législation en matière de propriété industrielle est favorable aux brevets déjà déposés en France. Ceux-ci peuvent être déposés et protégés sur les territoires marocain et tunisien au titre d'anciens brevets avec priorité

sur le dépôt français, ou bien même être déposés comme nouveaux brevets à condition de ne pas avoir été déposés dans d'autres pays et de payer une quinzaine d'années d'exploitation d'emblée. Pour profiter au mieux de cette législation, P.C.C. sollicite l'Office C. Blétry de Paris. Fondé en 1866 par Constant Blétry et perdurant de nos jours, cet office accompagne la gestion et la valorisation globale des titres de la propriété industrielle, et édite des manuels destinés à aider les inventeurs. Blétry a pour mission de conseiller P.C.C. dans sa stratégie de dépôt et de prendre en charge la procédure en constituant un dossier comportant un mémoire descriptif du procédé avec plans ou dessins et une demande de brevet d'invention. Le tout est remis à l'Office de la propriété industrielle (dépendant du Bureau des affaires commerciales et industrielles de la Direction de l'Agriculture, du Commerce et de la Colonisation) en échange d'un procès-verbal ; à charge

pour ce dernier de se rapprocher des offices de brevets français et étrangers pour tout contrôler et vérifier. Jouant de la législation locale, P.C.C. diffuse alors ses brevets partout où il peut, afin d'asseoir son monopole technique, renforcé par la présence industrielle de ses deux filiales. Toutefois, une mention sur le dossier des brevets indique que leurs dates d'expiration ou de déchéance ne dépassent souvent pas les années 1920.

### Gersende Piernas

Chargée d'études documentaires,  
responsable des fonds d'entreprises  
et des programmes de numérisation  
à l'ANMT.

- 1> Procès-verbal de dépôt d'une demande de brevet d'invention auprès de la Direction de l'Agriculture, du Commerce et de la Colonisation de l'Empire Chérifien, pour un pont ou ferme à poussée réduite et réglable, signé le 25 juillet 1919 par André Chirol, avocat à Rabat (Maroc) de P.C.C.
  - 2> Pochette du dossier de suivi du brevet n°121 pour les rideaux étanches déposé au Maroc par P.C.C. par l'intermédiaire de l'Office des Brevet C. Blétry à Paris, 1919-1920.
  - 3 et 4> Diplôme et descriptif de brevet n°121 pour les rideaux étanches déposé au Maroc par P.C.C. et accordé le 18 septembre 1920.
  - 5> Dessins accompagnant le diplôme du brevet n°1344 pour le procédé destiné à augmenter la résistance à l'enfoncement des pieux, déposé en Tunisie par P.C.C. et accordé le 19 septembre 1913.
  - 6> Diplôme du brevet n°1344 pour le procédé destiné à augmenter la résistance à l'enfoncement des pieux, déposé en Tunisie par P.C.C. et accordé le 19 septembre 1913.
  - 7> Mémoire descriptif déposé à l'appui d'une demande de brevet d'invention pour le procédé destiné à augmenter la résistance à l'enfoncement des pieux.
  - 8> Correspondance relative au brevet n°1033 déposé par P.C.C. en Tunisie.
- Tous ces documents sont cotés 1994 035 4202.



# Orangina la petite boisson secouée

Née de la rencontre en 1935 d'un docteur espagnol et d'un négociant d'huiles essentielles installé en Algérie, Orangina a retourné ses inconvénients de naissance (une forme ronde, la pulpe qui colle aux parois du verre) en arguments marketing de choc.

Avec son slogan devenu fameux, « secouez, secouez-moi », la marque a gagné le pari de l'audace publicitaire. Aujourd'hui, un milliard de petites bouteilles ventrues sont vendues dans le monde...

Orangina est née de la rencontre, à l'automne 1935 à la foire de Marseille, d'un inventeur, le docteur Trigo, et d'un visionnaire, Léon Beton. Le docteur Trigo Mirallès, pharmacien à Valence (Espagne) est l'inventeur d'un procédé permettant de conserver le jus d'orange plus longtemps : son idée consiste à mélanger un concentré de jus d'orange à de l'eau gazéifiée, le tout étant conditionné dans une bouteille granuleuse et ventrue comme une orange, avec, en guise de bouchon, une fiole renfermant de l'huile essentielle d'orange. Trigo baptise son invention « Orangina, soda de Naranjina » (naranjina signifie « petite orange » en espagnol). Léon Beton, quant à lui, élabore et commercialise, en Algérie, des huiles essentielles de lavande et de géranium. Il s'intéresse également aux jus de fruit, et se demande comment écouler la production d'orange d'un pays qui se couvre d'orangeaies.

« Un jour, se dit-il, nous connaissons la formule qui permettra de boire le jus de nos oranges aux quatre coins du monde... » Après sa rencontre décisive avec le docteur Trigo, à Marseille, Beton rapporte la



fameuse formule chez lui, à Boufarik, petite ville de la plaine de la Mitidja. Dès sa naissance, la marque est secouée car la guerre d'Espagne et la Seconde Guerre mondiale interrompent son développement.

C'est à Jean-Claude Beton, qui a repris les activités de son père en 1947, que revient le mérite de gagner un véritable pari : celui de vendre aujourd'hui plus d'un milliard de bouteilles sur les cinq continents alors que les attributs de la marque tiennent plutôt du handicap ! Au moment de son re-lancement, de nombreux cafetiers boudent la petite bouteille ronde. Sa forme ne convient pas à la dimension des réfrigérateurs et la pulpe colle aux parois des chopes de bière. Pour autant, Jean-Claude Beton ne désarme pas : « Notre seule chance, c'est la confiance que nous avons dans cette petite bouteille ronde qui est, n'en doutons pas, la meilleure trouvaille des boissons françaises depuis la fin de la guerre. La seule chose que nous ayons à faire, c'est d'en convaincre tous les consommateurs. » Un défi relevé avec succès, puisque dès 1953, Orangina se boit sur les Champs-Élysées, et que dix ans plus tard, la marque est devenue l'une des deux premières boissons gazeuses en France. Et ce, malgré la guerre



d'Algérie qui aurait pu retarder son essor. Le siège social de la société quitte finalement Boufarik pour Marseille en février 1961.

Orangina doit également son succès à un zeste de talent publicitaire : celui de Bernard Villemot, qui crée, en 1953, la première affiche avec le zeste d'orange en forme de spirale. L'affichiste signera dix-sept affiches et fera de l'écorce d'orange le logo d'Orangina. En 1972, Jean-Claude Beton croise le second bon génie publicitaire de la marque. Avec le slogan « *Secouez-moi, secouez-moi* », Georges Petit, fondateur de l'agence Publi-Service (Havas), transforme la particularité d'Orangina (la pulpe déposée au fond de la bouteille) en atout. De jeunes réalisateurs feront leurs débuts cinématographiques avec la marque, tels Jean-Jacques Annaud, Jean-Paul Goude ou Alain Chabat et son homme-bouteille (1994). Sans oublier Michel Berger et sa ligne mélodique « *O-ran-gi-na* ». De 1972, avec le premier film, le Tic du serveur, à 1982, la communication de la marque utilise le secouement sur le mode didactique : « *Il faut secouer la bouteille d'Orangina pour bien mélanger la pulpe et le jus d'orange.* »

Entré dans le groupe Pernod-Ricard en 1984, Orangina inaugure, en 1985, le parrainage télé avec l'émission Cocoricocoboy de Stéphane Collaro, sur TF1. En 1989, c'est le parrainage musical avec la Lambada, suivie de la Soca en 1990, du Segâ en 1991 et de la Salsita en 1992.

La marque ne se laisse pas pour autant griser par les feux de la rampe. Ses innovations en témoignent : en 1977, Orangina est la première boisson gazeuse, en France, à être habillée d'une boîte métallique. Lancée en 1988, Orangina Light est la première

boisson française aux édulcorants de synthèse. En 1991, Orangina crée le marché du « Plus » (de vitamines et de fructose) avec le produit du même nom vendu en boîte. Un petit frère naît en 1996, de couleur rouge, à base d'oranges sanguines et de guarana. De l'état liquide à l'état solide, le pas est franchi en 2001 avec des glaces fruitées.

Après un passage virtuel chez Coca-Cola, Orangina, un peu secouée par la décision du Conseil de la concurrence qui a refusé la vente au groupe américain, est vendue en septembre 2001 à Cadbury-Schweppes pour la modique somme de 700 millions d'euros (la vente portant également sur les marques Pampryl, Champomy, Brut de pomme, Banga et Ricqlès). Après dix ans de saga déjantée autour des hommes-bouteilles, Orangina et Young & Rubicam les abandonnent au profit de nouveaux personnages : les Bulles (les garçons) et les Pulpes (les filles). Deux films montrent ces tribus séparées dans l'ennui d'une bouteille d'Orangina... jusqu'à ce qu'on la secoue pour les mélanger dans une fête d'enfer. Le slogan de la marque, « *En cas de soif, appelez Orangina* », devient en 2003 « *Orangina et sa pulpe !* » avec une campagne publicitaire conçue et jouée par Jamel Debbouze. La même année, la société Orangina Schweppes, née le 2 janvier de la fusion entre Orangina Pampryl et Schweppes France, arbore une nouvelle identité visuelle : un rond jaune qui symbolise à la fois une planète, un soleil, une bulle ou une capsule de bouteille, autant d'éléments qui évoquent les produits du groupe (Orangina, Schweppes, Oasis, Pampryl, etc.). Changement de planète en septembre 2005 ; la société passe aux mains d'un consortium composé des fonds d'investissements



Blackstone Group International et Lion Capital.

La signature, elle aussi, change : la marque se veut désormais « *Naturellement pulpeuse* ». Retour aux sources !

#### Jean Watin-Augouard

Conseil en patrimoine de marque,  
auteur d'Histoires de marques (Eyrolles).



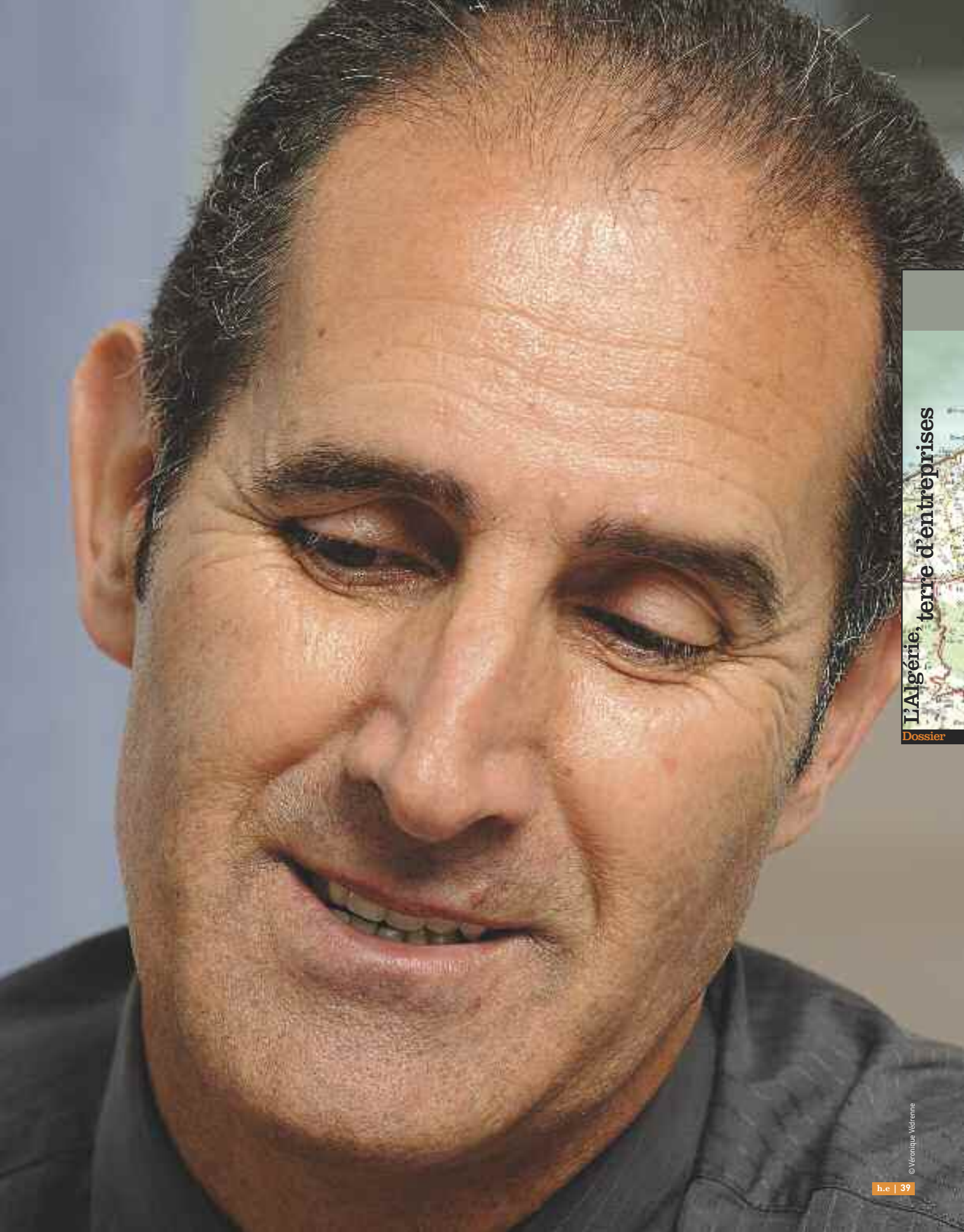
# Jean-Jacques Jordi, à la découverte de l'entrepreneuriat algérien

Pour ouvrir ce dossier consacré aux « entreprises d'Algérie », nous avons donné la parole à Jean-Jacques Jordi, historien, spécialiste de l'histoire de la colonisation et de la décolonisation. Tout en décrivant l'histoire économique de la colonisation en Afrique du Nord, il nous fait découvrir ces Européens – pas forcément français – qui fondèrent de véritables petits empires industriels ; il nous éclaire sur la place des entreprises créées par les Algériens musulmans et sur ce que devinrent les entrepreneurs pieds-noirs après leur rapatriement en métropole. En quelques pages, un panorama extrêmement stimulant de l'entrepreneuriat algérien depuis la conquête française, il y a bientôt deux siècles.

**P**our évoquer les premières entreprises qui se sont créées en Algérie, peut-être pourriez-vous nous rappeler les débuts de la conquête française.

C'est en 1830 que la France prend pied à Alger – la conquête de l'Algérie dans son ensemble s'étendra quant à elle jusqu'en 1860. En effet, au fur et à mesure que les Français descendent vers le Sud, ils découvrent de nouvelles tribus qu'il faut soumettre (c'est ainsi que les tribus touaregs, les fameux « hommes bleus », ne seront soumis qu'en 1902).

La conquête de l'Algérie est d'abord un acte politique : en 1830, le roi Charles X a besoin de redorer son blason tant à l'intérieur du pays qu'à l'extérieur. L'Angleterre domine la Méditerranée d'Est en Ouest, elle est à Gibraltar, à Malte et en Égypte. La France, de son côté, n'a que la Corse ! Alger lui permettrait donc de s'inscrire sur un axe Nord-Sud. Sur un prétexte assez fallacieux (Alger serait encore une puissance pillant les bateaux français et se livrant à l'esclavage, ce qu'elle n'est plus depuis l'extrême fin du XVIII<sup>e</sup> siècle), les Français débarquent à Alger, et en quelques semaines, la ville est prise. À peu près au moment où la ville d'Alger tombe dans les mains des Français, Charles X est renversé par la révolution dite des Trois Glorieuses, et c'est Louis-Philippe qui prend les rênes du pouvoir. Après une brève période d'incertitude (faut-il garder Alger ? la question se posera à Paris jusque vers 1836), il décide finalement de garder les possessions algériennes. Il faut se rappeler qu'à ce moment-là, l'Algérie en tant que telle n'existe pas : il s'agit plutôt d'un tissu de tribus vassales de l'Empire ottoman qui conservent, il est vrai, une certaine autonomie. Ce sont ces tribus qui se soulèvent contre la France et qui vont mener la guerre jusqu'en 1847, date



L'Algérie, terre d'entreprises

Dossier

de la chute d'Abd el-Kader. Un an après, une nouvelle révolution éclate en France, celle de 1848, qui voit la naissance de la II<sup>e</sup> République. Celle-ci décide de faire de l'Algérie trois départements français distincts ; et c'est à partir de ce moment-là qu'on parle volontiers d'Algérie et non plus seulement de « positions françaises d'Afrique du Nord ». Le nom lui-même (Algérie) a été donné par la France en 1839, il faut s'en souvenir.

### **La France s'installe donc en Algérie. Quelles sont les premières mesures économiques qui sont prises pour « organiser » la région ?**

Il y a d'abord ce qu'on appelle la colonisation (le terme étant pris ici dans son acception première de « *mettre en valeur des terres* » ; « *colon* » vient en effet du latin « *colere* », qui signifie « *cultiver la terre* »). La France essaie donc de faire venir des Français pour peupler le pays et voir ce qu'elle peut retirer du sol. C'est un peu le mythe pionnier des États-Unis : peupler de nouveaux territoires (sauf que, en Algérie comme aux États-Unis, ces territoires étaient déjà peuplés...).

Bref, par le fait même de la conquête des territoires qui étaient alors sous la domination lointaine de l'Empire ottoman, la France « récupère » les terres qui appartenaient à l'ancienne souveraineté – soit un « butin de guerre » d'une superficie qui dépasse le million d'hectares. Ces terres, incorporées à ce qu'on appelle dès lors le Domaine français, sont découpées en « lots de colonisations », c'est-à-dire en concessions, que l'État donne, soit à des « petits colons », soit à de grandes sociétés agricoles créées pour l'occasion, et qui ont à charge de faire venir une population française pour mettre en valeur les terres. C'est ainsi que la Compagnie Genevoise et la Compagnie agricole du Sig (sorte de phalanstère des années 1840) vont obtenir chacune plusieurs dizaines de milliers d'hectares – mais leur développement sera un échec. Dans les lots de colonisation, les terres ne sont pas données purement et simplement, elles sont, ce qu'on pourrait appeler aujourd'hui, mises en « leasing » : *grosso modo*, on vous donne de la terre et vous avez entre cinq et dix ans pour la mettre en exploitation ; si après ce laps de temps, les inspecteurs de colonisation estiment que la terre est bien cultivée, que vous avez édifié une maison, etc., vous recevez le titre de propriété. Parallèlement, vous avez aussi des colons

**L'Algérie étant très vite considérée comme une colonie de peuplement, l'installation d'une paysannerie française sera toujours une préoccupation majeure pour les différents gouvernements.**



qui achètent des fermes et des terres à des musulmans. Quoiqu'il en soit, l'Algérie est très vite considérée par les différents gouvernements comme une colonie de peuplement et l'installation d'une paysannerie française sera toujours une préoccupation majeure du Second Empire, comme de la III<sup>e</sup> République. La distribution des lots de colonisations se fait du reste selon un programme extrêmement planifié : tant de villages de colonisation devront être créés, d'une superficie de tant d'hectares, etc. Seul hic : à Paris, on ne prévoit pas les infrastructures qui devront « encadrer » la nouvelle population de colons. C'est-à-dire que toute l'économie connexe à la colonisation est oubliée. Quid des charrons,

des forgerons, des boulangers, des maçons pour construire les maisons ? Ces métiers, qui n'ont pas été « pensés » par l'État colonisateur, vont être mis en œuvre, « adoptés » par les nouveaux arrivants qui se présentent dans la nouvelle colonie d'une manière tout à fait désordonnée. On voit des paysans alsaciens qui, devant les problèmes d'acquisition de la terre, décident de s'établir charrons, tonneliers ou rouliers (ils fabriquent les roues des charrettes et ils assurent le roulage, c'est-à-dire le transport des marchandises). Tout se fait à la va-vite : on demande aux îles Baléares de fournir du bois, des pierres,





© Véronique Védreine

des mulets parce que rien n'avait été prévu pour transporter ou tirer les charrettes ! On fait venir des vêtements, de la nourriture, toutes sortes de matières – et afin de recouvrer les taxes de passages des bateaux qui entrent dans le port d'Alger, une chambre de commerce est créée dès décembre 1830, d'autres suivront assez vite : à Philippeville et à Oran en 1844, à Constantine en 1846, à Bône en 1847].

**Une chambre de commerce est créée à Alger, les colons français sont installés ; on imagine qu'assez vite, de petites entreprises vont se créer. Quelles sont-elles ?**

À vrai dire, il n'y a pas tant de colons français qu'on pourrait l'imaginer. En réalité, contrairement aux espérances de l'État français, ce sont plutôt des Espagnols, des Maltais, des Allemands, des Suisses qui arrivent en Algérie. Les premières créations d'entreprises, qui se produisent dès la fin des années 1830 et jusque vers 1880-1890, ne sont pas toujours des créations françaises mais des créations espagnoles, italiennes, maltaises parfois. Je vais vous donner quelques exemples.

Prenons d'abord le cas de Limiñana, l'entreprise qui a créé le fameux « Cristal Anis », un alcool très apprécié des pieds-noirs. Le fondateur de l'entreprise est originaire de Monforte del Cid, un village espagnol où l'on fabrique un alcool à base d'anis. Une fois en Algérie, il décide de se procurer des fleurs d'anis pour préparer l'anisette de son village – et ça marche ! Son activité se développe, les usines se multiplient, et plusieurs générations après, l'entreprise est toujours là. Autre création originale : les cigarettes Bastos. Les Bastos, qui sont aussi des Espagnols, commencent par ouvrir une petite échoppe de quelques mètres carrés, où ils roulent des cigarettes à la main pour les soldats – en 1841, Bugeaud a demandé l'envoi de 100 000 soldats supplémentaires en Algérie, ce qui fait que la population militaire est très importante. Petit à petit, l'entreprise s'agrandit ; le premier Bastos meurt, sa veuve reprend l'affaire, place ses enfants, puis vient le tour des petits-enfants, tant et si

**Cristal Limiñana**

En 1876, Pascual Limiñana quitte son village espagnol de Montforte del Cid (près d'Alicante) et s'embarque pour l'Algérie. Il est bientôt rejoint par frère Manuel. Leur père, ne parvenant plus à nourrir sa nombreuse famille, espère qu'ils auront plus de chance de l'autre côté de la Méditerranée. Les deux frères, qui n'ont qu'une douzaine d'années, commencent par servir dans le bar de leur oncle installé à Bab-El-Oued. Le bar est fréquenté par des Espagnols qui regrettent de ne pas pouvoir boire la paloma, l'anisette espagnole traditionnelle. Manuel et Pascual décident de se procurer des « fleurs d'anis » afin de préparer eux-mêmes la boisson, ainsi qu'ils l'avaient vu faire dans leur village.

L'idée se révèle excellente, et les clients sont de plus en plus nombreux à commander de l'anisette. Pascual décide alors de regagner son pays natal – où il remontera la même entreprise. Manuel, lui, s'installe à son compte, et en 1884, il lance le Cristal Anis.

Lorsque Manuel disparaît, en 1936, la fabrique compte une dizaine d'employés. Deux de ses fils, Ernest et Manuel, prennent la relève. C'est le temps du remplissage mécanique puis de la chaîne d'embouteillage. De nouveaux produits sont créés : l'Impériale Mandarine, le Pacha Mint, les sirops du Pacha... Lorsque Ernest meurt, en 1948, le nombre d'employés de l'entreprise a doublé. Après l'indépendance, l'usine est nationalisée par l'État algérien et le siège social transféré à Paris. Une succursale est implantée à Marseille l'année suivante et une nouvelle usine est construite au 99, Boulevard Jeanne d'Arc, dans le cinquième arrondissement de Marseille (adresse du siège social actuel). Sillonnant l'hexagone pour promouvoir le Cristal Anis, Manuel Limiñana donne à la société, cent pour cent familiale, un nouvel essor.

bien qu'à la fin XIX<sup>e</sup> siècle, Bastos est devenue une énorme entreprise, employant 1500 personnes à Alger et 2000 à Oran (principalement des femmes, du reste, qu'on appelle les « cigarières »). Dans le même secteur d'activité, on trouve aussi Melia, fabrique de cigarettes également créée par des Espagnols, ou encore Job, fondée, elle, par un français nommé Jobert.

Du côté des Italiens, on trouve aussi des trajectoires intéressantes. Schiaffino, par exemple. Schiaffino est un pêcheur italien qui possède quelques barques et qui fait du trafic dans le golfe de Naples – rappelons au passage que c'est aussi par la contrebande que se sont développées Bastos, Melia et Job, même si aucune entreprise ne veut le reconnaître aujourd'hui... En 1837, Schiaffino s'installe donc à Alger,

**Dans le secteur du tabac, on trouve Bastos et Melia, créés par des Espagnols. Du côté des Italiens, on a la compagnie maritime Schiaffino ou encore Ferrero, le fabricant de couscous.**

commence à trafiquer plus intensément entre l'Italie et l'Algérie, et avec ses quelques bateaux balancelles,

il crée la Compagnie Schiaffino. Ses enfants prennent sa suite, dotent la compagnie de bateaux plus grands, plus modernes, et, grâce l'arrivée de la vapeur, Schiaffino devient l'une des plus grandes compagnies maritimes de Méditerranée – elle va même jusqu'au Sénégal ! Autre exemple, celui de Ferrero : cette entreprise a été créée par des Italiens qui, installés en Algérie, décident de se lancer dans les pâtes. Ils créent donc des semouleries qui alimentent la fabrication de pâtes, bien sûr, mais aussi de couscous. Si bien que dans les années 1930, Ferrero devient le leader mondial de la graine de couscous !

Tous ces gens font fortune. La plupart se

diversifient et s'implantent dans d'autres possessions coloniales françaises ; Bastos est ainsi présent en Indochine et en Afrique Noire. Leurs dirigeants deviennent membres du Rotary Club, sont décorés de la légion d'honneur. Et bien sûr, point très important : ils deviennent Français. En effet, promulguée en 1889, la loi dite de naturalisation automatique permet aux Espagnols, Italiens, Maltais, Allemands et Suisses de devenir Français ; les Juifs sont quant à eux naturalisés par le décret Crémieux en 1870.

**On constate la montée en puissance économique de familles françaises installées en Algérie depuis plusieurs générations, comme les Duroux, les Laquière, les Borgeaud.**

loin devant la Réunion, la Martinique, la Guadeloupe, la Nouvelle Calédonie, le Maroc, la Tunisie... On constate donc, assez logiquement, la montée en puissance – économique – de familles françaises installées en Algérie depuis plusieurs générations. Prenez les Duroux, les Laquière, les Borgeaud, les Blachette : toutes ces familles vont construire de véritables petits empires, que ce soit dans la transformation des métaux, dans la vigne ou l'industrie alimentaire. Et ce qui est frappant, surtout après les années 1930, c'est la collusion qui existe entre le milieu économique et le milieu politique.

**On pense a priori que l'Algérie française avait une économie principalement agricole. Est-ce juste ?**

Pas tout à fait. En 1920, 190 000 Européens vivaient de l'agriculture. Ils n'étaient plus que 90 000 en 1954. En fait, il y a très vite eu deux Algérie, avec deux sortes d'Algériens : d'un côté la totalité des Européens et un quart des musulmans vivant en économie d'échange ; de l'autre les quatre cinquièmes des musulmans qui vivaient d'une économie de subsistance. À la veille de la Seconde Guerre mondiale, plus de 80 % des Européens et moins de 20 % des musulmans sont des urbains. Le pays a donc besoin de gros groupes industriels, à la fois pour servir de faire-valoir à la réussite coloniale française, mais aussi, tout simplement, pour construire des ponts, des routes, des chemins de fer, aménager les villes, pourvoir à leur alimentation en eau, développer le tout à l'égout, etc. L'Algérie n'est pas un pays industriel en tant que tel (on n'a pas encore découvert le pétrole, et quant aux mines, elles viendront plus tard et donneront peu de choses). C'est pour cela qu'un certain nombre de sociétés françaises s'implantent en Algérie. C'est le cas de Lesieur, de Saint-Gobain, de Péchiney, de Lafarge, des établissements Berliet, de la société des tuyaux Bonnat installée à Marseille, des Champenois Bernard qui construisent des routes.

**Mais il y a aussi des entreprises créées par des Français installés en Algérie.**

Bien sûr. Rappelons d'ailleurs que dans le cas de l'Algérie française, on se trouve face à un drôle de système colonial puisqu'il y a une très forte proportion de population européenne. C'est un cas unique dans la France du XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècle. En dehors de la métropole, l'Algérie est le territoire où on compte le plus de Français –

Jacques Duroux, par exemple, fils d'un ancien soldat qui avait participé à la conquête puis s'était installé en Algérie, est d'abord industriel dans la miroiterie, avant de devenir propriétaire des moulins de l'Harrach, du domaine de Ben-Dalibey, des Cargos algériens, de *L'Écho d'Alger*, et pour finir, sénateur ! Henri Borgeaud, propriétaire viticulteur du Domaine de la Trappe de Staouéli, est également administrateur des tabacs Bastos, des ciments Lafarge pour l'Afrique du Nord, des établissements Vinson qui représentent la firme Peugeot. Il devient président directeur général de la Raffinerie française et de la Banque Borgeaud et C<sup>ie</sup>, vice-président du Comité républicain du commerce, de l'industrie et de l'agriculture. Il acquiert la *Dépêche quotidienne* et sera élu sénateur d'Alger de 1946 à 1959. Quant à Laurent Schiaffino, fils du premier Schiaffino, il est tout à la fois président du comité des armateurs d'Algérie, président du conseil algérien du Crédit populaire, président de la région économique d'Algérie, et bien sûr sénateur...

**Et qu'en est-il des entreprises créées par des musulmans ?**

Elles ne sont pas très nombreuses. Tout d'abord parce qu'on n'a plus d'archives, donc plus d'opportunité de les étudier. Je suis allé il y a quelques années à la Chambre de Commerce d'Alger (qui, étant privée, n'a pas été rapatriée en 1962, contrairement aux organismes d'État) ; c'est un triste spectacle : les archives prennent l'eau, les moyens financiers manquent... Par ailleurs, comme je ne vous l'ai dit, les ruraux regroupent 80 % des musulmans. La population indigène est donc en grande majorité paysanne, et vit bien souvent dans la misère. Quoi qu'il en soit, on peut au moins citer deux grandes



entreprises créées par des familles musulmanes : Hamoud Boualem et Tamzali. Hamoud Boualem est un « limonadier » qui invente une boisson, le Selecto, dont tous les Algériens et les pieds-noirs se réclament ! Cette boisson, qui existe toujours, concurrence Coca-Cola et Orangina (créée elle aussi en Algérie, par un Français Juif pied-noir, Louis Beton, associé à un pharmacien espagnol du nom de Trigo). Tamzali est aussi dans le domaine agroalimentaire : il s'agit d'une conserverie qui fabrique de l'huile et de la semoule (elle concurrence donc Ferrero). Devenues de grosses fortunes, les Boualem et les Tamzali sont ce qu'on appelle à l'époque « les Algériens des grandes tentes », c'est-à-dire des notables. Ils sont décorés de la légion d'honneur, leurs enfants deviennent parfois professeurs d'université, médecins, avocats. Un des fils Tamzali, docteur en médecine, est ainsi devenu sénateur.

### Que se passe-t-il en 1962, lorsque l'Algérie déclare son indépendance ?

La plupart des entreprises créées par des Français ou des Européens sont rapatriées, comme leurs propriétaires. Certaines, comme Bastos, essaient de rester, mais dès 1963, le gouvernement algérien décide de nationaliser toute l'économie du pays – les terres et les entreprises. Parallèlement, de nombreux gisements de pétrole sont découverts et rapidement exploités, qui vont assurer au pays une source de revenus extrêmement profitable. Cette manne pétrolière est du reste, à mon sens, le grand malheur de l'Algérie. C'est à cause d'elle que le pays n'a pas développé comme il aurait dû le faire l'agriculture, l'industrie et le tourisme – à tel point qu'au tournant des années 1990, l'Algérie a dû importer des tomates d'Espagne ! Aujourd'hui encore, le pétrole et le gaz naturel sont les principales sources de revenus de l'Algérie. Et malheureusement, les Algériens n'en voient pas la couleur. J'avais écrit dans un de mes livres, il y a quelques années : « *L'Algérie, ce pays riche peuplé de pauvres* » ; je crains que ça ne soit pas faux... Actuellement, bien que l'économie ait été libéralisée, bien que de grosses sociétés étrangères s'implantent dans le pays, le système est tellement gangrené par la corruption qu'il n'est pas facile de créer son entreprise comme on l'entend.

Au Maroc et en Tunisie, le passage à l'indépendance s'est fait plus en douceur et sur un laps de temps beaucoup plus long. Il faut dire aussi que ces pays n'étaient pas des départements

français mais des protectorats, que la population européenne et française y était nettement moins nombreuse, et qu'il n'y a pas eu de programme de nationalisation aussi poussé qu'en Algérie. Mais il est frappant de constater qu'aujourd'hui, par une sorte de paradoxe historique, le Maroc et la Tunisie travaillent davantage avec la France que l'Algérie.

### Les industriels rapatriés en 1962 ont-ils continué leurs activités en France ?

Il y a effectivement eu un « rapatriement » sur la métropole d'activités fortes en Algérie. C'est ainsi que Bastos, Job, Limiñana, Orangina se réinstallent, souvent dans un premier temps à Marseille. Le couscous Ferrero a d'ailleurs longtemps joué sur les signes de reconnaissance pied-noir en adoptant un slogan devenu fameux : « *c'est bon comme là-bas, dis* ».

On note également l'émergence de nouvelles activités, créées par des pieds-noirs depuis la métropole. J'avais recensé en 1991, dans mon ouvrage *De l'exode à l'exil, rapatriés et pieds-noirs en France*, tous ceux qui avaient lancé des initiatives économiques dans la région marseillaise. Ils sont nombreux ! Certains secteurs sont davantage représentés que d'autres, comme l'industrie médicale (la clinique Résidence du Parc à Marseille, créée par le docteur Pol), l'optique (Afflelou), le meuble (Meublana). La boulangerie a été fortement renouvelée par l'arrivée des pieds-noirs, de même que la pêche : en effet, les armements des pêcheurs d'Algérie étaient beaucoup plus modernes que ceux de France et ils ne pêchaient pas de la même manière ; ce qui a du reste créé des affrontements à Sète et à Agde.

Meublana est un exemple particulièrement intéressant à analyser. C'est un jeune homme, Jean-Pierre Koubi, qui est à l'origine de cette entreprise. Né en 1940 à Oran où

son père est artisan ébéniste, le jeune Koubi arrive à ramener une partie du stock de meubles sur Marseille. Dès son arrivée, il comprend qu'il y a un créneau à prendre dans l'ameublement. Voyant que plusieurs milliers de personnes débarquent à Marseille, sans rien, sans mobilier, et sans argent pour en acheter, il prend en gérance un magasin de meubles tout en renouvelant les tactiques de vente car il accepte de faire crédit. En 1962, faire crédit, ce n'est pas évident – d'autant que les pieds-noirs ne sont pas très aimés. Du coup, les rapatriés

**Après l'indépendance, certaines sociétés, comme Bastos, essaient de rester en Algérie, mais très vite, le gouvernement nationalise toute l'économie du pays – les terres et les entreprises.**

viennent nombreux se fournir chez lui, et il aura une clientèle pied-noir pendant des années. Il va même se développer tellement vite qu'il va prendre rapidement le virage du meuble industriel – de l'IKEA avant l'heure ! Et ça a marché. La clinique de la Résidence du Parc a également eu à ses débuts une clientèle pied-noir à 90%. Tous les rapatriés savaient alors qu'elle était dirigée par le docteur Pol, originaire d'Oran, aussi on s'y précipitait – même ceux d'Alger qui, en Algérie, ne seraient jamais allés voir un médecin d'Oran... Très vite, la Résidence du Parc est devenue le concurrent le plus important des hôpitaux publics. On venait, et on vient encore d'Italie, d'Espagne, du Maghreb pour s'y faire soigner.

### **Peut-on dire que les pieds-noirs avaient un dynamisme particulier en matière d'activité économique ?**

Il est clair qu'ils se sont montrés particulièrement dynamiques et entrepreneurs, souvent d'ailleurs pour pallier les difficultés du retour. Pour eux, la reprise du travail s'est souvent accompagnée d'un déclassement et d'une profonde mutation professionnelle. Mais leur présence, parfois dérangement pour les métropolitains, a eu un incontestable effet stimulant. Certains secteurs économiques leur doivent une bonne part de leur expansion : comme je vous le disais, ils ont bouleversé l'archaïsme et l'immobilisme de la pêche de la région méditerranéenne, en introduisant de nouvelles techniques, et en armant des flottilles plus puissantes.

**Les pieds-noirs se sont montrés particulièrement dynamiques et entrepreneurs, souvent d'ailleurs pour pallier les difficultés du retour. Pour eux, la reprise du travail s'est souvent accompagnée d'un déclassement.**

Cela étant, il serait faux de dire que tous les pieds-noirs sont entrepreneurs et dynamiques. D'abord parce qu'en 1960, en Algérie, il y avait tout de même un nombre important de fonctionnaires et d'employés (sur une population active de 360 000 personnes, on ne recensait que 3 600 industriels et chefs d'entreprises, 18 300 agriculteurs et 31 000 commerçants). Ensuite parce qu'il n'y a pas d'« identité pied-noire » en tant que telle. Les pieds-noirs ne sont pas un groupe homogène, et d'ailleurs, il n'existe pas de « pieds-noirs » avant 1962 : ce n'est pas la conquête de l'Algérie qui crée le pied-noir mais le rapatriement massif et l'éparpillement sur le sol français. C'est par la perte de la terre, par ce brusque déracinement, que les rapatriés ont peu à peu construit et affirmé une identité pied-noire, une conscience commune qui pourtant faisait défaut en Algérie, en Tunisie ou au Maroc. Enfin, il convient de rappeler que 1962 coïncide aussi avec une période de croissance extraordinaire pour la France, et que ce contexte économique favorable va beaucoup aider à « absorber » l'importance de ces rapatriements.

**Propos recueillis par Claire Moyrand**

*Jean-Jacques Jordi a récemment publié aux éditions Le Cavalier Bleu, collection « Idées Reçues », un ouvrage très instructif, sobrement intitulé : Les Pieds-noirs.*

*Signalons également De l'exode à l'exil, rapatriés et pieds-noirs en France, publié en 1993 chez L'Harmattan, et deux ouvrages sur Alger : Alger 1830-1939, le triomphe de la colonisation et Alger 1940-1962 une ville en guerres, aux Éditions Autrement en 1999.*

### **Ferrero et Ricci**

En 1907, Jean-Baptiste et Anaïs Ferrero s'installent à Alger et montent un atelier de graine de couscous. La semoule de blé dur est alors roulée à la main et cuite dans des couscoussiers. En 1953, l'entreprise met au point la première rouleuse mécanique de la graine. Vingt ans plus tard, elle fusionne avec Cauchy et avec Ricci, maison fondée à Blida en 1853, qui avait inventé le procédé de séchage artificiel de la graine. Toutes trois donnent naissance au Groupe Ferico, qui sera racheté plus tard par Panzani. Aujourd'hui, Ferico est le leader mondial du couscous. Il exporte dans plus de 45 pays.





© Tous droits réservés.

# Le Domaine de la Trappe

## une exploitation agricole emblématique

Communauté religieuse puis exploitation agricole laïque, le Domaine de la Trappe a été pendant 120 ans une ferme modèle particulièrement originale et l'un des phares majeurs de la science agronomique pour la recherche et ses applications. Créée en Algérie en 1843, l'exploitation de la Trappe a été la première entreprise nationalisée par le gouvernement en 1963. Visite guidée de ce qui reste comme l'une des entreprises symbole de la réussite pied-noire.

Dom François Régis, prieur de la Trappe, arrivé en Algérie en 1843.



© Tous droits réservés.

### Page de gauche :

- En haut : le domaine de la Trappe a été édifié sur le site même de l'endroit où débarquèrent les soldats français de la conquête, en 1830. La carte date de 1953.
- En bas : l'entrée des bâtiments.

C'est en 1840 que naît l'idée de confier à une congrégation religieuse la mission de créer en Algérie une exploitation agricole qui, outre la consolidation de la colonisation, pourrait jouer le rôle de ferme pilote et de modèle chrétien. Envoyé sur place, Mr de Courcelles propose à son retour de confier cette mission aux Trappistes. « *Les Trappistes, écrit-il au Général Bugeaud, Gouverneur d'Algérie, apporteront une expérience agricole précieuse et des exemples de sainteté de nature à émouvoir les indigènes. (...) Essayez mes trappistes, mon cher Général...* » Bugeaud, favorable à une vraie colonisation de peuplement, est peu convaincu, mais il accepte de jouer le jeu. Il comprend vite l'intérêt qu'il peut tirer de ces « moines laboureurs » et engage des négociations avec la Grande Trappe. Après tractations, l'acte définitif de concession est signé le 25 juillet 1843. Le choix du terrain s'est porté sur un vaste espace de 1 020 hectares de terres, landes et broussailles situé à Staouéli en bordure de Méditerranée, théâtre exact des opérations du débarquement français en 1830. Les conditions sont draconiennes. Non seulement les frères ne sont pas propriétaires des lieux mais en plus, ils n'ont que dix ans pour mener à bien une entreprise colossale. Un vrai défi !

### Un chantier titanesque

Partis de Toulon, Dom François Régis, prieur de la future Trappe, et le Père Gabriel gagnent la côte algéroise après cinquante-deux heures de traversée. Leur mission consiste à préparer un camp de base pour ceux qui arrivent. Le 13 août 1843, les hommes se présentent au palais du Gouverneur Général à Alger. L'accueil du Maréchal Bugeaud est à l'image de la fonction, militaire.

« C'est vous les trappistes ! Vous savez, ce n'était pas mon avis ! Il ne nous faut pas des célibataires pour coloniser l'Algérie, mais je suis soldat, j'obéirai. Quand voulez-vous commencer ? »

Le 20 août, les deux trappistes prennent possession du Domaine. Le découragement n'est pas loin. L'endroit est truffé de marécages porteurs de paludisme, couvert de broussailles serrées, refuge des sangliers, des hyènes et des chacals. Ancien lieu d'affrontements, le sol est jonché d'armes abandonnées et de boulets rouillés. Dès le lendemain, les frères se mettent au travail, assistés par un détachement de sapeurs et soixante condamnés militaires. Sur le

**Le 13 septembre 1843, arrivent les dix premiers trappistes. Un an plus tard, les bâtiments d'exploitation sont achevés, un barrage a été construit et 60 hectares sont en culture.**

médecin, tente vainement d'adoucir les conditions de vie : « Une grappe de raisin serait la bienvenue pour pousser le pain sec. »

Pour l'heure, il reste encore à bâtir des locaux, des laboratoires et des bâtiments pour le cheptel. Mais l'année 1844 est une catastrophe. L'argent manque, le paludisme décime les bêtes, des pluies torrentielles et des variations météorologiques brutales font périr les récoltes. Envers et contre tout, les frères se battent,

recrutent de nouveaux bras. Bugeaud délègue un nouveau contingent de 400 hommes. L'État encourage, Marengo, colonel de l'Empire, met la main à la poche en injectant 6 000 francs dans le projet. La totalité de ses économies. Blé, orge, fourrage, légumes, arbres fruitiers et productions potagères sont peu à peu replantés. Le calme revenu, on installe 400 ruchers, on greffe à la vigne locale les meilleurs cépages des vins de France. Des chais et des pressoirs sont construits. Des magasins, des caves, ateliers, moulin à farine et distillerie surgissent de terre à leur tour.



© tous droits réservés

terrain, tous répondent au clairon. Il faut défricher à mains nues, drainer les marais, capter les sources qui alimenteront le chantier et installer un camp de toile. Malgré tous les obstacles, les travaux s'organisent. On trouve sur place les matériaux pour bâtir, de la pierre et du bois de charpente. Les boulets de canons servent de lits aux premières fondations. On creuse, on plante des arbres, on draine, on trace des chemins d'exploitation, on utilise les eaux apparentes, on construit des baraquements. Le 13 septembre 1843, arrivent les dix premiers trappistes. Un an plus tard, les bâtiments d'exploitation sont achevés, 2 500 arbres forestiers et fruitiers ont été plantés, un barrage a été construit et 60 hectares sont déjà en culture.

Mais tout cela s'est fait au prix d'énormes sacrifices humains. Les moines sont épuisés, les conditions sanitaires sont éprouvantes. Dès la première année, on compte un mort, vingt-cinq paludéens et dysentériques et six rapatriés. Les années qui suivent sont pires encore. Entre 1844 et 1848, dix frères succombent chaque année, emportés par la « mort jaune » ou le choléra. Nouvel arrivé, le Père Muce,

Le Domaine s'agrandissant, les moines y implantent des fermes d'habitation destinées à « abriter d'honnêtes et laborieuses familles de colons ». Les condamnés militaires ont, eux aussi, leur caserne *in situ*. Fidèles à leur vocation humanitaire, les moines ouvrent une pharmacie, un gîte rural pour les hommes et une petite hôtellerie pour accueillir voyageurs et indigents. Dès 1848, les récoltes abondantes permettent de faire face à toutes les échéances. Mieux encore, elles contribuent à équiper les hôpitaux d'Alger, aident à créer des écoles et à bâtir des églises. Portés par cette volonté farouche de relever la gageure du contrat de 1843, les trappistes atteignent les objectifs demandés en un temps record. Le 15 décembre 1849, avec quatre ans d'avance sur le planning, ils obtiennent la pleine propriété de l'exploitation.

## Un laboratoire d'expérimentations

L'activité croissant, le Domaine commence à intriguer. Indigènes et colons viennent observer et imiter



## 👉 Le Domaine de la Trappe, une exploitation agricole emblématique



Hall de conditionnement du raison chasselas, dans les années trente.

© Tous droits réservés.

ces pionniers d'un type particulier. En 1853, la Trappe de Staouéli obtient un premier prix à l'Exposition Agricole d'Alger. La même année, un décret impérial confère au R.P. François Régis la croix de la Légion d'Honneur pour avoir « *contribué au développement de la Colonie Algérienne par la fondation d'un établissement agricole considéré comme un modèle* ». La notoriété de l'exploitation attire en effet les esprits les plus éclairés de l'époque. Savants et agronomes, hommes politiques, colons viennent y puiser des méthodes et des conseils en matière d'organisation, de savoir-faire cultural et d'expérimentations.

Boucher de Perthes, grand préhistorien français, s'y rend en 1855. Napoléon III et Eugénie y font halte en 1865. Tous en reviennent impressionnés. « *J'admire de belles plantations de citronniers, écrit Boucher de Perthes. Je visite les étables, non moins propres que nos écuries de luxe ; les vaches et les bœufs y sont d'un embonpoint qui contraste avec la maigreur des maîtres. Un matérialiste, forcé de faire ici un choix, préférerait au régime des frères celui de leurs bestiaux.* »

1880 marque sans doute le plein épanouissement de l'exploitation. Avec ses 120 religieux, 60 domestiques arabes, 80 ouvriers espagnols et 70 condamnés militaires, le monastère est une cité qui grouille d'habitants et d'activités. Aux nombreux ateliers

opérationnels sont venus s'adjoindre un atelier de photographie inauguré en 1878 et un laboratoire d'analyses pour les vins et les parfums. Les expériences en matière hydraulique ont permis de capter une vingtaine de sources. Les divers essais d'engrais naturels ont démontré les vertus fertilisantes des matières organiques. Le cheptel lui-même a fait l'objet de nombreux tâtonnements. Importées en Algérie, les races bovines européennes, peu adaptées au climat méditerranéen, ont été croisées avec les races locales plus résistantes pour en améliorer les performances. Mais la perte de vitesse s'amorce... Les années 1890-1900 sont celles du ralentissement. Les activités de recherche s'essouffent. Le matériel vieillit, l'enthousiasme s'étiole. Le contexte porteur n'est plus là. À quelques années de la proclamation de séparation de l'Église et de l'État, l'hostilité envers les religieux devient perceptible. « Bouffer du curé » est signe d'émancipation. La crise agricole qui sévit n'arrange rien. Il faut réemprunter pour couvrir les frais des désastres viticoles. Les lois antireligieuses de 1904 finissent de balayer les dernières hésitations. Soixante ans après sa création, le Domaine de la Trappe est mis en vente.

## « L'Empire » Borgeaud

Trois frères, Jules, Charles et Lucien Borgeaud, acquièrent le Domaine pour la somme de 15 000 francs. Personne alors n'ignore qui sont les Borgeaud. Suisse vaudoise, de confession protestante, la famille est déjà puissante. L'ancêtre, Georges-Henri Borgeaud, ministre des cultes et de l'éducation du Canton de Vaud, directeur de l'école industrielle de Lausanne, a débarqué en 1878 avec ses sept enfants pour fonder la première école d'agriculture d'Algérie. En 1908, après avoir racheté les parts de ses frères, Lucien reste seul propriétaire de la Trappe. Négociant en tissus, doué d'un sens aigu des affaires, il prend les rênes du Domaine bientôt secondé par son fils Henri, ingénieur agronome et brillant gestionnaire<sup>1</sup>. Grand, la moustache bienveillante, le rire large et facile, Lucien aime arpenter ses terres et parler au personnel. Quoique respectueux de l'héritage des moines, il a conscience qu'il faut donner au Domaine une autre dimension. La rentabilité commerciale et l'adaptation aux circuits de distribution doivent être les objectifs prioritaires d'une exploitation agricole moderne. On achète de nouveaux camions Berliet à chaînes, on électrifie la vinification, on remplace les vieux fûts par des cuves en béton et l'on élabore, avec l'aide d'œnologues, des vins haut de gamme

**On achète de nouveaux camions Berliet à chaînes, on électrifie la vinification, on remplace les vieux fûts par des cuves en béton et l'on élabore des vins haut de gamme pour une clientèle cosmopolite.**

pour une clientèle cosmopolite. Le nombre de familles s'accroissant, il faut également transformer les bâtiments des moines en nouveaux logements, réadapter l'existant à la vie laïque. « *Au bruit feutré des moines effleurant le sol de leurs sandales échanquées, écrit Georges Bardelli, succèdent les cris des enfants. (...) Les bâtiments résonnent d'apostrophes amicales ou corsées, l'odeur de l'encens et du cierge grésillant cède la place à celle des grillades et des poivrons frits, à la réflexion métaphysique succède la faconde méditerranéenne.* »<sup>2</sup>

Les années cinquante sont celles du grand décollage. Tracteurs Ferguson, camions citernes, chariots élévateurs, chambres froides, techniques d'irrigation sophistiquées et premiers désherbants chimiques font leur entrée à la Trappe. Le Domaine retrouve sa vocation première de terrain d'expérimentation grandeur nature. On y teste toutes sortes d'innovations propres à améliorer les rendements, on expérimente de nouvelles luttres biologiques entre espèces, on s'essaye à l'utilisation des premiers films plastiques. Les rendements s'accroissent, l'exportation fait un bond. Primeurs, agrumes et vin inondent la France, l'Angleterre et l'Allemagne.

Le mythe Borgeaud se forge. Plus riche famille

<sup>1</sup> Outre la direction de la Trappe, Henri Borgeaud sera aussi Sénateur maire d'Alger.

<sup>2</sup> « Mémoires Ultramarines » La Trappe de Staouéli – Ferme Modèle (1843-1963)

En 1941, les quatre générations Borgeaud : Lucien (qui a acheté le Domaine en 1908), Henri, Jean-Pierre, Jean-Michel.



© Tous droits réservés.

## Le Domaine de la Trappe, une exploitation agricole emblématique

© Tous droits réservés.



d'Algérie, les Borgeaud deviennent à eux seuls une institution. Seigneurs de la Trappe avec leurs 1 300 hectares, exportateurs de plus de 80 000 hl de vin par an, propriétaires des usines Bastos, de cimenteries, d'industries alimentaires, actionnaires de banques... Ne dit-on pas alors qu'« on boit Borgeaud, on fume Borgeaud, on emprunte Borgeaud » ?

### Un modèle social original

Emblème d'une réussite agricole incontestée, le Domaine est également original par son œuvre sociale. Souvent comparée aux grands groupes industriels tels que Michelin ou les Houillères de Lorraine, la Trappe accorde à son personnel des avantages sociaux jusqu'alors inconnus en Algérie. Le logement est gratuit pour tous ainsi que l'électricité et le bois de chauffage. Chaque ouvrier peut cultiver son lopin de terre et y construire un abri. En 1954, 90 familles européennes et 163 familles musulmanes sont ainsi logées sur le domaine et près de 500 bédouins, berbères pour la plupart, y sont embauchés pour les travaux saisonniers. Pour la seule année 1953, ce sont plus de 100 millions de francs de salaires qui sont distribués, dont 9 millions aux cadres à titre de participation aux bénéfices. Outre le logement et la fourniture de produits agricoles, le personnel a également droit à un dispensaire, des bains-douches, des prestations d'assurances sociales...

Véritable cité familiale, le Domaine offre au surplus un restaurant, un magasin d'alimentation, une boulangerie, un bureau de poste, un bureau d'état civil, un cinéma, un club de foot et une école mixte (avec ramassage scolaire !) où plus d'une centaine d'enfants sont accueillis gratuitement sans distinction d'aucune sorte. Chrétiens et musulmans, enfants d'ouvriers ou de cadres usent tous leur fond de culotte

sur les mêmes bancs. Des culottes qui, comme le veut la coutume, ont été offertes à la rentrée par Mme Borgeaud qui habilite de pied en cape chaque écolier.

L'année est d'ailleurs ponctuée de ces occasions de manne généreuse. À Noël, les enfants reçoivent une orange, une paire de chaussures et une brioche, les mamans, des écheveaux de laine. La clôture des ven-

danges et de l'année agricole donne lieu à de grands méchouis. La fin des classes, à une cérémonie de remise de prix. Le dimanche est jour de pétanque et d'apéritif pour tous...

Les anciens parlent encore du « bon vieux temps ». Du temps où chacun, quels qu'aient été son origine et son grade, recevait de confortables gages et où le paternalisme « dispensait ses bienfaits ». Pour eux, la Trappe reste indéniablement un modèle de mixité sociale et religieuse unique en son genre. Pour l'Histoire, elle est le symbole d'un temps révolu qui cristallisera, le moment venu, les foudres de l'anticolonialisme. Dirigée par Alexandre Bardelli de 1940 à 1960 puis par Nicolas Géli, l'exploitation emblématique sera le premier domaine nationalisé en 1963. Exit « l'Algérie des Seigneurs », l'exploitation Borgeaud devient « Ferme Bouchaoui », martyr de la révolution. Soumise au système de l'autogestion, morcelée, elle survivra quelques temps avant de sombrer dans l'abandon, puis d'être récupérée par des habitants en mal de propriété. Des anciens ont fondé le « Club des Trappistes » pour s'insurger contre la dégradation liée à cette implantation sauvage. Des associations sont également entrées en lutte pour mobiliser les autorités, proposer des projets de réhabilitation et faire admettre l'urgence à sauvegarder la Trappe, patrimoine de l'histoire coloniale de l'Algérie et lieu de mémoire. Sans grand espoir...

**Hélène Géli**

*Nous remercions pour leurs témoignages, collaborations et/ou leurs prêts gracieux de photos Jean-Michel Borgeaud, Robert Antoine, Georges Bardelli et Jean-Pierre Bartolini.*

Réunion de tout le personnel pour le centenaire du Domaine de la Trappe en 1947. À cette époque, près de 90 familles européennes et 163 familles musulmanes sont logées sur le Domaine.

# Hamoud Boualem, le goût de l'Algérie depuis 1878

**Le Selecto, vous connaissez ?  
Si vous avez vécu un jour de l'autre  
côté de la Méditerranée, il est probable  
que ce simple nom vous fasse  
venir l'eau à la bouche... Ce drôle  
de soda, qui a la couleur du Coca-Cola  
mais un goût de pomme et de bonbon,  
est fabriqué par Hamoud Boualem,  
une entreprise fondée en 1878 par un  
certain Youcef Hammoud, limonadier  
à Alger. Continuant de produire  
de la limonade et des boissons  
gazeuses, cette belle entreprise  
familiale, qui a vécu de nombreux  
bouleversements politiques et  
économiques, est toujours vaillante  
– c'est même la plus ancienne société  
algérienne encore en activité !  
Coca-Cola n'a qu'à bien se tenir...**

**O**fficiellement, Hamoud Boualem voit le jour en 1878 – c'est en tout cas de cette année-là que date le plus vieux document officiel retrouvé par l'entreprise. En réalité, sa fondation remonte à la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle : Youcef Hammoud, l'aïeul fondateur, est alors établi dans les faubourgs du quartier Belcourt (aujourd'hui Belouizdad) comme artisan « aromatiser », c'est-à-dire comme distillateur d'arômes. Assez vite, il décide de passer le pas et, ajoutant du sucre et de l'eau gazeuse à ses essences de citron, le voilà qui se met à fabriquer de la limonade.

Le succès arrive rapidement. En 1889, lors de la tenue de l'Exposition universelle à Paris, tandis que la Tour Eiffel est l'objet de toutes les polémiques, la limonade de Youcef Hammoud, elle, reçoit des félicitations unanimes et se voit récompensée d'une médaille d'or, section « hors concours ». Cette « première » limonade, qui s'appelle alors la Royale, reçut par la suite une dizaine de médailles d'or et d'argent, et même une « légion d'honneur » ! Elle existe toujours aujourd'hui : on la trouve, sous le nom de « Hamoud Blanche », évidemment partout en Algérie mais aussi dans certaines épiceries et supermarchés français. Indémorable, elle reste une valeur sûre pour l'entreprise.

## De Hammoud à Hamoud

C'est le petit-fils de Youcef, Boualem Hammoud qui, en 1924, crée pour de bon l'entreprise en déposant la marque « Hamoud Boualem ». Mais par la faute d'un greffier quelque peu distrait, l'entreprise Hamoud se voit privée d'un M ! Tant pis : « Hamoud » distinguera la société quand « Hamoud » qualifiera la famille – même si une telle distinction est un peu spé cieuse, tant les destinées de l'une et de l'autre sont, et seront, liées.

Boualem Hammoud installe son usine rue Hassiba-Ben Bouali (qui est toujours l'adresse du siège social), aux portes d'Alger, dans ce qui est alors la zone industrielle de la ville. En quelques années, il donne un essor très important à sa fabrique, hissant sa famille parmi les notabilités du pays. Lui-même sera honoré à Paris dans les années trente, comme le fut son grand-père, non pas cette fois pour la qualité de sa



Le Selecto, qui s'appelait Victoria au début du XX<sup>e</sup> siècle, continue d'être plébiscité par les consommateurs algériens.

limonade, mais pour avoir participé avec d'autres à la construction de la mosquée de Paris.

On ne sait pas si c'est Boualem, son père, ou son grand-père Youcef, qui présida à la création du Selecto. On sait seulement que son apparition date du début du XX<sup>e</sup> siècle – soit une vingtaine d'année après le Coca-Cola, créé en 1887 par John Pemberton, pharmacien à Atlanta. De la même couleur que le Coca-Cola, le Selecto s'appelle à ses débuts « Victoria ». Rebaptisé pour insister sur la sélection stricte des matières premières, ce soda est fabriqué à partir d'essence de pomme et, comme pour le Coca-Cola, sa recette est gardée secrète. On trouve son équivalent en Tunisie avec la Boga, une boisson qui a également un goût de cidre – avec la différence que la marque tunisienne a été rachetée depuis par la grande compagnie américaine !

## La faillite

En 1942, coup de théâtre : l'entreprise Hamoud Boualem est mise en faillite et rachetée par un consortium de banques. Le talentueux Boualem Hammoud, sans doute un peu trop bon vivant, et entouré d'associés guère scrupuleux quant à la bonne tenue des finances, ne s'est pas suffisamment intéressé à la gestion de son affaire, qui prend l'eau de toutes parts. Celle-ci est donc vendue à des banquiers, qui s'empresent de la revendre à leur tour à la Compagnie des Boissons d'Algérie. D'où les publicités de l'époque qui mentionnent sous la bouteille de Selecto le nom des nouveaux propriétaires...

Cette situation dure presque six ans. Six longues années à la suite desquelles un certain monsieur Hafiz se propose de racheter l'entreprise avec Youcef Hammoud, le fils de Boualem et arrière-petit-fils de Youcef le fondateur (comme beaucoup d'enfants à cette époque, il a reçu le prénom de son aïeul). Abderrahmane Hafiz n'est pas un inconnu : il s'agit du cousin germain de Youcef ; tous deux sont d'ailleurs mariés à des sœurs, ce qui ne fait que renforcer les liens ! Abderrahmane vient d'hériter de son père, décédé en 1942, un petit pécule ; trouvant dommage de le dilapider à droite et à gauche, il propose donc à son cousin de racheter avec lui les parts que possède la Compagnie des Boissons d'Algérie. Aussitôt dit, aussitôt fait (ou presque !). À eux deux, ils reprennent les rênes de l'entreprise et la transforment pour l'occasion en SARL – un statut qu'elle

**En 1942, coup de théâtre : l'entreprise est mise en faillite et rachetée par un consortium de banques qui s'empresse de la revendre à son tour à la Compagnie des Boissons d'Algérie.**

conservera jusqu'en 2008. Abderrahmane Hafiz s'occupe du côté commercial, des ventes, de l'exportation et de la publicité ; il restera dans l'entreprise jusqu'à la fin de sa vie, en 1995 ! Youcef Hammoud, lui, est l'homme de la technique. Beaucoup se souviennent d'ailleurs de son habileté à réparer les machines. Et son neveu, Mohamed Hafiz, de raconter l'anecdote suivante : « *Un jour, un journaliste est venu l'interviewer ; il demande au chef d'équipe où est le patron de l'usine : il était sous une machine, les mains dans la graisse !* » Pour autant, « Hamoud Boualem » ne devient pas « Hafiz-Boualem », car la marque est trop connue pour supporter un

changement de patronyme – déjà à l'époque, on dit « une Hamoud Boualem » pour une bouteille de limonade, comme on dit « une Peugeot » pour une voiture Peugeot...

## Face à la concurrence

Durant la Seconde Guerre mondiale, l'entreprise n'a pas seulement subi une faillite : elle s'est aussi retrouvée devant une concurrence accrue. En effet, lorsque l'armée américaine débarque à Alger, en 1942, elle amène avec elle, comme partout ailleurs, les nouveautés du chewing-gum et du Coca-Cola. En 1949, une usine fabriquant le soda américain s'implante même à Belcourt, à côté de l'usine Hamoud Boualem ! Mais les Américains ne sont pas les seuls à concurrencer le Selecto et la Royale : outre les petits limonadiers qui fabriquent une limonade artisanale, Hamoud Boualem se trouve face à des géants de la boisson comme Montserrat, célèbre négociant en vin (les pieds-noirs se souviennent sans doute du slogan « Mon vin sera Montserrat »), à qui Orangina a confié la mise en bouteille de sa boisson à l'orange. Viennent ensuite les établissements « coloniaux » :

La première limonade créée par Youcef Hammoud s'appelait la Royale. Elle reçut en 1889, lors de l'Exposition universelle de Paris, une médaille d'or, section « hors concours ». Elle existe toujours aujourd'hui, sous le nom de Hamoud Blanche.



Mohammed Hafiz (en haut) et son père Abderrahmane (en dessous) ont tous deux contribué au développement commercial de l'entreprise.

les Brasseries et glaciers d'Algérie (BGA) et les Brasseries et glaciers d'Indochine (BGI), devenues les Brasseries et glaciers Internationales, rachetées depuis par le Groupe Castel, l'un des premiers groupes viticoles au monde. Bref, Hamoud Boualem n'a pas intérêt à s'endormir sur ses lauriers s'il veut continuer à garder une place de choix sur le marché national des boissons. Pour marquer le coup, l'entreprise lance le Slim, « le citron qui prime », un soda qui sera ensuite décliné sous d'autres parfums.

Parallèlement, l'entreprise entreprend une stratégie de diversification. Ce choix est guidé par une raison très pratique : la saisonnalité de l'activité limonade. Les sodas et les boissons gazeuses se consomment en effet essentiellement l'été, l'hiver étant une période où la production baisse notablement. Pour équilibrer l'activité de l'entreprise, Abderrahmane Hafiz et Youcef Hammoud décident donc de créer, dans des locaux attenants à leur usine, une fabrique de pâtes alimentaires et de semoule. Et c'est ainsi qu'Hamoud Boualem devient – aussi – réputé pour son couscous ; l'on dit que les ouvrières (uniquement des femmes) roulaient alors à la main vingt à trente kilos de semoule par jour...



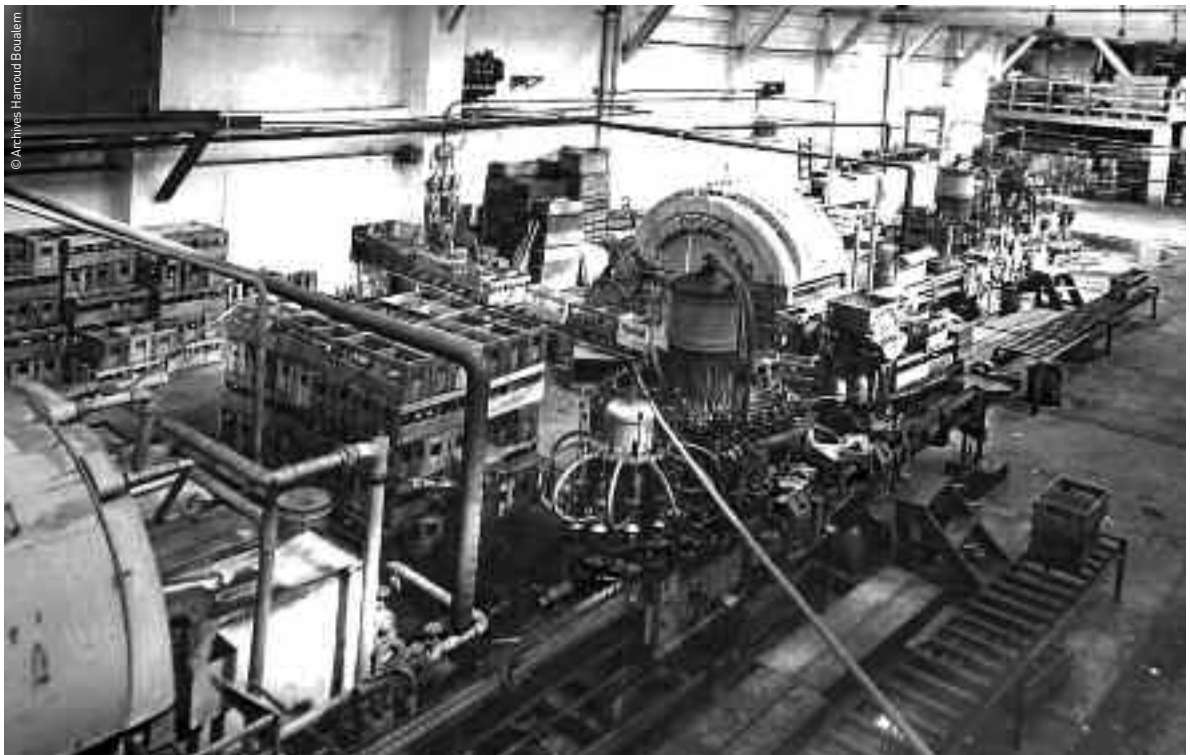
## La nationalisation

Après l'indépendance de l'Algérie, proclamée en 1962, l'État décide de nationaliser les secteurs clés de l'économie, de créer des entreprises publiques pour réaliser les grands projets d'infrastructures, et de mettre en place un processus de planification centralisée. Des monopoles d'État sont créés, obligeant les entreprises à se fournir auprès d'établissements publics. Désormais, dans le domaine des boissons, le modèle de la bouteille sera normalisé, et rien ne permettra de distinguer une limonade d'une autre, si ce n'est son étiquette. Grâce à l'obstination et à l'habileté diplomatique de ses dirigeants, Hamoud Boualem échappe à la vague de nationalisation. Pas la fabrique des pâtes alimentaires : elle passe en 1964 aux mains de l'État, qui l'abandonnera dix ans plus tard. « *Ils ont usé le matériel et quand il n'y a plus eu de pièces détachées disponibles, ils sont partis* », commente

avec tristesse Reda Hammoud, le fils de Youcef.

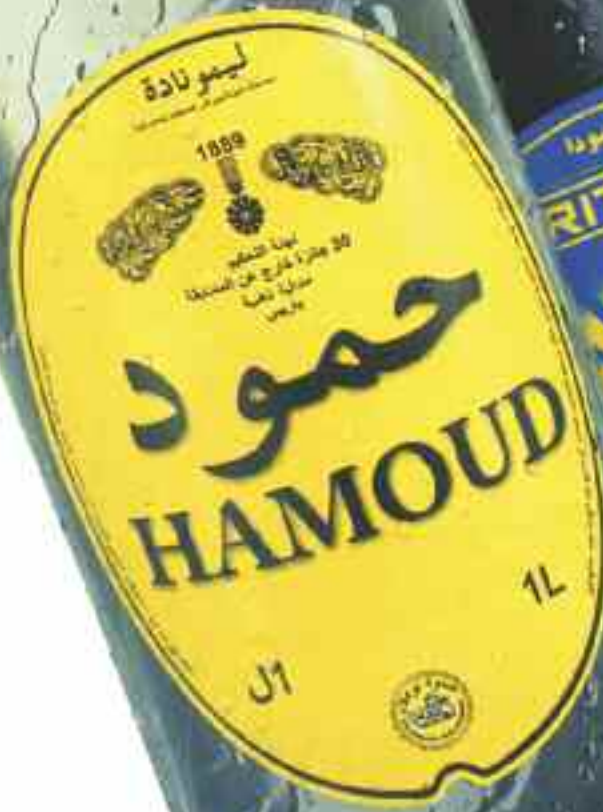
Dans ces années-là, Hamoud Boualem emploie tout de même près de 820 personnes – ce qui fait dire à Reda Hammoud que l'entreprise fait vivre 820 familles. Une sacrée responsabilité sociale ! Prolongeant l'esprit paternaliste de leurs prédécesseurs, les dirigeants n'hésitent pas à aider les uns et les autres quand il le faut. De leur côté,

« Dans les années cinquante, raconte Mohammed Hafiz, certaines machines fonctionnaient encore à pédale... Aujourd'hui, les chaînes produisent 150 000 bouteilles par jour. »





منذ 1878 Since



L'Algérie, terre d'entreprises  
Dossier



Une fête donnée à l'usine, dans les années soixante. À cette époque, l'entreprise employait plus de 800 personnes.

beaucoup d'ouvriers considèrent l'entreprise comme une seconde famille, et ils sont nombreux à y travailler de père en fils, ou de mère en fille. « *On était, et on est toujours une famille*, souligne Mohamed Hafiz, fils d'Abderrahmane. *Les ouvriers se sentent appartenir à l'entreprise, et c'est pour cela qu'ils font beaucoup d'efforts pour la préserver.* »

## La quatrième génération

Le début des années quatre-vingts est marqué par l'arrivée de la cinquième génération. Certains des fils et des neveux des dirigeants se sont engagés dans d'autres voies que l'entreprise, dans la pharmacie ou l'université, par exemple, mais d'autres sont prêts à prendre la relève. Parmi eux, citons Mustapha Hammoud, le fils aîné de Youcef, qui en 1981, après le décès de son père, prend la gérance de l'entreprise tout en continuant des études de sciences économiques. Il dirigera Hamoud Boualem jusqu'en 1983 aidé par un co-gérant : Chakib Hafiz, le fils aîné d'Abderrahmane, qui a suivi des études à l'école de commerce d'Alger. Citons également leurs cadets, Mohamed Hafiz et Reda Hammoud. Le premier est « tombé » tout petit dans l'entreprise : très jeune, il passe du temps à l'usine, observe les machines, regarde travailler les ouvriers. En 1971, il intègre la société – il y travaillera sans relâche trente-sept ans durant, dont douze de nuit ! Compétent en matière d'export et de marketing (il a étudié à l'école Pigier à Paris), il voyage aussi souvent à l'étranger. Évoquons pour finir Zoubir Hafiz, licencié en droit et avocat, qui, bien que ne travaillant pas dans la société, contribuera dans les années quatre-vingt-dix à solutionner un certain nombre de problèmes administratifs.

En 1984, c'est Reda Hammoud qui, après ses études de droit et son service militaire,

prend la gérance de l'entreprise, toujours en association avec Chakib Hafiz. La situation n'est pas facile. « *Entre 1985 et 1990, ce fut vraiment le plus dur, se souvient-il. Plus rien ne fonctionnait, il n'y avait plus d'argent dans le pays, le pétrole était bas.* » C'est effectivement une crise très sérieuse que le pays essuie ces années-là, notamment en raison du contre-choc pétrolier de 1986. Les chutes du prix du pétrole et du dollar réduisent les revenus des exportations, fondées principalement sur les hydrocarbures ; la croissance annuelle chute, les réserves de change diminuent, la paupérisation s'aggrave. C'est le temps de la pénurie. Chez Hamoud Boualem, on manque de sucre, d'eau, de verre, et même de ce gaz carbonique qui sert à rendre les sodas pétillants ! « *Nous dépendions d'une société de monopole qui fabriquait des gaz industriels*, raconte Reda Hammoud. *Cette société dépendait elle-même, pour la fabrication de son gaz, d'une société produisant de l'ammoniac. Alors quand l'ammoniac venait à manquer, tout s'arrêtait en cascade.* » Résultat : pendant cinq ans, l'usine est obligée d'arrêter ses machines pendant un mois, parfois un mois et demi, au cours de l'automne.

## Retour du libéralisme... et de la concurrence

Dans les années 1990-1991, l'économie algérienne s'ouvre au libre-échange ; la fin des monopoles a sonné. « *Nous avons vécu un changement inverse à celui que nos parents avaient vécu au moment de la nationalisation* », souligne Reda Hammoud. Ces années-là, l'Algérie est au bord de la cessation de paiement – comme le fut le Mexique au début des années quatre-vingts. La crise met en évidence, cette fois de façon irrévocable, les dysfonctionnements de l'économie planifiée. Afin de s'en sortir, le pays n'a pas d'autre choix que de se rapprocher des institutions de Bretton Woods pour conclure un accord « d'ajustement structurel ». En résumé, l'État s'engage, en contrepartie d'un financement compensatoire, à mettre en œuvre les réformes structurelles nécessaires au passage à l'économie de marché.

Libre-échange, cela signifie aussi libre concurrence. Et celle-ci ne tarde pas à pointer son nez dans le secteur des boissons fraîches. Coca-Cola réapparaît le premier, et il devient très vite le numéro un du secteur en Algérie. Hamoud Boualem prend soudain conscience de l'« assouplissement » marketing qui l'a frappé durant les deux décennies qui viennent de passer. Il lui faut retrouver de son mordant ! La productivité remonte en flèche. À l'usine,

**Les années quatre-vingts sont marquées par la pénurie. Chez Hamoud Boualem, on manque de sucre, d'eau, de verre, et même de ce gaz carbonique qui sert à rendre les sodas pétillants !**



toujours installée rue Hassiba-Ben Bouali, les chaînes tournent pratiquement vingt-quatre heures sur vingt-quatre, produisant près de 150 000 bouteilles par jour. Pour aller plus encore de l'avant, Hamoud Boualem s'associe en 2000 avec une autre société pour fonder les Sodas et Boissons d'Algérie (SBA), qui produit désormais toutes les boissons de la gamme. En 2001, l'entreprise crée une unité d'embouteillage, Hafiz Limonaderie, à Alger, et six ans plus tard, elle inaugure un nouveau site de production à Oued Tlelat, près d'Oran.

L'arrivée de Coca-Cola aurait-elle été une chance pour l'entreprise algérienne ? Qui sait... Quoi qu'il en soit, Hamoud Boualem dépasse désormais le géant américain dans la région du Centre et à Alger. Une blague en vogue dans le pays raconte d'ailleurs que Coca-Cola se plaint de rencontrer deux problèmes en Algérie : l'eau et Hamoud !

S'appuyant sur la légitimité qui lui confère son histoire et la longévité de ses marques, l'entreprise n'hésite pas cependant à partir à la conquête de nouveaux marchés, comme les sirops, les jus de fruits et autres nectars. Le succès reste cependant confidentiel : « *Les goûts sont tellement fixés qu'il est difficile d'en proposer de nouveaux, même lorsqu'ils sont de qualité* », commente Reda Hammoud. Pour preuve, la première part de marché (en Algérie) dans le secteur des boissons concerne l'orange, toutes marques confondues (20 %). En deuxième position, on trouve le cola, toutes marques confondues (19 %). La troisième place est prise par le cidre, la pomme, bref, le Selecto ! « *Notre fonds de commerce, c'est notre image traditionnelle*, analyse Reda Hammoud. *D'ailleurs, quand vous demandez aux gens comment ils imaginent Hamoud Boualem, ils vous décrivent un vieux monsieur, en costume traditionnel. Si nous abandonnons cette image, nous sommes morts. Mais si nous ne la dépassons pas, nous sommes morts aussi !* » La résolution du paradoxe est sans doute perceptible sur le nouveau site Internet de l'entreprise où l'on voit une planète en ébullition, parcourue par un petit camion jaune décoré des initiales HB.

## Un pari d'avenir

L'année 2009 marque très clairement un tournant pour l'entreprise. En 2007, Reda Hammoud a décidé de se retirer, fatigué par ces longues années de lutte, d'abord contre la pénurie, puis contre les tracasseries incessantes causées par l'administration. Mohamed Hafiz et lui estiment qu'il est



Le standard de l'entreprise, dans les années 1920.

temps de passer la main et de profiter enfin de leur famille. Mais aucun de leurs enfants n'est prêt à prendre la relève ; devant les difficultés quotidiennes que rencontre la gestion d'une entreprise en Algérie, ils ont préféré suivre des études

## Hamoud Boualem dépasse désormais le géant américain dans la région du Centre et à Alger. Une blague en vogue dans le pays raconte d'ailleurs que Coca-Cola se plaint de rencontrer deux problèmes en Algérie : l'eau et Hamoud !

d'architecture, d'ingénieur ou de journalisme. « *Nous ne les avons pas beaucoup encouragés*, avoue Reda Hammoud. *Mais la réalité algérienne est difficile. Par ailleurs, je ne pense pas qu'on puisse leur imposer de reprendre l'entreprise simplement parce qu'ils sont nos enfants.* »

Pour ne pas disperser le capital, les dirigeants décident donc de modifier le statut de l'entreprise, la faisant passer de SARL à SPA (société par actions) : de cette manière, l'entreprise conserve son caractère familial. Au début de l'année 2009, après 45 ans de bons et loyaux services, Chakib Hafiz a donc « donné les clés » à un nouveau directeur général, monsieur Brockel, un Allemand ayant travaillé dans l'agro-

alimentaire au Canada et au Brésil. Son profil international a particulièrement intéressé les administrateurs qui comptent sur l'export pour consolider l'entreprise.

L'avenir d'Hamoud Boualem semble ainsi assuré. Espérons qu'il soit un peu moins tumultueux que par le passé, et que longtemps encore, le Selecto et la « Hamoud blanche » fassent perdurer le goût de l'Algérie...

**Claire Moyrand**



Le nouveau site Internet de Hamoud Boualem associe adroitement tradition et modernité. L'histoire est, certes, un bon argument marketing, mais l'entreprise refuse de se replier sur une image désuète.



# Le Robert, un dictionnaire né à Alger

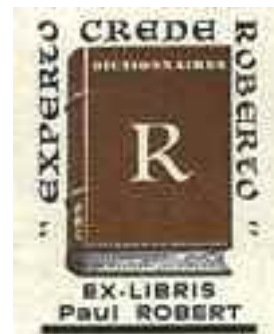
Commencé à Alger, continué à Casablanca puis à Paris, le dictionnaire le Grand Robert paraît en 1964 – à la surprise générale : depuis 1900, en effet, aucun dictionnaire de langue n'avait vu le jour.

Œuvre d'un certain Paul Robert, né en 1910 en Algérie, ce nouveau dictionnaire de langue française, résolument ancré dans la modernité, devient vite un classique. À tel point qu'on oublie qu'il fallut à son créateur des années de travail acharné pour réussir ce projet titanesque. Bâtitteur, récolteur de fonds, ambassadeur et éditeur, Paul Robert a su mener son entreprise... de A à Z.

- À gauche : Paul Robert en 1933; il a alors 23 ans.
- Ci-contre : Le Petit Robert est l'équivalent du Grand Robert, en plus bref, et à destination d'un public plus large. À sa sortie, en 1967, il n'y avait aucun dictionnaire de langue française d'un prix abordable et d'une taille raisonnable.
- En haut à droite : l'ex-libris de Paul Robert.



© Éditions Le Robert



© Tous droits réservés.

**D**ernier d'une famille de cinq enfants implantée en Algérie depuis 1849, Paul Robert naît à Orléansville le 19 octobre 1910. Originaire des Hautes Alpes, son grand-père Martial, minotier, a déjà une âme de pionnier. Débarqué en 1849 avec son pécule, il construit un moulin hydraulique, creuse dans les berges des entrepôts de céréales puis crée la Banque Robert pour soutenir l'activité des producteurs de céréales. Ses deux fils Paul et Joseph poursuivent l'affaire familiale. Investi dans la vie politique et économique algérienne, Paul introduit de nouvelles cultures, crée des associations d'irrigations et une coopérative cotonnière avant d'être tué au cours d'un duel. Joseph, minotier lui-même et propriétaire de plantations d'orangers, reprend les responsabilités politiques<sup>1</sup> de son frère ainsi que ses six enfants et lit à ses heures perdues des dictionnaires et des chroniques sur le langage. Reffet d'une prédisposition, diront certains...

Et pourtant, rien ne semblait destiner le jeune Paul à la lexicographie. Après un bref séjour à l'Institut agricole de Maison Carrée, il s'oriente vers des études de droit et d'économie, s'installe à Paris où il passe ses diplômes de droit public et d'économie politique puis prépare l'agrégation de droit et un doctorat. Pointilleux, soucieux du mot juste, il remarque alors l'inadéquation des dictionnaires à ses besoins. Les mots sont répertoriés par ordre alphabétique et expliqués dans leur seule définition sans élargissement thématique. « *Les dictionnaires m'étaient trop souvent d'un piètre secours*, écrit-il

<sup>1</sup> Il sera Président des Assemblées Algériennes jusqu'en 1945.



La rue d'Isly, à Orléansville (Algérie), où Paul Robert est né.

<sup>2</sup> Extraits tirés d'*Au fil des ans et des mots* (T.I « Les semailles » et T.II « Le grain et la charrue »), R. Laffont, et d'*Aventures et mésaventures d'un dictionnaire*, édition Société du Nouveau Littre « Le Robert ».

<sup>3</sup> Ces 2000 citations ont inspiré à Paul Robert un texte intitulé « *Divertissement sur l'Amour* » publié en 1949.

Les premières pages manuscrites du dictionnaire, en 1951.

dans ses mémoires<sup>2</sup>. *Je n'y trouvais pas ce que j'y cherchais, c'est-à-dire les associations des mots les uns avec les autres. (...) C'est de cette époque que datent mes premiers essais de classement de mots par associations d'idées.* »

Affecté au Service du décodage du ministère de la Guerre de 1936 à 1939, Paul Robert participe à l'élaboration d'un dictionnaire du chiffre. Son service achevé, il regagne Alger où il soutient sa thèse sur « Les agrumes dans le monde » qui obtient en 1947 la médaille d'or de l'Académie d'agriculture de France. Malgré cela, il hésite, ne trouve pas sa voie. Revenu à Paris, il prend un temps la gérance d'une petite librairie familiale au Quartier Latin. Pour s'occuper l'esprit, il replonge dans ses cahiers de jeunesse, réfléchit à un dictionnaire idéal qui serait à la fois analogique et alphabétique. Un outil qui permettrait d'aller d'un mot à l'autre, du mot connu au mot inconnu en remontant la toile du langage. « *Qui connaît les mots « halieutique » et « onychophagie » alors qu'il serait si facile de les retrouver ou de les découvrir aux articles « pêche » ou « ongle » ?* » Le concept est totalement nouveau. Le chantier immense.

## L'époque héroïque du dictionnaire

Dès 1945, Paul Robert se met au travail, seul. À l'aide du Littré, il commence à ranger en colonnes les termes relatifs à l'action de regarder, voir, écouter, entendre. « *Je ne songe pour l'instant qu'à un lexique destiné à mon usage personnel...* » Une promenade lui apporte un jour la révélation de la méthode à adopter. « *La source principale des associations d'idées, écrit-il, réside dans la définition des mots.*

**« troglodyte » évoque l'idée de « caverne ». Pourquoi ne pas reporter « troglodyte » à l'article « habitant » ou « caverne » ? C'est une évidence ! Et un travail auquel personne ne s'est encore jamais attelé.**

*Il suffirait donc de procéder à des transferts de mots ou d'expressions d'articles en articles.* Exemple : « troglodyte » évoque l'idée de « caverne ». Pourquoi ne pas reporter « troglodyte » à l'article « habitant » ou « caverne » ? En cas d'oubli ou d'ignorance du mot, voilà de quoi le retrouver ou le découvrir. C'est une évidence ! Et un travail auquel personne ne s'est encore jamais attelé. Des heures durant, Paul Robert décoratif les milliers de rubriques des lettres A et B, les aligne, les classe à la main, puis procède aux premières associations. Ainsi se trouvent liés les mots « académie », « aréopage » ou « auditoire » au mot « assemblée », « agape »

à « banquet », « baïonnette » à « arme » ou « balnéaire » à « bain ». Une fois associé à sa famille thématique, le mot est éclairé par des citations. Leur seule collecte représente des heures de lecture. « Bonheur » en compte 32, « amour » près de 50 sur les 2 000 collectées<sup>3</sup>. Cette première série de combinaisons achevées, Robert commence ses calculs. Quatre séries (AA, AB, BA, BB) donnent lieu à plus de 50 000 « reports » d'expressions. Le chemin est encore long ! « *Quand je songe au nombre de reports auxquels vont m'entraîner les 26 lettres de l'alphabet, je me trouve face à la tâche colossale que je me propose d'accomplir. Une quinzaine d'années, jusqu'à la série finale « ZZ » !* » Cette constatation affole mon entourage. *J'éprouve pourtant la conviction que j'ai raison et raison contre tous.* »





Paul Robert en 1945. L'œuvre du dictionnaire commence ; elle durera dix-huit ans !

intéressés. Émile Henriot, journaliste au Monde, s'engage à présenter un exemplaire à l'Académie française si le travail est bouclé en quelques semaines. Galvanisés, Robert et son équipe mettent les bouchées doubles. Imprimé par un ami de Gap, le premier fascicule fini de soixante-dix pages intitulé « Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française » est transmis à temps puis envoyé à deux cents journalistes, académiciens et écrivains. Outre la reconnaissance, il s'agit surtout de récolter des fonds. « *Il faut convaincre les gens que je ne viens pas leur demander une preuve d'amitié mais les convier à participer à une excellente affaire. (...) Hélas, je vais chaque matin le cœur battant ouvrir la boîte aux lettres. Quinze jours durant, je la trouve désespérément vide.* »

*Le Journal d'Alger* et *l'Écho d'Alger* sont les premiers à réagir. Les soutiens honorifiques et financiers suivent. Le 16 juin 1950, Robert apprend que l'Académie française vient de lui décerner le Prix Saintour. Dans la foulée, les Presses Universitaires de France lui accordent un contrat pour six ans. La vente du futur dictionnaire se fera par souscription et par fascicule. Des milliers de contributions arrivent d'Afrique du Nord. La presse algérienne l'encense. « *C'est d'Algérie, écrit Edmond Brua, que nous viendra le nouveau Littré, le Dictionnaire le Robert (...). Pour ceux qui ne veulent voir en Algérie que le « colonialisme », l'exemple de ce fils de colon vouant sa vie et sa fortune à un tel monument d'humanisme est une leçon à méditer.* »

Le jeu devient vite une occupation à part entière. Tôt levé, enfermé dans sa chambre jonchée de dictionnaires, Robert abat des heures de travail, entrecoupées de promenades solitaires. Bien vite, l'apprenti-lexicographe réalise qu'il ne peut mener à bien un tel chantier tout seul et recrute ses premiers collaborateurs. Le maigre héritage de sa mère servira à payer les salaires. Le trappiste se mue en chef d'entreprise. André Muller, Mme Deschepper, Georges Chetcuti, Mr Pouzet, un directeur d'école retraité, le rejoignent. Mais la tâche est trop vaste et l'argent manque déjà. Le dictionnaire final nécessitant plus de douze années de travail, à raison de vingt-cinq fascicules de cent pages et deux volumes (il faudra en réalité quatorze ans, cinquante-six fascicules et six volumes !), Robert décide de faire un banc d'essai. Pour convaincre, il faut montrer un échantillon de ce qu'on fait. Les douze premières pages de la lettre A sont envoyées à quelques académiciens. Duhamel, Maurois et Mauriac se montrent d'emblée

### « Un phalanstère de jeunes linguistes<sup>(4)</sup> »

Fort de cette reconnaissance, Robert vend la librairie de Paris et crée en février 1951 la SNL (Société du Nouveau Littré) dont l'activité éditoriale est regroupée à Alger. Alain Rey, Josette Debove, Henri Cottez, Robert le Bidois rejoignent l'équipe. Une dizaine de passionnés travaillent désormais sans relâche. « *Jusqu'à la limite de l'écaurement* », avouera un jour un vieux collaborateur. Mais l'argent manque encore une fois. Il faut parfois attendre les fonds des souscripteurs pour payer l'équipe. « *Ayant pratiquement dissipé tout mon patrimoine personnel et reçu de notre SNL seulement six millions d'apports, incessibles pendant deux ans, je ne pouvais compter que sur le produit des souscriptions et des ventes par fascicules* », écrit Robert. Seul moyen de s'en sortir, lancer sur les routes des représentants pour faire connaître le Dictionnaire et recueillir des fonds. Le 15 octobre 1953 voit l'achèvement du tome I du Grand Robert, suivi deux ans plus tard du tome II.

<sup>4</sup> Titre d'un article du *Figaro Littéraire* du 28 février 1953 écrit par André Billy de l'Académie Goncourt.

<sup>5</sup> Fille de Xavier de Courville, homme de lettres et de théâtre, qui mettra en scène le *Divertissement sur l'Amour de Paul Robert* avec de grands noms de la Comédie française.

Mais l'entreprise a toujours des difficultés financières. Les dix mille souscripteurs que la SNL compte déjà en 1954 ne compensent pas les dépenses indispensables. Il faut emprunter malgré le taux élevé, prendre des risques énormes. Aux problèmes d'argent viennent peu à peu se greffer l'insécurité du climat politique. Installée à Casablanca depuis 1952, l'équipe est contrainte de regagner Paris sous la pression des événements du Maroc. Prêt à tout pour sauver son entreprise, Paul Robert empoigne son bâton de pèlerin. Inlassablement, il parcourt l'Europe, donne des conférences pour promouvoir son Dictionnaire analogique. La France, la Suisse, la Belgique lui ouvrent leurs portes. Mais l'adhésion est molle. Robert le « franc tireur » de la lexicographie est mis de côté par les autorités du sérail. Pas de critiques mais le silence... Jusqu'à ce jour de 1957 au colloque international de Strasbourg. Pour la première fois, d'éminents spécialistes étrangers reconnaissent l'excellence du Dictionnaire analogique et annoncent leur soutien inconditionnel. Paul Robert aura attendu douze ans pour être reconnu par ses pairs... Et presque autant pour obtenir une aide d'État. En 1958, il reçoit enfin un prêt à faible intérêt du Comité de la Caisse des Lettres de l'Éducation nationale. Quelques mois plus

**Aux problèmes d'argent viennent peu à peu se greffer l'insécurité du climat politique. Installée à Casablanca depuis 1952, l'équipe est contrainte de regagner Paris sous la pression des événements du Maroc.**

tard, la Fondation « Simca » lui décerne le prix de la « Route du succès » dont le but est de « récompenser les succès dont l'activité concourt à un enrichissement du patrimoine commun ».

## La consécration

Promu Chevalier de la Légion d'Honneur en 1959, Paul Robert et ses collaborateurs amorcent les dernières années du Dictionnaire. Installée dans un vaste appartement de l'Avenue Victor Hugo, l'équipe est une grande famille animée d'une même passion. « *Nous formions une équipe formidable et l'ambiance était merveilleuse*, se souvient Renée Les-

cuyer<sup>69</sup>. *Il y avait d'un côté les rédacteurs qui travaillaient dans la grande bibliothèque, d'un autre les correcteurs et dans une autre pièce le secrétariat documentation. Mon travail consistait, entre autres, à découper dans le Littré la définition des mots et à transmettre ces petits papiers aux rédacteurs qui allaient forger leur propre définition. Tout était manuel !* »

Le 28 juin 1964, le lexicographe corrige l'article « zygomatique » qui achève le VI<sup>e</sup> et dernier tome et dix-huit ans de travail. « *Je suis dans un état de surexcitation fébrile lorsque vers 7 heures du soir, j'atteins enfin le dernier article. D'une écriture précipitée, je jette sur une*

Paul Robert et ses proches collaborateurs en 1965, un an après l'achèvement du dictionnaire. De gauche à droite : Wanda, Josette Rey-Debove, le général Bonhoure, Alain Rey, Sophie Lafite, Georges Chetcuti, Noël Lapeyre, Henri Cottez.



© Tous droits réservés.



© Tous droits réservés.

feuille la phrase suivante : "Aujourd'hui 28 Juin 1964, j'ai terminé mon dictionnaire". Le lendemain, la page est couverte des signatures de tous ses collaborateurs et de ces mots : « Bravo Patron ! »

Pour Paul Robert, l'heure de la consécration est enfin venue. Écrivains, académiciens et linguistes du monde entier honorent ce qu'il est convenu de considérer comme « l'achèvement d'une œuvre monumentale qui fera date dans l'histoire de la langue française »<sup>6</sup>. Délaisant pour un temps son rôle de chef d'équipe, Paul Robert se fait conférencier et propagandiste. Invité en Europe et jusqu'au Canada, il parcourt des milliers de kilomètres, donne des interviews, fait l'objet d'émissions de radio et de télévision.

Couronné en 1965 par l'Académie française, le Grand Robert donne naissance au Petit, une « version allégée » de l'aîné, plus maniable et accessible. Moins de pages, moins de citations, les six volumes concentrés en un seul. Salué par la presse dès sa sortie en 1967, le « Mini Bob »<sup>7</sup> ouvre l'ère des « produits » dérivés et dictionnaires nouvelle tendance. Suivent le Micro-Robert en 1971, le Petit Robert des noms propres en 1974, le dictionnaire de traduction français/anglais Robert & Collins Senior en 1978, puis le Grand Robert de la Langue française sous la direction d'Alain Rey en 1985, le Super Senior en 1995, le Junior Bilingue en 2001 et bien d'autres encore...

Le Robert qui a soufflé en 2006 ses quarante bougies continue aujourd'hui à faire l'unanimité autour de lui. Universitaires, journalistes, élèves et étudiants l'utilisent quotidiennement comme outil de travail. Son secret ? Au-delà de l'exigeante confrontation entre la définition des mots et les analogies, perdure cet esprit d'avant-garde et d'ouverture voulu par Paul Robert. « Gagnez sur le désuet ou le vieilli, pour faire place aux mots nouveaux, aux néologismes, n'a-t-il jamais cessé de recommander à ses rédacteurs. On ne soupçonne pas la richesse de notre langue, sa créativité et son pouvoir d'adaptation aux besoins du monde moderne. »

La philosophie du maître n'a pas été oubliée. Aujourd'hui, loin d'un « dictionnaire conservatoire », le Robert est devenu l'emblème d'un « observatoire » de son temps. En comparant les quarante éditions successives, en suivant l'émergence de nouveaux mots, on se prend à faire de la « géologie linguistique », comme si l'on extrayait une carotte de quarante ans pour en étudier les couches successives. Et à travers elle, c'est toute l'évolution d'une société qui s'offre à nous. Les années soixante-dix sont celles du « nunchaku », de la « disquette » et du « logiciel », les années quatre-vingt celles du « SIDA », de l'« immunodéficience », du « Funk » et du « Rap ». La décennie quatre-vingt-dix est marquée par « Internet », la « toile » et autres « surfers » sur « cyberspace », celle du « désamiantage » et la « fracture sociale ». Fièvre environnementale oblige, les années deux mille sont celles du « bioéthanol » et du « réfugié climatique », de la verlanisation « feuj » et « meuf » et jusqu'au « cassé » de Brice de Nice, « cool » et autre « gothique ».

Au-delà de l'outil linguistique, feuilleter un dictionnaire Robert est surtout une aventure fascinante, une leçon d'histoire des mœurs et de la société. L'œuvre monumentale d'un homme qui a travaillé toute sa vie pour perdre son prénom et devenir un nom commun.

#### Hélène Géli

Nous remercions pour leurs témoignages, collaborations et/ou leurs prêts gracieux de photos Jérôme Robert et la famille Robert ainsi que Mme Renée Lescuyer de Courville.

<sup>6</sup> Extrait d'une lettre de Jules Romains à Paul Robert.

<sup>7</sup> Dénomination donnée par le *Nouvel Obs* le 5 avril 1967.

En haut à gauche : Paul Robert en 1965, l'année où le Grand Robert (six tomes) est couronné par l'Académie française.



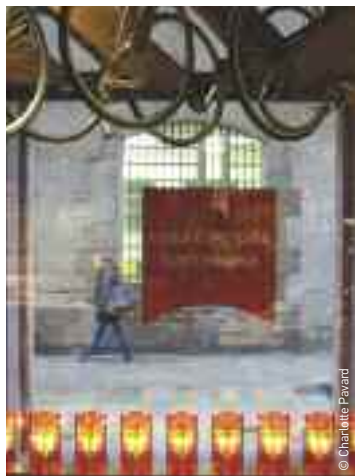
# Camper, une tradition familiale de 130 ans

**Camper, marque de chaussures présente dans plus de 70 pays du globe et identifiable entre mille pour son image ludique et inventive, n'est pas une enseigne comme les autres. Véritable aboutissement d'un rêve, issue d'une tradition familiale vieille d'un siècle et demi, l'entreprise interpelle. Sa riche histoire, ancrée dans les racines de sa région d'origine, les Baléares, y est pour beaucoup.**

Ci-contre :  
la rue vue  
depuis l'hôtel  
Casa Camper,  
à Barcelone.

**Page de droite :**

- En haut : l'entreprise familiale au complet, en 1877, à Majorque, d'où est originaire Antonio Fluxà.
- En bas : les modèles actuels allient toujours savoir-faire traditionnel et design moderne.



**L**a marque Camper à proprement parler naît en 1975, lorsque Lorenzo Fluxà, héritier de la famille Fluxà, imagine une nouvelle conception de la chaussure, utilitaire soit, mais avant tout ludique et confortable. Fort du savoir-faire de deux générations d'artisans, il associe esthétique moderne et méthodes traditionnelles, ce qui représente pour l'époque une petite révolution. L'objet est élevé au rang d'accessoire, symbole d'un style de vie naturel et méditerranéen où liberté, confort et humour sont à l'honneur. Une identité très forte qui trouve ses fondations dans une histoire peu commune.

## Aux origines de la marque

L'origine de cette entreprise créative remonte à 1877, quand Antonio, grand-père de Lorenzo, paysan de Majorque et artisan chausseur, met le cap sur l'Angleterre. Ce sont les balbutiements de l'industrialisation. Antonio pressent la nécessité d'introduire dans son pays des méthodes de conception de la chaussure plus efficaces et novatrices. Les détails de ce voyage sont assez flous mais il rentre d'Angleterre muni de la première machine de fabrication industrielle de ce secteur. Inspiré par la mode britannique de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, Antonio conçoit des chaussures calquées sur ce style, *« tout en respectant l'esprit déjà très écologique des souliers traditionnels des paysans de Majorque, dont il est originaire »*, raconte Miquel, arrière petit-fils d'Antonio et responsable de la diversification de la marque Camper. Antonio marie le style « church » des Anglais avec la méthode de la « double couture » dite fondue – le cousu de la chaussure, d'une grande précision, nécessite une vingtaine d'étapes dans la technique d'assemblage. Misant sur la qualité, Antonio réussit à mettre en œuvre des procédés industriels sans pour autant renier les traditions artisanales de son île.





© Archivos Camper



© Charlotte Favard

## Majorque, fleuron de la chaussure

L'île de Majorque, où siègent encore de nos jours les bureaux de Camper, procède d'une longue tradition dans le domaine de la chaussure en Europe. Sous l'influence et l'esprit entrepreneur d'Antonio, qui prend la tête d'une coopérative de chausseurs de l'île, les méthodes s'affinent. Cet homme décidément précurseur aide les artisans locaux à fonder leur propre entreprise. La petite Majorque – 100 kilomètres de long sur 76 de large – compte alors pas moins d'une centaine d'entreprises de chausseurs ! De son côté, Antonio continue à se diversifier et à investir dans sa propre manufacture. Un souffle novateur qu'il transmet à sa descendance : son fils Lorenzo, né dans l'usine de chaussures, hérite de ce pionnier son amour de la profession, de la qualité et de l'authenticité. Il perpétue la tradition, diversifie les investissements, et transmet lui-même ce savoir-faire à son propre fils, Lorenzo, qui fonde la marque Camper en 1975.

- À gauche : Lorenzo Fluxà, troisième génération d'artisans chausseurs à Majorque et créateur de la marque Camper en 1975.
- Au centre : Miquel Fluxà, arrière-petit-fils d'Antonio, avec son frère Antonio « junior » Fluxà.
- À droite : Miquel Fluxà ; il est aujourd'hui le responsable de la diversification de la marque Camper.

## Antonio Fluxà aide les artisans locaux à fonder leur propre entreprise. La petite Majorque – 100 kilomètres de long sur 76 de large – compte alors pas moins d'une centaine d'entreprises de chausseurs !

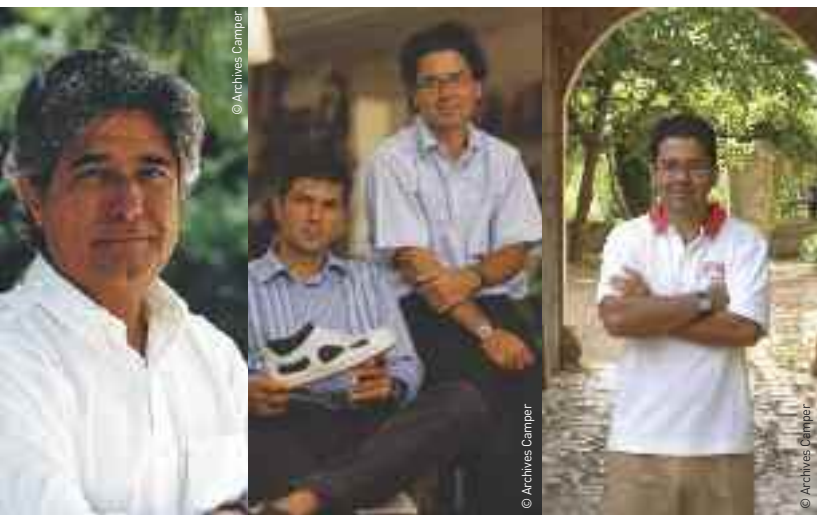
années trente, qui, une fois cousus à la main, étaient livrés au client emballés dans du papier journal. Les matériaux utilisés par la marque à ses débuts ont quelques années d'avance sur la vague écologique des années 2000 : pneus de voitures usagés recyclés, toile de bâche intérieure du même pneu pour les coutures, fils de chanvre, et cuir naturel et résistant qui provient des usines de l'île. Austère, humble et robuste, la chaussure « Camaleon » aspire avant tout à l'utilité. Une chaussure rurale pensée pour l'homme urbain qui souhaite maintenir la fonctionnalité et la simplicité de ses origines. Cette période coïncide avec l'ar-

rivée des premiers touristes à Majorque et les Camaleon se vendent comme des petits pains dans les enseignes classiques, jusqu'à l'ouverture en 1981 de la première boutique de la marque, rue Muntaner à Barcelone, dans le contexte politique particulier de l'Espagne de cette époque.

## Espagne, vers la démocratisation

Le pays se relève tout doucement de trente-six ans de dictature de Franco, décédé cinq ans plus tôt. « *Le climat sombre et conservateur de l'Espagne des années 80 se décline en noir et blanc* », explique Miquel Fluxà. Dans ce contexte précaire et puritain, la marque crée une mini-révolution dans son domaine : « *Entre autres choses, Camper proposait des chaussures potentiellement portables par les hommes comme par les femmes* », ajoute Miquel. Or ce concept unisexe, pourtant totalement intégré de nos jours, est encore loin de fédérer une clientèle souvent choquée par cette liberté de ton et décontenancée par le nouveau principe de la boutique « self-service ». Camper expose en effet tous ses modèles, classe les chaussures par taille, et monte des vitrines conceptuelles. Incongruités pour certains, avant-gardisme pour d'autres. Ce merchandising très personnel contribue en tout cas à désacraliser la chaussure et à lancer un style de vie plus libre et moins conventionnel.

L'Espagne des années quatre-vingt, trop longtemps bridée par le carcan de la dictature, connaît alors l'émergence d'un formidable mouvement culturel. Portés par un désir de renouveau, des générations d'artistes comme le réalisateur Pedro Almodovar ou l'actrice Victoria Abril, en pleine « Movida », n'attendent plus pour exprimer leur créativité. Une marque comme Camper s'inscrit



## Des racines méditerranéennes

« *Le choix du nom de la marque tombait sous le sens* », explique Miquel Fluxà, 33 ans. Camper trouve en effet son origine dans le mot qui désigne le paysan dans le dialecte catalan de Majorque. Lorenzo perpétue les réflexes de la filière familiale, ancrée dans les traditions terriennes des habitants des Baléares : la première chaussure lancée par Camper est calquée sur le modèle des « sa porquera », souliers traditionnels portés par les paysans depuis les

pleinement dans cette époque. La conception des premières boutiques se réalise d'ailleurs en association avec deux amis intimes de la famille Fluxà : Fernando Amat, architecte et créateur de Vinçon – la boutique de design la plus réputée de Barcelone, présente sur le Paseo de Gracia – et Javier Mariscal, graphiste et futur inventeur de Cobi, mascotte des Jeux Olympiques de Barcelone de 1992, qui dessine le sol de la boutique de la rue Muntaner. Les équipes vendent la vision de chaussures « casual », quasiment orthopédiques, et lancent des « sneakers » – baskets – qui signent le début de l'ère du design industriel. Selon Miquel Fluxà, « la marque repose depuis sa création sur les deux piliers que forment le confort et de l'imagination, sans jamais oublier de saupoudrer le tout d'une bonne dose d'humour ». En témoigne ce slogan des années 2000, qui figurera même un temps sur les sacs de shopping : « *If you don't need it, don't buy it* » (« Si vous n'en avez pas besoin, ne l'achetez pas »), subtil mélange d'humour et de stratégie marketing qui surfe sur la vague du développement durable, appelant le consommateur à l'achat raisonné en ces temps d'hyperconsommation...

## Walk in progress

Camper s'internationalise en 1992 avec l'ouverture de boutiques à Paris, Londres et Milan. La marque fait parler d'elle en scratchant ses chaussures au velcro sur les murs

**La marque fait parler d'elle en scratchant ses chaussures au velcro sur les murs de la boutique de Bond Street à Londres ou en créant une enseigne atypique à Milan, dans l'une des rues les plus chics de la capitale de la mode.**

de la boutique de Bond Street à Londres ou en créant une enseigne atypique à Milan en 2000 dans l'une des rues les plus chics de la capitale de la mode. C'est le concept du « Walk in progress ». Pour tout ameublement, la boutique récemment acquise compte une simple table et des boîtes

de chaussures. Pour le reste, les clients, transformés en décorateurs d'un jour, sont invités à interagir avec la marque. Libres de coucher leurs pensées, rêves et impressions sur les murs blanc immaculé, ils s'inspirent du slogan « imagine un monde meilleur » affiché en rouge. Décorée par le client ou par un designer de renom, chaque boutique Camper est unique, et la marque lance aujourd'hui la campagne « Camper Together », fruit de la communion de talents de plusieurs artistes, réunis pour dessiner les boutiques. Aujourd'hui, des millions de paires sont vendues dans plus de 70 pays dans le monde. Le modèle Twins, chaussures asymétriques emblématiques de la marque, fête ses vingt ans cette année, et le modèle Pelota à bord arrondi, qui rappellent les chaussures de bowling, continue à faire l'unanimité chez les hommes. La collection printemps/été 2009 marque le lancement d'une nouvelle gamme de sneakers adultes et enfants appelée « Mediterranean sneakers », fabriqués à partir de coton bio, bien ancrés cette fois dans la mouvance écologique de l'époque.

**Charlotte Pavard**

### Barcelone, vitrine de Camper

Outre les affinités existantes avec des personnalités emblématiques de Barcelone comme Fernando Amat et Mariscal, cette ville, à la sensibilité proche de Majorque, a toujours reçu les faveurs de la famille Fluxà. En témoigne l'ouverture de la première boutique, et le lancement en 2006 de la gamme Locus déclinée sur le thème des villes européennes. Avec sa semelle imprimée du plan de la Méditerranée et de Barcelone, dont le dessin rappelle les pavés dessinés sur le Paseo de Gracia par Gaudi, la chaussure dédiée à Barcelone est devenue un jeune classique de la marque. Depuis l'ouverture de la première boutique, l'enseigne, très présente dans cette ville, n'en finit plus de s'y diversifier. Camper, ce sont 57 boutiques à Barcelone, mais aussi un hôtel, ouvert en 2005, qui porte le nom de Casa Camper, et un restaurant, adjacent : Dos Palillos. L'hôtel, un ancien immeuble du XIX<sup>e</sup> siècle, donne sur une des rues les plus animées de la ville, au cœur du quartier multiculturel du Raval. Des photos et des plans de Barcelone aux murs, des livres, des petites tables où les hôtes s'attablent avec leur Macintosh, transforment ce hall en véritable lieu de vie. Susana Marin, jeune et dynamique directrice, salue les clients – souvent des habitués. « Le professionnalisme et l'accessibilité sont nos deux moteurs », explique-t-elle. Le projet du restaurant a quant à lui été fomenté à l'initiative conjointe de Miquel Fluxà et d'Albert Raurich, chef, jusqu'à l'an dernier, du prestigieux restaurant d'avant-garde El Bulli, consacré meilleur restaurant du monde par le New York Times en 2006 et 2007. « Nous avons voulu appliquer le principe des Tapas à la cuisine asiatique », explique Raurich. D'où le nom de Dos Palillos (bâtonnets en espagnol), qui symbolise la fusion entre les baguettes japonaises et les petits cure-dents utilisés pour piquer les Tapas !

# Second souffle



© Bourg-Joly Malicorne



© Histoire d'Entreprises

# La faïencerie Bourg-Joly Malicorne, reprise pour durer

À Malicorne-sur-Sarthe, village réputé de longue date pour ses faïences, la faïencerie du Bourg-Joly, fondée en 1747, a fermé ses portes en décembre 2008. La crise est passée par là. Mais voilà que trois mois plus tard, grâce à deux anciens clients enthousiastes et passionnés, l'entreprise redémarre son activité. Pour comprendre l'histoire de cette reprise qui semble tenir du conte de fées, nous avons rencontré Baudouin Denis, l'un des deux repreneurs.

Le personnel de la faïencerie dans les années cinquante. Vingt ans après, l'entreprise comptait près de 80 employés !



© Archives Bourg-Joly Malicorne



© Bourg-Joly Malicorne

**L** Le 23 décembre 2008, alors qu'il passe ses vacances de Noël en famille à Fontaine-Daniel (Mayenne), Baudouin Denis découvre dans *Ouest France* l'annonce de la fermeture de la faïencerie du Bourg-Joly à Malicorne, petit village à une demi-heure de route du Mans. Baudouin Denis connaît bien Bourg-Joly. Client fidèle depuis de longues années, il apprécie l'élégance et la qualité de ces faïences réalisées entièrement à la main. Il est particulièrement sensible au patrimoine que représente la petite entreprise vieille de deux siècles et demi.

Nous sommes pourtant en pleine tourmente économique, et le secteur des faïenceries est sinistré, en France comme en Europe, victime – entre autres – de la concurrence asiatique. Mais Baudouin Denis n'est pas homme à se laisser effrayer par la conjoncture. Réunissant autour de lui famille et amis, il appelle, dès la rentrée de janvier, le liquidateur de Bourg-Joly. Ce dernier lui explique qu'il a dix jours pour déposer au tribunal de

commerce du Mans un dossier de reprise, si l'affaire l'intéresse. L'affaire l'intéresse – disons les choses comme cela. Accompagné d'Éric Le Calvez, un ami de longue date lui aussi ancien client de Bourg-Joly, et de sept autres associés, il se met au travail. Audit de la faïencerie, analyse du marché, prévisionnel, plan stratégique, rencontre avec les anciens salariés – juste le temps de se rendre compte que l'entreprise n'a pas été développée comme elle aurait pu l'être et que, par conséquent, son potentiel est réel. Fin janvier, le tribunal de commerce annonce que leur dossier est accepté. Trois mois à peine après avoir fermé ses portes, la faïencerie Bourg-Joly Malicorne peut donc reprendre son activité.

#### Page de gauche :

- En haut : l'équipe de la faïencerie réunie au complet pour le rallumage des fours, en avril 2009 : Dominique Manceau, Baudouin Denis, Marie-France Masson, Gérard Garcia, Éric Le Calvez, Brigitte Fouquet, Benoît Derbaix, Daniel David et Michel Manceau.
- En bas : la partie de l'atelier consacrée aux décors des faïences.

### Deux siècles et demi d'histoire

Mais revenons un instant sur l'histoire de cette faïencerie. Difficile de résumer deux siècles et demi en quelques lignes, évidemment. Essayons tout de même d'esquisser le tableau.

Tout commence en 1747, lorsqu'un dénommé Jean Loiseau, ancien capitaine au long cours ayant travaillé dans les faïenceries de Nevers, passe par Malicorne et, séduit par le site, par sa richesse en terre argileuse, décide de s'y installer. À cette époque, il n'y a pas encore de faïencerie dans le village (il y en aura sept à la « belle époque »), mais on fabrique déjà des briques et des tuiles pour la construction. La petite entreprise de Jean Loiseau se développe ; rapidement, l'homme fait venir des peintres et des tourneurs ; le style Nevers apparaît sur les pièces. Lorsque Jean Loiseau meurt, en 1785, c'est son fils Jean-Louis qui prend sa succession. Lui aussi développe l'entreprise, avant de

Chez Bourg-Joly Malicorne, toutes les étapes de fabrication de la faïence sont réalisées à la main, depuis le moulage jusqu'à la décoration.



la vendre en 1829 à un certain Cador, qui réussit à faire fructifier l'important héritage qu'est devenu le Malicorne. Après Cador, c'est au tour de Jules Beatrix, son gendre, puis de ses descendants, Léon Pouplard, Jules Moreau et d'autres, de faire prospérer l'entreprise et rayonner sa réputation. La famille quitte les commandes en 1993, cédant Bourg-Joly à Jean-Pierre Fouquet, qui la cède à son tour à Thierry Tavel en 2007.

Au moment de sa fermeture, en décembre 2008, Bourg-Joly ne compte plus que neuf salariés. Les bâtiments, agrandis au cours du XIX<sup>e</sup> et du XX<sup>e</sup> siècles (la faïencerie

### Tout commence en 1747, lorsqu'un dénommé Jean Loiseau passe par Malicorne et, séduit par le site, par sa richesse en terre argileuse, décide de s'y installer.

a employé dans les années cinquante jusqu'à 85 personnes !), sont pour certains à l'abandon. Le travail de réfection est immense, mais Baudouin Denis et Éric Le Calvez ne sont pas découragés, bien au contraire. Ils savent que le grenier est rempli de moules et de poncifs (dessins) qui n'ont pas bougé depuis des dizaines d'années – autant dire que se cachent là sûrement quelques perles. Ce trésor de l'entreprise, ils sont pour l'instant incapables de l'évaluer. D'après ce que disent les plus anciens salariés, la

faïencerie compterait mille références, c'est-à-dire mille formes de pièces différentes, toutes déclinables selon une vingtaine de décors possibles. Sélectionner les pièces les plus originales, « mettre en sommeil » celles qui ne se vendent plus, « réveiller » celles qui reviennent à la mode, archiver l'ensemble : le travail, bien sûr, est énorme. Pourtant, Baudouin Denis et Éric Le Calvez ne désirent brusquer les choses. « *L'entreprise n'a pas fermé en raison d'un manque de savoir-faire, rappelle Baudouin Denis, mais parce qu'elle n'a pas été suffisamment soutenue. Ce que nous apportons, c'est juste un peu de méthode, notamment dans l'animation du réseau de vente (il n'y a pas eu de catalogue depuis de nombreuses années !) et dans la gestion, qui n'est toujours pas informatisée. Pour le reste, c'est-à-dire pour le savoir-faire, nous voulons respecter le plus possible ce qui s'est fait jusque-là.* »

### Visite des ateliers

Et justement, qu'est-ce qui se fait à Bourg-Joly ? En suivant Dominique Manceau, une des sept salariés, dans la boutique de vente, au rez-de-chaussée du bâtiment, on apprend que la spécialité de l'entreprise est la corbeille ajourée. Celle-ci se décline dans toutes les tailles et selon différents motifs de perce (ovales, rectangulaires, tressés, etc.). Outre cette spécialité, les clients apprécient aussi les vases, les pieds de lampes, les cache-pots, les statues religieuses, les corbeilles de fruits... et les petits animaux. Ce savoir-faire particulier a été introduit par Léon Pouplard, ancien maître faïencier et taxidermiste à ses heures perdues ! Ses fameux douze petits canards, toujours en vente aujourd'hui, ont un succès qui ne se dément pas. « *Et on travaille encore avec ses moules* », précise Dominique Manceau.

La visite des ateliers est un régal pour l'œil. Dans un silence extrêmement studieux, l'on peut voir chacun concentré sur sa tâche : mouler la terre, tourner,

découper, émailler, peindre... La polyvalence est de mise – pragmatisme oblige. C'est ainsi que Michel Manceau, quarante-deux ans de maison, nous montre comment on réalise l'émaillage d'un plat avant de nous faire la démonstration du tracé d'un filet de couleur sur un petit pot à moutarde. Du fond des ateliers vers la porte, on passe devant les différentes étapes de la création d'une pièce. Le four, pièce maîtresse de la faïencerie, se trouve au centre. C'est là que les pièces moulées et séchées seront cuites à 1100°C, avant d'être émaillées, peintes, remises au four à 950°C, et placées sur les étagères de la boutique, à dix mètres de là.

## Un projet durable

Lorsque Baudouin Denis parle de Bourg-Joly Malicorne, on sent très vite la passion transparaître dans sa voix. Il évoque avec la même ferveur le travail des salariés (« la mémoire vivante de l'entreprise »), l'élégance des pièces fabriquées, l'ancrage local de la faïencerie (« tout est réalisé sur place, sans aucune sous-traitance, et tout est fait à la main ; c'est donc une entreprise absolument impossible à délocaliser ! »). Et tout cela avec un enthousiasme communicatif.

L'aventure que représente cette reprise, en pleine crise économique, ne lui fait donc pas peur ? « Notre projet s'inscrit dans la durée. Nous ne sommes pas intéressés par l'argent, ni par le pouvoir. Nous voulons simplement que cette entreprise perdure et perpétue son savoir-faire. Bourg-Joly Malicorne est une référence, nous voulons maintenir cette position, dans le respect de ce qui nous entoure. » Respect, durabilité, transmission : la stratégie que les repreneurs et leurs associés ont mise en place s'appuie sur ces principes-là, avec des objectifs qui seront déployés en deux temps. Dans la première phase, qui est en cours, il s'agit de pérenniser l'entreprise en faisant redémarrer l'activité, en améliorant le site de production, en réactivant le réseau de vente et en créant un site web avec une boutique en ligne. La seconde phase, quant à elle, sera orientée vers l'investissement et le développement de l'outil et de la gamme : achat d'un nouveau four, plus efficace et moins gourmand en énergie, réfection et restauration des bâtiments, optimisation des flux de production, introduction progressive de nouveaux dessins et de nouveaux moules. Un projet solide, à la fois modeste et ambitieux.

**Notre projet s'inscrit dans la durée, explique Baudouin Denis. Nous voulons que cette entreprise perdure et perpétue son savoir-faire.**



© Bourg-Joly Malicorne

« Nous ne serons sans doute pas à l'équilibre en 2009, analyse Baudouin Denis, mais nous avons bon espoir pour l'année prochaine. De toutes façons, notre intention n'est pas de faire du chiffre ; nous voulons simplement pouvoir continuer à écrire l'histoire de Bourg-Joly Malicorne. »

Le rallumage des fours a été un moment fort de cette nouvelle page d'histoire. Tous les habitants de Malicorne avaient été invités à y assister, et ils sont venus nombreux – signe que la renaissance de l'entreprise dépasse, et de loin, la simple anecdote économique.

**Claire Moyrand**

<http://www.bourg-joly-malicorne.com/>  
Si vous passez par Malicorne, allez faire un tour à la boutique de Bourg-Joly, située au 16 rue Carnot. À voir également : le musée Espace Faïence, 10 rue Victor Hugo.  
(<http://www.espacefaïence.fr>)

- En haut : aux dires des plus anciens salariés, la faïencerie compterait mille références, c'est-à-dire mille formes de pièces différentes !
- En bas : la spécialité de Bourg-Joly Malicorne est la corbeille ajourée, qui peut se décliner dans toutes les tailles et selon différents motifs de perce.



© Bourg-Joly Malicorne

# Tupperware l'incroyable destinée d'une petite boîte en plastique

Si vous pensez que les réunions Tupperware sont des trucs de mémères qui auront bientôt disparu de la circulation, vous faites erreur. Aujourd'hui encore, il s'en tient une dans le monde toutes les trois secondes ! Le récipient de plastique a connu depuis les années cinquante un succès planétaire, lié notamment à la performance de son réseau de vente directe.



Earl Tupper, l'inventeur, et Brownie Wise, organisatrice en chef du système de vente à domicile.

**M**onsieur Earl Tupper, qui a donné son nom à la petite boîte de polyéthylène en 1942, a pourtant connu des débuts laborieux. Né en 1907 dans le New Hampshire, il avait déjà à son actif un certain nombre d'inventions, mais à part une luge conçue pour son fils, qui devait plus tard être commercialisée à grande échelle, il faut bien avouer que ses fixations, aiguilles à tricoter, ou encore protections pour teindre les sourcils avaient connu un succès limité...

Pendant la dépression des années trente, cet homme étonnant, qui exerce le métier d'arboriculteur, peine à faire vivre sa famille. Ses inventions visent avant tout à améliorer sa situation financière. Mais la réussite individuelle ne constitue pas son seul objectif : appréhendant finement les besoins du quotidien, il compte aussi sur ses produits pour améliorer la vie des masses. Doué d'une volonté de fer, animé par un mélange d'éthique du travail protestante, de « *positive thinking* » et de passion pour la modernité, Earl Tupper s'impose une stricte discipline physique depuis l'âge de seize ans et, malgré son peu d'argent, s'inscrit à des cours de publicité par correspondance. « Essayer jusqu'au succès » est l'une de ses phrases clés – la figure du courageux inventeur yankee jouera du reste un rôle crucial dans les premières campagnes de promotion. C'est en 1937 que sa chance commence à tourner, lorsqu'il est recruté comme fabricant d'échantillons pour le compte d'un sous-traitant de Du Pont de Nemours. Deux ans après, fort d'une excellente connaissance technique et commerciale du plastique, il fonde la « Tupper Plastic Company ». En 1942, après avoir testé auprès de son entourage de nombreux produits, il crée le petit récipient promis à un grand avenir.

## Un design remarqué

Il faut rappeler que le plastique, qui en est alors à ses débuts, souffre d'une image médiocre, liée à un manque réel de fiabilité. En choisissant le polyéthylène, matériau performant et résistant, Earl Tupper distingue



son produit du tout venant et lui assure dès l'origine un positionnement haut de gamme. Un autre point fort réside dans le design, qui s'inscrit en plein dans la maxime moderniste « *Form follows function* » – le tupperware sera exposé au MOMA dès 1956.

Avec son énergie infatigable, Tupper met au service de son invention un marketing dynamique, qui joue à la fois sur les motivations économiques des mères de famille (conserver les restes dans de bonnes conditions grâce au couvercle hermétique) et sur le plaisir, pour une hôtesse moderne, d'offrir des buffets généreux dans une vaisselle plastique « glamour ». La distribution, toute aussi étudiée, multiplie les circuits :

quincailleries, VPC, magasins prestigieux pour la ligne « millionnaire » (Tupper loue également un show room sur la 5<sup>e</sup> avenue). En parallèle, le tupperware est offert comme objet promotionnel par des marques réputées, ce qui le popularise sans le déprécier. Pourtant, malgré tous ces efforts, notre inventeur doit se rendre à l'évidence : les ventes ne sont pas à la hauteur de ses attentes.

## La « tupperisation » de la société

On l'a vu, Tupper n'est pas homme à baisser les bras. En épluchant les chiffres, il constate que certains vendeurs en porte à porte distribuent des quantités considérables de ses produits. Rappelons que la vente directe constitue alors un circuit de distribution important, en particulier pour les produits de la maison et les cosmétiques – Avon utilise déjà les « *hostess parties* », inventées dans les années vingt comme alternative conviviale aux marchands ambulants. En rencontrant ces vendeurs aux performances exceptionnelles, Tupper comprend l'intérêt des démonstrations : elles seules permettent de dépasser l'impact visuel limité, le prix relativement élevé et les réticences des consommateurs vis-à-vis du plastique.

L'année 1951 marque un tournant : Tupper retire les produits des boutiques et opte pour ce mode exclusif de distribution. Pour lancer la machine, il recrute Brownie Wise, femme divorcée d'origine modeste qui a déjà créé avec succès un réseau de vente à domicile. En un temps record, cette dernière élabore une remarquable chaîne de vente, au bout de laquelle se trouve l'hôtesse, qui offre sa maison et son réseau de connaissances en

**Un des points forts du tupperware réside dans son design, qui s'inscrit en plein dans la maxime moderniste « *Form follows function* » – il sera d'ailleurs exposé au MOMA dès 1956 !**



échange d'un cadeau. Les « *hostess parties* » connaissent un succès fulgurant : dès 1954, le réseau, entièrement basé sur

le travail indépendant, compte aux États-Unis 20 000 représentants qui portent la bonne parole Tupperware dans tous les milieux. Ces prouesses s'expliquent par une logistique remarquable (ordinateur IBM et prise de commande téléphonique), une marque de qualité, mais aussi des supports de formations, dans lesquels on conseille aux démonstratrices de lancer au milieu du salon de leurs hôtesse des tupperwares remplis pour démontrer leur étanchéité... Sans oublier le nerf de la guerre : un système sophistiqué de compétitions, primes et récompenses. Si cette politique commerciale ingénieuse explique largement le succès de Tupperware, ce dernier bénéficie aussi d'un contexte sociologique favorable. L'expansion rapide de l'habitat de banlieue représente une aubaine : ces nouvelles femmes au foyer se montrent d'autant plus intéressées par la vente à domicile que les magasins sont encore peu nombreux en zone périurbaine. Par ailleurs, ces femmes, qui se sentent souvent isolées après avoir vécu dans les centres-villes, sont avides de nouvelles formes de sociabilité.

## Grandeur et décadence de Brownie Wise

Comme on peut s'y attendre, le succès fulgurant de l'entreprise ne passe pas inaperçu. Très vite, l'ascension spectaculaire de Brownie Wise occupe la première place dans les médias – alors que Tupper déteste les relations publiques. En 1954, elle est la première femme de l'histoire à faire la une de *Business Week*, avec la citation suivante : « *If we build the people, they'll build the business* ». Incontestablement, la réussite de l'entreprise doit beaucoup à cette remarquable femme d'affaires, qui encourage les femmes à se battre pour leur carrière.

Depuis plusieurs années, les « réunions Tupperware » se sont transformées en « ateliers culinaires », destinées à aider les femmes à préparer des repas sains au quotidien.



© Tupperware

Une « tupperware party » dans les années soixante-dix, aux États-Unis. Une forme de sociabilité qui a toujours eu du succès.

Pour elle, les ventes Tupperware ne représentent pas un gadget mondain destiné à arrondir leurs fins de mois, mais bel et bien une promesse d'ascension sociale. Enthusiaste et passionnée, elle entretient une relation étroite avec sa force de vente presque exclusivement féminine, écrivant des lettres personnelles aux femmes qui se trouvent dans des situations difficiles. La nouvelle Cendrillon devient une icône de la presse féminine ; ses styles de vie et de management de plus en plus extravagants lui donnant le rang de star. L'année 1954 voit la construction à Orlando d'un nouveau siège, temple démesuré à la gloire du tupperware, dans lequel les meilleurs commerciaux laissent une empreinte de leur pied, comme les stars à Hollywood ! Brownie Wise, elle, se transforme peu à peu en leader charismatique imprégnée

**Pour Brownie Wise, les réunions Tupperware ne représentent pas un gadget destiné à arrondir les fins de mois de ses vendeuses, mais bel et bien une promesse d'ascension sociale.**

de « *positive thinking* », distribuant ses propres robes en guise de récompenses ! Même si la démesure fait partie de la culture américaine, tout cela devient trop voyant, en particulier pour Tupper, homme austère aux antipodes de cette exubérance. Reprochant à Brownie Wise l'absence de frontière entre sa vie privée et son travail, il finit par la licencier en 1958 – elle lui fera un procès qu'elle perdra. La même année, le fondateur vend son entreprise à Rexall Drug Company. En 1967, il abandonnera la nationalité américaine et émigrera en 1973 au Costa Rica pour se consacrer à des œuvres de charité.

Si les années soixante sont les plus médiatiques, le succès de l'entreprise ne se dément pas dans les décennies suivantes. Après avoir été le symbole de l'« *American dream* », la vente à domicile devient, dans les années soixante-dix, une voie de repli pour les déçus du rêve américain. En 1975, un article du magazine *Speciality Salesman* présente cette carrière comme une alternative prometteuse : « *Vous êtes fatigué de vous battre avec votre propriétaire, votre percepteur d'impôts, les services publics et tous ceux qui veulent vos dollars si difficilement gagnés ? (...) Il est peut-être temps de rejoindre de nombreux travailleurs malheureux et sous-payés pour passer au domaine extrêmement rentable de la vente directe.* »

Dans les années quatre-vingts et quatre-vingt-dix, le succès, bien que plus discret, reste au rendez-vous, soutenu par un design constamment renouvelé et une diversification à d'autres ustensiles de cuisine.

## Un produit mondial

L'internationalisation de Tupperware démarre très tôt, dès les années cinquante. Au départ, la conquête des marchés étrangers relève souvent de l'initiative individuelle : en France, par exemple, Madame Jensen, mariée à un Américain, rapporte des petites boîtes dans ses valises et les introduit avec succès à Périgueux, puis dans une bonne partie du pays. L'approche

des marchés étrangers devient plus structurée dans les années soixante... malgré une étude selon laquelle les méthodes commerciales de la Maison ne sont pas transférables hors des États-Unis. En réalité, le succès est partout au rendez-vous, facilité par l'engouement pour le plastique, emblème irremplaçable de modernité.

Au début des années deux-mille, si les produits sont restés innovants et de qualité, les fameuses réunions Tupperware souffrent d'une image vieillotte. Il est temps de dépoussiérer les méthodes commerciales, ce qui est fait avec succès, notamment en France, où les réunions sont remplacées en 2003 par des « ateliers culinaires ». Loin d'être un simple changement de vocabulaire, cette évolution apporte une plus grande valeur ajoutée aux participants. Comme dans les cours de cuisine plus ou moins huppés qui fleurissent un peu partout, tout le monde met la main à la pâte pour s'entraîner à la préparation des repas ! À la même époque, une campagne de publicité dans la presse féminine montre un punk aux multiples piercings posant cette question : « *Est-ce que vous me voyez dans une réunion Tupperware ?* » Une vraie révolution !

## La vente à domicile est-elle morale ?

Le débat sur la moralité de la vente à domicile naît presque en même temps qu'elle. Dans la mesure où le système utilise à des fins commerciales les réseaux amicaux des femmes, certains le considèrent comme une forme de parasitisme organisationnel. Autre reproche fréquent : le recours à une vente plus ou moins forcée, les invitées se sentant obligées d'acheter vis-à-vis de l'hôtesse et des autres participantes. Enfin, on accuse souvent les réseaux de vente directe de jouer sur la naïveté de personnes sans emploi, en leur faisant miroiter des revenus mirobolants. Denis Gruet, Président de Tupperware France, a l'habitude de ces critiques. Pour ce qui concerne la vente forcée, il souligne que les sommes dépensées restent raisonnables (quarante euros par participante en moyenne), *a fortiori* par rapport à la qualité des produits, et que les acheteurs disposent du délai légal de rétractation d'une semaine. Quant au côté « miroir aux alouettes », il s'en défend énergiquement, soulignant que, à l'inverse d'autres réseaux, éphémères le plus souvent, la rémunération des commerciales repose uniquement sur les ventes effectives et non sur un dangereux système pyramidal. Ainsi, lorsqu'une monitrice propose à une nouvelle conseillère culinaire de démarrer son activité, elle est rémunérée exclusivement sur un pourcentage appliqué aux ventes

de cette dernière et non sur le recrutement en tant que tel. Pour Denis Gruet, ce système crée une forte solidarité dans le groupe, le succès des unes et des autres étant interdépendant.

Autre sujet de débat : l'impact de l'entreprise sur le statut de la femme. Dans les années soixante, les féministes lui ont souvent reproché de s'appuyer sur une image stéréotypée de la femme au foyer, toute entière consacrée au bonheur de consommer et de s'occuper de sa petite famille. Mais il ne faut pas confondre l'image véhiculée par la communication de Tupperware et la réalité. Depuis le début, les vendeuses comptent de nombreuses femmes d'origine modeste, parfois mères célibataires ou divorcées, à qui l'entreprise a offert de meilleurs débouchés professionnels que le salariat. Aujourd'hui, avec les ateliers culinaires, Denis Gruet revendique un certain travail pédagogique, en incitant à préparer des repas sains au quotidien – la marque diffuse d'ailleurs de nombreux livres de recettes. Par ailleurs, la cuisine maison est plus économique que les plats cuisinés : un argument qui porte, en ces temps difficiles. Et voilà comment Tupperware fait de la crise actuelle une opportunité à exploiter ! Preuve que le « *positive thinking* » qui a soutenu Earl Tupper pendant la dépression des années trente est toujours bien présent dans la culture Maison...

**Sophie Chabanel**



La marque a rapidement diversifié son offre vers d'autres ustensiles de cuisine, comme les mixeurs, les cocottes, les moules à gâteaux, les presse-agrumes...

# CitéCréation

## un joli maillon dans l'histoire de la peinture murale

Si la ville de Lyon compte aujourd'hui de nombreuses fresques murales très appréciées de ses habitants, c'est en grande partie grâce à CitéCréation, une structure née en 1978 à l'initiative de quelques étudiants. Aujourd'hui, la coopérative travaille au Canada, en Allemagne, en Russie, en Chine ou encore en Israël, aussi bien dans des endroits prestigieux que dans des quartiers sensibles. L'objectif est le même, partout et toujours : révéler l'identité d'un lieu, d'un quartier, d'un ensemble d'habitants. Retour sur trente années qui ont donné vie à des murs du monde entier.

“ Vous continuez tout droit, vous dépassez le mur des canuts et vous prenez la deuxième à gauche ».

Voilà le genre d'explications qu'on entend souvent à Lyon, tant les murs peints sont devenus des repères incontournables dans le paysage. Une belle récompense pour la bande de « rêveurs » à l'origine de CitéCréation, il y a plus de trente ans. Tout commence à l'École des Beaux-Arts de Lyon, où un groupe de neuf étudiants de quatrième année décide un beau jour de claquer la porte, tous ensemble. La crise couve depuis longtemps déjà, en cette période où le *minimal art* américain impose sa suprématie sur toute l'intelligentsia artistique. Lorsque le professeur de peinture explique doctement à ses étudiants que « *le summum de peindre est de ne pas peindre* », la coupe est pleine... Les discours abscons, les paradoxes élégants et le nombrilisme d'un microcosme englué dans son confort, très peu pour eux. Ce qui les intéresse, c'est le monde qui les entoure, et en particulier ses problématiques d'enfermement. Qu'il s'agisse de l'univers carcéral, de l'hôpital psychiatrique ou encore de ces banlieues ghettos qui commencent à faire parler d'elles, la société ne va pas très bien. Ils veulent se coltiner la réalité et surtout faire, quitte à se tromper parfois.

C'est ainsi que notre bande d'étudiants insurgés crée en 1978 l'association Populart/CitéCréation, spécialisée dans les peintures murales. Pourquoi ce choix ? Parce que c'est la plus vieille forme d'expression du monde, tout simplement ! La grotte Chauvet, qui n'est pas si loin, en Ardèche, en témoignera lors de la découverte quelques années plus tard de ses fresques datées de 33 000 ans :

68

**Page de droite :**

- En haut : la plus grande fresque en trompe-l'œil du monde, sur les murs du magasin Carrefour de Shanghai, en Chine. Une trentaine de peintres muralistes se sont relayés, pendant trois mois, pour réaliser cet exploit.
- En bas : une des fresques de la Cité Bel Air à Chartres.





de tout temps, les hommes ont peint sur les murs, et ce, dans toutes les civilisations du monde. Autrement dit, la peinture murale représente une démarche universelle – et toc pour ceux qui voudraient faire croire qu'elle n'est qu'un effet de mode, par définition éphémère. Si les participants de l'aventure inscrivent leur démarche dans l'histoire de l'Humanité depuis ses origines, autour d'eux, on pense plutôt en mois ou en semaines. La plupart des observateurs ne leur donne pas un an pour se casser la figure. Mais la petite équipe tient bon, et, fort heureusement, quelques soutiens capitaux viennent assez vite consolider l'initiative. L'année 1982 marque un tournant, puisque la nouvelle équipe municipale d'Oullins met à la disposition de l'association une maison du parc Chabrières laissée à l'abandon – il se trouve que cette maison a logé autrefois les dirigeants de la compagnie de chemin de fer Paris-Lyon-Méditerranée (PLM), qui appartenaient au mouvement saint-simonien... Ce soutien de la municipalité d'Oullins n'est pas uniquement matériel : Roland Bernard, Maire, et Pierre Chénel, premier adjoint, deviennent des soutiens indéfectibles de la petite structure, dont le projet s'accorde parfaitement avec leur vision de la ville. Pour ces deux hommes visionnaires, passionnés d'urbanisme et de culture, la ville est un corps humain dans lequel il faut glisser de « l'inutile

**Bien souvent, il ne s'agit plus de réaliser une peinture isolée mais de proposer un véritable design urbain, sous la forme de parcours destinés à renforcer l'identité d'une ville.**

indispensable ». Et voilà comment ils passent commande d'une fresque de 250 mètres carrés pour le quartier de la Renaissance. Une sacrée prise de risque : la fresque, qui représente un nouveau-né sortant des cuisses écartées de sa mère, fera couler pas mal d'encre ! En 1987, l'association se transforme en SCOP, sous les conseils de Jean-Paul Flipo, professeur de l'École de Management de Lyon qui se passionne pour le projet. La forme coopérative est en effet plus adaptée à l'activité économique, tout en étant la plus proche de l'esprit associatif.

Dans les années quatre-vingt-dix, la renommée de Citécration franchit les portes de Lyon puis de la région Rhône-Alpes pour couvrir toute la France et bientôt s'exporter à l'étranger. Les projets réalisés sont de plus en plus ambitieux : bien souvent, il ne s'agit plus de réaliser une peinture isolée mais de proposer un véritable design urbain, sous la forme de parcours destinés à renforcer l'identité d'une ville (à Angoulême, par exemple, une série de murs évoque la bande dessinée). Dans certains cas, notamment à Lyon où Citécration a déjà beaucoup travaillé, la coopérative fait appel à des créateurs extérieurs qui apportent un autre regard. Illustrateurs, architectes, photographes, ou peintres,



peu importe : ici, on se moque des cases et des étiquettes. Dernière évolution récente, CitéCréation intègre désormais dans certains projets des parties végétales et des mises en lumière. Non seulement l'aspect visuel évolue ainsi selon le moment de la journée et la saison, mais le mur, grâce aux parfums des fleurs et aux chants des oiseaux, stimule d'autres sens que la vue.

Aujourd'hui, les trois quarts du chiffre d'affaires sont réalisés à l'étranger et les commandes sont de plus en plus nombreuses à affluer. Elles peuvent être publiques ou privées ; seules les demandes de particuliers ne sont jamais traitées, l'équipe étant restée fidèle à son objectif initial d'intérêt collectif. Depuis environ cinq ans, la croissance s'est accélérée et les longues années de précarité financière paraissent oubliées.

Comment une petite structure associative est-elle devenue un spécialiste reconnu dans le monde entier ? Pour les membres de la coopérative, le succès s'explique par un ensemble de facteurs. D'abord, l'équipe est restée fidèle à sa volonté d'offrir des réalisations populaires, un mot qui, ici, n'a rien de péjoratif. Il ne faut pas oublier que cette initiative est venue en réaction au petit monde « intellectuel-machin chose » qui prétend penser pour tout le monde et fait régner la terreur sur la définition du bon goût.

**Il ne faut pas oublier que cette initiative est venue en réaction au petit monde « intellectuel-machin chose » qui fait régner la terreur sur la définition du bon goût.**

Chez CitéCréation, les muralistes ne se considèrent pas comme des artistes mais comme des artisans. Ce n'est pas une coquetterie, plutôt un positionnement essentiel, qui détermine toute la démarche. Ils ne sont pas là pour exprimer une sensibilité individuelle mais pour traduire une mémoire et une identité collectives, propres à un lieu et à un milieu donnés. Autre élément fondamental inscrit dans les statuts de 1978 : la parité hommes - femmes. L'idée était moins à la mode qu'aujourd'hui, mais les fondateurs étaient convaincus que la création naît de la diversité et,

en l'occurrence, de la dualité des sexes – la nature en est le meilleur exemple. La règle a été respectée sans interruption, non seulement au sein de la dizaine d'associés coopérateurs mais aussi chez les peintres muralistes extérieurs, au nombre d'environ soixante-dix aujourd'hui.

Le rapport au temps constitue également, sans aucun doute, un aspect essentiel de la réussite. En interne, la forme coopérative impose un mode de décision collectif. Ce principe de fonctionnement ralentit parfois la machine, mais avec le recul, cette relative lenteur apparaît comme une chance : le respect du rythme des uns et des autres a évité bien des erreurs. Cette forme de patience et de respect s'avère tout aussi déterminante dans la mise en œuvre des projets.

La fresque du Carrefour de Shanghai. Aujourd'hui, les trois quarts du chiffre d'affaires de la coopérative sont réalisés à l'étranger.





Si les étudiants turbulents de 1978 voulaient bousculer l'establishment, la posture est toute autre vis-à-vis des populations concernées par leurs peintures murales. Ici, il ne s'agit pas de déstabiliser mais au contraire d'écouter et de rassurer, *a fortiori* lorsqu'il s'agit de quartiers dits « sensibles », dont les habitants vivent dans un climat d'incertitude permanente – ils sont suffisamment brutalisés par ailleurs. Commencer par aller dans leur direction, franchir les paliers un par un, tel est le leitmotiv des créateurs de CitéCréation, et telle est une condition vitale du succès. Pour que les habitants aiment et respectent le résultat final, ils doivent se l'approprier, et cela prend du temps. Les fresques du quartier des États-Unis, à Lyon, l'illustrent parfaitement : il a fallu commencer par des fresques plus « faciles » représentant un hommage à Tony Garnier pour faire accepter ensuite des réalisations plus audacieuses d'artistes contemporains du monde entier.

Enfin, le succès s'explique par une gouvernance et un management efficaces. Côté gouvernance, la structure réunit son conseil d'administration quatre fois par an et a su s'entourer de précieuses compétences sous la forme de trois associés extérieurs : Pierre Chenel, Jean-Paul Flipo et Michel Dupoirieux, issu du mouvement coopératif. Côté management, on est très vigilant sur la formation, la circulation de l'information ou encore la répartition des responsabilités.

Autrement dit, la réussite de CitéCréation provient de deux types d'éléments qui ne sont pas si souvent réunis. D'une part, un ancrage dans des valeurs, des références et une philosophie communes ; d'autre part, une organisation et un mode de fonctionnement rigoureux. La stratégie de développement illustre bien cette combinaison. L'équipe se déclare très attachée à une croissance souple et organique, qui permet de s'adapter au vent aussi bien qu'au soleil ou à la tempête (ici, on aime les métaphores inspirées de la nature). Mais cette belle image co-existe avec un processus structuré : le projet d'entreprise est écrit tous les quatre ans et amendé annuellement à chaque assemblée générale. Nos poètes ont les pieds sur terre...

**Le projet d'entreprise est écrit tous les quatre ans et amendé annuellement à chaque assemblée générale. Nos poètes ont les pieds sur terre...**

Aujourd'hui, le bilan de trente années d'activité est impressionnant. Pas moins de quatre cent soixante-dix œuvres murales dont, tout récemment, la plus grande fresque en trompe-l'œil du monde, 5 000 m<sup>2</sup>, sur les façades du bâtiment de l'hypermarché Carrefour de Shanghai – le Maire de Shanghai en a profité pour demander à CitéCréation de former trois mille peintres muralistes dans les trois ans qui viennent... Mais au-delà des chiffres, des réalisations spectaculaires et des empreintes laissées dans le paysage, la coopérative revendique aussi des résultats moins visibles. Partout, les peintures redonnent aux habitants une fierté par rapport au lieu dans lequel ils vivent, un enjeu particulièrement important pour les quartiers défavorisés. Un bel exemple est le projet de la cité Bel Air de Chartres, inauguré à l'automne dernier, dans lequel les locataires ont joué un rôle central. Tout d'abord, ils ont été invités à venir voir des exemples de murs peints à Lyon – à cette occasion, ils ont également été reçus par la Maire du cinquième arrondissement. Ensuite, ce sont eux, les locataires, qui ont choisi les thèmes qui décorent aujourd'hui leurs façades, en l'occurrence des sujets liés au patrimoine et à l'histoire de Chartres et de la Beauce. Résultat : ce quartier délaissé retrouve une image positive et, ici comme à Lyon, les habitants sont heureux de voir des cars de touristes venir photographier leur cité. Comme l'explique fièrement un habitant : « *Si on vient nous voir, c'est qu'on n'habite pas n'importe où, alors c'est qu'on n'est pas n'importe qui.* »

**Sophie Chabanel**

Pour aller plus loin, consultez le nouveau site internet de CitéCréation : [www.cite-creation.com](http://www.cite-creation.com)

Photos : © Bernath & Djaoui, Skyzone-Christophe Gay.

**Page de gauche :**

- En haut et au centre : l'ensemble réalisé à la Cité Bel Air. Ce sont les locataires qui ont choisi les thèmes qui décorent aujourd'hui leurs façades, en l'occurrence des sujets liés au patrimoine et à l'histoire de Chartres et de la Beauce.
- En bas : l'équipe CitéCréation devant l'Espace Diego Rivera/SACVL à Lyon, en 2009.

# Le Travail révélé

## Regards de photographes, Paroles d'experts

Le Portfolio de ce numéro d'*Histoire d'Entreprises* présente quelques unes des photographies réunies lors de l'exposition « Le Travail révélé », qui se tient cet été au musée des Arts & Métiers. Conçue par le Master 2 de Psychologie du Travail et Ergonomie de Paris-Ouest-Nanterre-la Défense, cette exposition regroupe 77 clichés des plus grands photographes contemporains de l'agence Magnum et des photographes indépendants. En regard de chacune des photographies vient se glisser le commentaire d'un expert des questions du travail : sociologue, ergonomiste, psychologue du travail, philosophe, économiste, acteur de l'entreprise...

Le projet, entre temps, est devenu un livre, publié aux éditions Intervalles et disponible en librairie.

Sophie Prunier-Poulmaire, qui a coordonné le projet, a également écrit l'introduction de ce bel ouvrage. Dans l'extrait que nous avons choisi de publier ici, elle nous explique pourquoi il est urgent de « faire voir le travail autrement ».

« Plus que jamais, le *travail* se trouve au centre des débats politiques, économiques et sociaux. Dimension incontournable de la vie des individus, le travail est considéré, et bien souvent vécu, comme indispensable à l'accomplissement de soi, à l'épanouissement personnel et identitaire ; source de savoirs, de développement de compétences ou encore créateur de lien social. Parallèlement, il peut être synonyme d'obligations et de contraintes.

Toujours est-il que le travail occupe clairement l'avant-scène politique et médiatique de ce début de XXI<sup>e</sup> siècle. Et, tandis qu'il l'occupe chaque jour davantage, les images qui l'entourent semblent de plus en plus brouillées, conventionnelles pour certaines, caricaturales parfois, sans que l'on ne puisse véritablement distinguer ce qui relève du « cliché », de ce qui est réellement fondé. Mais qu'est donc devenu le travail ? De quoi parle-t-on au juste lorsque l'on parle du travail, de son sens ou de sa valeur ?

Les débats ne manquent-ils pas trop souvent le cœur de leur objet faute d'être ouverts aux points de vue des professionnels les plus directement en prise avec les réalités du travail d'aujourd'hui ? Mais alors comment parler du travail sans parler « entre experts » ? Comment rendre ce thème « objet d'intérêt » au-delà de ceux qui en font un « objet d'étude » ? Il y a lieu de croire que ramener le travail au centre de la réflexion collective, alors que tout porte à en méconnaître à la fois les richesses et les difficultés, est une chose complexe mais pas hors de portée.

La photographie relate très souvent les préoccupations qui animent le monde : elle nous parle de religion, de fanatisme, de sexe, de drogue, de mort, de guerre, de politique, d'amour, d'abandon de soi

# Portfolio

## Le Travail révélé

“Regards de photographes, Paroles d’experts”



**Jean-Michel Turpin** pour le *Figaro magazine*, *Travail de nuit en France*, 1h15, Jean-Michel, fondeur à l'aciérie de Saint-Saulve dans le Nord, 2008.  
**Philippe Cabon**, Maître de Conférences en psychologie-ergonomie, Université Paris Descartes - Paris 5.

Depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, l'invention de l'électricité et la révolution industrielle ont très rapidement et profondément modifié les conditions de travail au travers du développement du travail de nuit. Pour ces « travailleurs de l'ombre », cette transformation génère un décalage entre le cycle jour-nuit et leurs rythmes endogènes, avec des conséquences sur la fatigue et le bien-être.

Plongé dans l'ambiance lumineuse artificielle d'une aciérie, ce travailleur semble rechercher vers le haut cette source vitale d'énergie, moteur principal de son horloge interne.



**Marc Riboud / Magnum Photos, Chine, Shenzhen, 1993.**

**Yves Schwartz, Professeur de philosophie, Département d’ergologie, Université de Provence.**

À quoi pense ce jeune homme à la peau maculée ? À son omoplate qui équilibre la poutre de ciment ? Aux mètres à parcourir pour la déposer ? Aux visages chaleureux ou hostiles que l’histoire du chantier le mène à croiser ? Au repas à bricoler le soir dans son humble garni ? Aux siens peut-être laissés loin des tours audacieuses et hautaines derrière son dos ? A-t-on assez mesuré qu’au travail comme dans la vie, nous ne cessons de penser ? Et que circulant dans ces saccades spirituelles du plus proche au plus lointain horizon, nous ne cessons de resituer et d’évaluer cet usage industriel qu’on fait et que nous faisons de nous-mêmes ?



**Ian Berry / Magnum Photos**, *Hong Kong, Bourse, 1990.*

**Jérôme Gautié**, *économiste, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne.*

Bunker palace et la quadrature du cercle. Voici donc le centre névralgique de l'économie de marché : la Bourse. Point de traders fébriles, la cravate dénouée, vociférant des ordres d'achats et de ventes. Des rangées d'ordinateurs sous une charpente de béton, en carrés concentriques autour d'un espace vide. Froid et feutré.

L'uniforme des employés, reprenant la couleur de la moquette, souligne la déshumanisation d'un monde où la calme rationalité de la technique semble s'être substituée à l'imprévisible exubérance des hommes. La géométrie des angles droits a remplacé l'espace chaotique de la corbeille. L'ordre du marché règne. Avant la tempête.



**Olivier Dion**, *France, le tueur, 2007.*

**Annie Weill-Fassina**, *ergonome, École Pratique des Hautes Études.*

Seul, dans un désert de livres encagés, en casiers encodés, éloigné de ses collègues, sans pouvoir échanger, il se déplace, au long du jour, sous lumière artificielle sur l’infini de chemins bétonnés.

Armé de sa douchette, il contrôle les stocks d’idées, de pensées, d’intrigues, d’essais, de romans, de documents, des livres innombrables dont pour lui, il ne reste même plus le nom ni le matricule, juste un code barre sans signification que l’oeil du laser déchiffre.

Il vise, tire. Veut-il tuer ce livre ? Peut-il en prendre un ? En apprécier le format, la texture, le papier, l’histoire ? Il n’en a pas le temps.

Mais a-t-il encore l’envie, le goût de lire ? Vite, le client attend.



**Olivier Dion**, *France, Paris, 2005, Jean d'Ormesson, l'ordre.*

**Alain Lancry**, *Professeur des universités, Université de Picardie, directeur exécutif de la revue Le Travail Humain.*

Travailler, ce peut être créer une œuvre. Créer dans la solitude, puiser dans ses forces propres. C'est aussi communiquer. Et communiquer, c'est parfois s'engager, sans forcément l'envisager, à assumer des tâches dont on n'a pas toujours prévu la dimension monotone et répétitive.



**Jean Gaumy / Magnum Photos**

*France, Haute-Normandie, pont de Normandie, 1994.*

**Jean-Claude Sperandio,**

*Professeur émérite d’ergonomie, Université Paris Descartes.*

Travailler ne signifie pas pour tous usine ou bureau, bruit de machine ou écran d’ordinateur, cadences ou autres misères laborieuses ! Certaines conditions de travail, extrêmes à tel ou tel égard, sont étonnantes et peu connues. Ainsi, devant la prouesse technique, disons même la beauté des très hauts ponts suspendus et autres constructions vertigineuses, admirables, ou des hautes lignes électriques, dangereuses, que dire de ceux qui les font ou les réparent ? Sont-ils si admirés, ouvriers ou techniciens de tous métiers qui, au péril de leur santé et de leur vie, apprivoisent au quotidien danger, peur, vertige et intempérie ?





**Jean Gaumy / Magnum Photos**

*France, Haute-Normandie, pont de Normandie, 1992.*

**Dominique Méda**, *Directrice de recherches, Centre d'Études de l'Emploi.*

L'homme lancé à l'assaut des cieux, tentant de s'élever toujours plus haut, et de se rendre « comme maître et possesseur de la nature », c'est d'abord ce qui frappe ici. C'est donc la dimension transformatrice du travail qui est ici mise en scène magnifiquement, avec ce très beau rappel de la double nature du travail qui, tout en émancipant, enferme l'homme dans ses œuvres. L'homme se dresse sur le bout de fil de fer, sur cet artifice humain, qui en retour le retient, et l'emprisonne dans une forêt de constructions purement humaines d'où toute nature a disparu. Hybris ?



**Harry Gruyaert**, *France, ville de Lacq, raffinerie de soufre.*

**Charles Gadbois**, *psychologue du travail et ergonomiste,  
Directeur de recherches CNRS.*

On a toujours besoin d'un plus petit que soi. Image ironique de la puissance industrielle contrainte de faire appel aux bras d'un OS juste armé d'une pelle, outil rudimentaire datant des âges les plus reculés. Comment cet homme voit-il sa tâche ? Que pèse-t-il aux yeux du concepteur et du conducteur de la machine ?

– dans le plaisir, parfois dans la déchéance – ou par les autres – la solitude. Tout est *état du monde*. Mais les témoignages photographiques sur une des valeurs dans laquelle, pourtant, s’enracinent quelquefois les troubles de ce monde – le travail ou le non travail –, semblent plus rares.

Nous avons ainsi fait le pari que la photographie donnerait à voir le travail sous un angle original, singulier, novateur, et pourrait alors constituer un moyen d’amorcer, auprès du plus grand nombre, une réflexion durable sur les questions qu’il soulève. Les photographes dévoilent ici leur propre perception du travail, livrent une facette de la réalité différente, inattendue, engagée. Cet ouvrage, tout comme l’exposition photographique qui en est à l’origine, se propose d’être un moment de découverte, d’émotion, d’étonnement bien sûr, mais aussi de questionnement personnel et de réflexion sur le monde.

Nous avons également fait le pari de sortir les acteurs du travail de la relative confidentialité dans laquelle ils sont encore plongés : les mettre sur le devant de la scène sociale autrement, en faisant émerger de la beauté, de l’émotion ou des craintes là où on ne les attend pas spontanément.

Ces photographies couvrent la période 1990-2008, à quelques exceptions près, et un grand nombre d’activités professionnelles, sans pour autant prétendre à l’exhaustivité. Chaque photographie s’accompagne d’un commentaire d’expert français des questions du travail : sociologue, ergonomiste, psychologue du travail, philosophe, économiste, acteur de l’entreprise... Faire converger ainsi des visées esthétiques et scientifiques est un moyen de contribuer au renforcement des liens intimes qui unissent l’art et l’information. Cette approche croisée de regards photographiques et scientifiques donne à tous la légitimité à livrer sa vision du monde du travail, à enrichir sa compréhension de la marche sociale et économique. Chaque perception de la réalité apporte un éclairage nouveau, une facette du réel jusqu’alors méconnue. Seule la confrontation de l’ensemble des points de vue, jamais exclusifs les uns des autres, peut sans doute permettre

**« Nous avons fait le pari de sortir les acteurs du travail de la relative confidentialité dans laquelle ils sont plongés : les mettre sur le devant de la scène sociale autrement, en faisant émerger de la beauté, de l’émotion ou des craintes là où on ne les attend pas spontanément. »**

d’approcher l’essence même du travail en « acte ».

Les crises récentes qui ont secoué l’économie mondiale dessinent une nouvelle physionomie du monde, nous obligeant à réinterroger les modèles qui l’ont longtemps sous-tendue. Il devient urgent de repenser le travail et cette réflexion ne saurait se passer, en plus des disciplines traditionnelles, des apports spécifiques de l’ergonomie et de la psychologie du travail.

Il y a ce que l’on voit, ce que l’on sait et croit savoir, ce que l’on nous en dit : le travail est un peu dans tout cela, mais il est bien plus que cela.

*Par-delà les clichés*, c’est là où nous emmènent ceux qui scrutent le monde à travers leurs objectifs et qui fixent

l’instant. Pour autant, cet ouvrage n’est pas qu’une succession d’instantanés mais le récit d’histoires entières. L’instantané cristallise à la fois le temps et l’espace, les apprivoise, les compresse, les condense. Et, c’est de notre subjectivité que l’image s’anime, que l’histoire prend vie, que le temps et l’espace se dilatent à nouveau. La photographie interroge la temporalité car l’instant prend ici valeur d’histoire.

*Par-delà les clichés*, c’est aussi là où nous emmènent les ergonomes et les psychologues du travail cherchant à rendre manifeste ce qui ne l’est pas, tangible ce qui est caché, affairés à dévoiler l’invisible, à scruter le réel par-delà le prescrit, à faire émerger du sens là où il n’est jamais donné d’emblée. Comme les photographes, ils témoignent du monde, ils le scrutent, l’analysent, l’interprètent et s’attèlent, avec d’autres, à améliorer le monde du travail afin que les hommes et les femmes acquièrent une plus grande maîtrise de ce qui constitue une dimension essentielle de leur vie.

Cet ouvrage est la preuve que la convergence des points de vue, des styles, des disciplines est possible, profitable et féconde.

**Sophie Prunier-Poulmair**

*Maître de Conférences en Ergonomie*

*Université de Paris-Ouest-Nanterre-la Défense*

# Corinne Lefort, historienne du vin

Corinne Lefort aime le vin. Diplômée en œnologie et en histoire du vin, créatrice d'une agence de conseil œnologique, elle navigue de la pratique à la théorie, de la dégustation à l'histoire des terroirs. Pour elle, tout se tient : l'actualité viticole s'explique pour beaucoup par des habitudes et des événements passés, et la qualité d'un vin s'enracine dans des domaines souvent multiséculaires. Histoire d'hommes, histoires de terres, histoire économique et technique : l'histoire du vin est passionnante à de nombreux égards et Corinne Lefort en est une passionnante ambassadrice.

Contre toute attente, Corinne Lefort n'est pas née « dans le vin » et rien, dans sa famille issue de la région parisienne, ne la destinait à cette orientation. Rien, sinon peut-être l'amitié de ses parents avec Marcel Lachiver, dont elle découvre, une vingtaine d'années plus tard, qu'il est l'un des plus grands historiens de la vigne et du vin en France !

Passionné par le monde rural, Marcel Lachiver a notamment écrit un ouvrage plusieurs fois réédité depuis sa parution en 1988 : *Vins, vignes et vigneron : histoire du vignoble français*. S'inscrivant dans la lignée de l'école des Annales, et s'inspirant particulièrement des travaux de Roger Dion (le premier à avoir défriché l'histoire de la vigne et du paysage viticole), l'ouvrage de Lachiver s'intéresse à la vie sociale des vigneron, à leurs croyances et leurs représentations, mais également aux transformations de ce milieu, aux changements de cépage et de méthodes de vinification, à l'évolution des goûts.

Cette « figure tutélaire » a longtemps accompagné Corinne Lefort, même si celle-ci n'a pas suivi de cursus classique en la matière. C'est d'ailleurs l'éclectisme et l'ouverture qui caractérise son parcours. Partie à l'âge de dix-huit mois en Amérique du Sud, pour suivre un père expatrié, elle est très vite marquée par le mélange des cultures et le cosmopolitisme. « *J'ai rencontré là-bas des gens de toutes cultures, de toutes religions, ayant des convictions très différentes – mais jamais d'attachement à un terroir particulier* », explique-t-elle.

À son retour en France, elle décide de suivre des études d'économie parce que cela lui ouvrira les portes du commerce international. De fait, sa carrière va l'amener à travailler dans de grands groupes internationaux du secteur agroalimentaire. Chez l'un d'eux, elle découvre – et commercialise – des produits phytosanitaires destinés aux vignes américaines. « *Très vite, dit-elle, je me suis rendue compte que les États-Unis étaient prêts à faire des vins intéressants, de bonne qualité, avec des normes*



*de traçabilité très avancées, mais que personne ne connaissait rien aux terroirs, aux sols, aux sous-sols, à l'histoire. Quand je demandais s'il y avait eu de la vigne à tel endroit, avant la prohibition, et quel type de vigne on plantait, je n'obtenais aucune réponse. A contrario, lorsque je contactais des entreprises viticoles en France, on me parlait tout de suite de terroir, de traditions, d'obligations liées aux AOC en termes de cépage. Bref, j'étais confrontée à deux mondes complètement différents. Et du fait de mon passé, je n'étais ni pour l'un ni pour l'autre. En revanche, j'avais bien compris que l'un défendait une histoire et que l'autre allait s'en créer une ; et que la compétition serait dure... »*

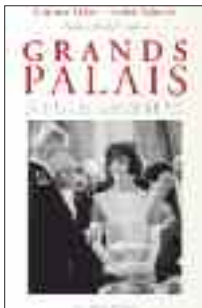
## Valoriser l'histoire

C'est finalement à la suite d'un remaniement au sein de l'entreprise que Corinne Lefort franchit le pas : à trente-six ans, elle s'inscrit à l'université de Bourgogne à Dijon, pour un DEA en techniques d'œnologie et un DESS Vin et culture – dont c'était alors la première promotion. À l'issue de ce double diplôme, elle crée son entreprise de conseil œnologique, « Vignobles et traditions », spécialisée en histoire et culture du vin et destinée aux professionnels.

Mais qu'y a-t-il derrière l'expression « conseil œnologique ». À vrai dire, une quantité d'activités très différentes... Organisation de dégustations et de « wine-tours » pour découvrir des châteaux et des domaines de prestige, mais aussi formations pour les professionnels de la restauration et de



- En haut : Corinne Lefort devant les pieds de vignes cultivés au parc de Bercy, à Paris.
- En bas : la cuvée « Pop » du champagne Pommery a provoqué des remous dans la profession : cette petite bouteille de 20 cl peut en effet se boire à la paille !



*Grands Palais, 2 500 ans de passion du vin évoque la vie « côté table » de grands hommes qui ont marqué l'histoire, comme Jaurès, Hugo, Colette, De Gaulle, Eiffel, Malraux ou Jefferson...*

l'hôtellerie. Corinne Lefort travaille ainsi pour le Groupe Accor (hôtels Mercure et Sofitel) à la politique œnologique du réseau (définition des grands vins, etc.), avec pour objectif d'étendre l'image des vins français à l'étranger. Autre facette de son métier, qui nous intéresse tout particulièrement : Corinne Lefort propose ses services en matière de recherches historiques, pour les marques ou les propriétés qui veulent promouvoir leurs cuvées différemment, ou mieux valoriser leur origine et leur singularité.

Elle a ainsi conseillé le Groupe Pommery en 1999 au moment du lancement de la cuvée Pop, une innovation qui, à l'époque, a fait grincer bien des dents dans la profession... L'idée de Pommery était de cibler une clientèle jeune et peu initiée, afin de concurrencer les soft-drinks vendus en boîte de nuit. Le Groupe avait donc décidé de commercialiser une petite bouteille de 20 cl, « à boire à la paille » – provocation suprême ! À cette occasion, Corinne Lefort fut sollicitée par Alain de Pognac pour écrire un livre qui démontrerait, preuves historiques (archives) à l'appui, que la cuvée Pop n'était que la continuation d'une stratégie mise en place par Louise

**« La France est le premier pays producteur mais aussi le premier pays consommateur, avec un peu plus de 45 litres de vin par an et par habitant. C'est un marché économique énorme, qui ramène un nombre de devises considérables : l'équivalent d'une dizaine d'Airbus par an ! »**

Pommery : placer la grande tradition du champagne au cœur de la vie moderne. Et c'est ainsi que l'ouvrage *Pommery, n'imiter personne y compris soi-même*, publié en 1999 aux éditions du Regard, « accompagna » le lancement de la cuvée Pop.

### L'éducation au vin

Toujours dans le domaine de « l'éducation au vin », qui lui tient beaucoup à cœur, Corinne Lefort publie de nombreux articles et chroniques dans différents médias. Elle est en charge des pages « Histoire et culture » de la *Revue du vin de France* depuis cinq ans, et de la rubrique « histoire et œno-tourisme culturel » dans l'émission *In vino BFM*, sur les ondes de BFM. « *Pour connaître un vin, dit-elle, il faut connaître son terroir, savoir comment a travaillé le maître de chai, etc. Or pour des raisons, par ail-*

*leurs bien fondées, destinées à limiter la consommation d'alcool, on oublie un peu vite que la France est le premier vignoble au monde – au coude à coude avec l'Italie et l'Espagne. Elle est le premier pays producteur, mais aussi le premier pays consommateur, avec un peu plus de 45 litres de vin par an et par habitant. C'est un marché économique énorme, qui ramène un nombre de devises considérables : l'équivalent d'une dizaine d'Airbus par an ! »* Il est donc capital de connaître l'histoire du commerce du vin, de la viticulture et des domaines, si l'on veut comprendre cette part significative – et pourtant reléguée – de l'économie française.

### L'âme et la chair de l'histoire

« *Relier l'histoire au présent, voilà ce qui m'intéresse*, ajoute encore Corinne Lefort. *Contrairement aux historiens comme Marcel Lachiver, je fais des ouvrages davantage grand public. Je me donne la liberté de résumer, de m'attacher à l'anecdote, à ce qui fait l'âme et la chair du sujet traité.* » Corinne Lefort a ainsi publié en décembre dernier, en collaboration avec Karine Valentin, *Grands palais, 2 500 ans de passion du vin*, un livre qui évoque la vie « côté table » de grands hommes qui ont marqué l'histoire. Jaurès, Hugo, Colette, Rimbaud, De Gaulle, Eiffel, Mozart, Chaplin, Malraux, Jefferson... Tous ont eu une relation particulière à l'alcool, et c'est cette relation que s'attache à analyser Corinne Lefort. « *Ce sont des personnages que j'aime aussi pour leurs faiblesses.*

Pour Corinne Lefort, il est capital de connaître l'histoire du commerce du vin, de la viticulture et des domaines, si l'on veut comprendre la part significative – et pourtant reléguée – que prend le vin dans l'économie française.



© V. Védranne

*Le vin révèle une part de l'être, cachée ou avouée, qui souvent ne figure pas dans les biographies. Montaigne a écrit sur l'ivrognerie dans ses Essais, mais pour autant, sait-on ce qu'il faisait de cette part de lubricité que pouvait lui apporter l'alcool ? Sait-on que Jaurès buvait pendant ses meetings ? Qu'il mettait en avant le vignoble de sa région et qu'il avait lui-même une petite vigne ? Sait-on qu'Engels commandait des caisses de vin pour le compte de la femme de Marx, afin que celle-ci puisse présenter à ses futurs gendres une famille aisée ayant de quoi recevoir ? Et que c'est Engels, plus aisé que Marx, qui réglait les factures ? »*

Étonnamment, la préface de *Grands Palais* est signée Michel Onfray. Mélanger la philosophie et le vin n'est-il pas curieux ? Corinne Lefort reconnaît qu'il est rare aujourd'hui d'entendre un philosophe parler « de choses qui touchent au ventre ». Mais pour Michel Onfray, par ailleurs fin gastronomiste et amateur de vin, l'œnologie et la gastronomie sont des arts à part entière. Sa philosophie de l'hédonisme, qui propose

**« Sait-on qu'Engels commandait des caisses de vin pour le compte de la femme de Marx, afin que celle-ci puisse présenter à ses futurs gendres une famille aisée ayant de quoi recevoir ? Et que c'est Engels, plus aisé que Marx, qui réglait les factures ? »**

de replacer le plaisir au centre de la société, l'a conduit à créer une Université populaire du goût à Argentan. Il y anime des sessions gourmandes et « gastro-sophiques », où Corinne Lefort a d'ailleurs été invitée. En histoire du vin, la théorie rejoint toujours la pratique – et vice-versa !

**Claire Moyrand**

**Références**

- *Grands palais, 2 500 ans de passion du vin*, Corinne Lefort et Karine Valentin, préface de Michel Onfray, éditions Les idées claires, 2008.
- *Pommery, n'imiter personne y compris soi-même*, Corinne Lefort, éditions du Regard, 1999.
- *In vino BFM*, émission diffusée sur BFM le samedi de 10 h à 11 h et le dimanche de 16 h à 17 h, présentée par Alain Marty.
- *Revue du vin de France*, revue mensuelle disponible en kiosque.
- *Vignobles & traditions* : <http://www.vignobles-traditions.com/>
- *Vins, vignes et vigneron* : *histoire du vignoble français*, Marcel Lachiver, Fayard, 2002.

**Les pieds-noirs et le vin**

Corinne Lefort s'est attachée, dans un remarquable article publié en septembre 2008 dans la *Revue du vin de France*, à faire revivre l'histoire de la colonisation de l'Algérie du point de vue vinicole. Elle montre comment la vigne a été une formidable source de richesse pour les colons installés en Algérie et comment la viticulture s'est développée sur ce territoire pendant les cent-trente ans de présence française. On apprend ainsi qu'il a fallu attendre la crise du phylloxéra, qui décime les vignes françaises en 1880, pour que la viticulture algérienne prenne enfin son essor, accueillant sur son sol de nombreux de vigneronnés venus du Tarn, de l'Hérault, du Gard. On apprend également qu'au moment de la proclamation de l'indépendance algérienne, la viticulture représentait 38 % des richesses financières de l'Algérie, et que l'apogée de la production avait été atteint à la veille de la Seconde Guerre mondiale avec 17,5 millions d'hectolitres par an. À leur retour en Métropole, 8 % des pieds-noirs ont investi dans l'agriculture, et particulièrement dans la viticulture.



# Siparex, un capital investisseur français original

**S**iparex a fêté son 31<sup>e</sup> anniversaire à l'automne 2008. Lorsque cette société de capital investissement (*private equity* en anglais) a été créée, le capital-développement et les *Leveraged Buy Out* (LBO) n'existaient pas en France. Personne n'avait entendu parler du *venture capital* américain.

Depuis sa création, le groupe lyonnais dirigé par Dominique Nouvellet a constamment évolué en veillant à épouser scrupuleusement les besoins de ses deux marchés, celui des dirigeants d'entreprises qui lui font confiance, et celui des investisseurs qui lui confient des fonds. Siparex a acquis rapidement une vision forte du renouveau indispensable de l'actionnariat des entreprises moyennes françaises, sans lequel celles-ci semblaient condamnées à survivre sans dynamisme, sans remise en cause, prises au piège de l'endettement, voire du surendettement.

En l'espace de trois décennies, Siparex a franchi de nombreuses étapes : co-gestion de trois fonds d'investissement depuis San Francisco aux États-Unis ; création, après celui de Lyon, de bureaux à Paris, Besançon, Nantes et Lille ; introduction en Bourse de Siparex Croissance ; présence d'équipes en Russie pour gérer les fonds de la BERD ; création de fonds d'investissement avec des partenaires privés en Italie, Portugal et Espagne, etc. Depuis 2007, Siparex a su rester à l'écart de la bulle du *private equity* après les défauts de remboursement des crédits *subprime* aux États-Unis, les effets de levier excessifs sur les méga LBO et l'incapacité de clore aujourd'hui la syndication des prêts bancaires parties prenantes de ces montages.

Dans le capital développement, son activité principale, Siparex entretient de fortes relations avec les pays du Maghreb depuis une quinzaine d'années (1993 au Maroc et 1994 en Tunisie). Tuninvest, partenaire tunisien de Siparex, est devenu le groupe de *private equity* le plus important de la région avec

130 millions de dollars gérés. Il a ouvert en début d'année 2008 un nouveau fonds, Maghreb II, qui a collecté aussitôt 70 millions d'euros auprès de la Banque mondiale et de Proparco, filiale de l'Agence française de développement (AFD). Les investissements se font des deux côtés de la Méditerranée et d'abord au sud, sur un axe Tunisie – Algérie – Maroc. Au Maroc, Siparex a assisté la Banque marocaine pour le commerce extérieur (BMCE) dans la mise en place en 2000 du fonds Capital Morocco LP, qui réunit 20 millions de dollars. Après la tenue, à Lyon en mai 2005, puis à Tunis en septembre 2008, des Forum Euro méditerranéens du capital investissement Euromed Capital, qui ont connu tous les deux un formidable succès, un accord de coopération a été signé en mai 2008 avec la Banque extérieure d'Algérie pour la création d'une équipe de gestion et d'un fonds. En juillet 2008, le protocole signé avec la filiale *private equity* du groupe égyptien Beltone Financial, une importante banque d'affaires implantée dans la région et à New York, débouche sur la création de deux fonds, l'un investissant en Égypte, l'autre au Moyen-Orient et dans le Golfe. Aucun autre groupe français ne s'est autant engagé de l'autre côté de la Méditerranée à ce jour.

La force et la pérennité du groupe Siparex s'expliquent par des principes solides – des valeurs dans le sens anglo-saxon – que ses équipes et ses principaux actionnaires appliquent avec persévérance, loin des modes ambiantes qui affectent régulièrement le monde de la finance et dont on constate aujourd'hui la nocivité : une éthique rigoureuse, le souci de la transparence, un professionnalisme strict, des critères d'investissement privilégiant le fondamental et le long terme aux dépens du court terme, une indépendance totale, une stratégie d'actionnaire proche des dirigeants d'entreprises.

**Alain Borderie**



*Financer les champions de demain, Siparex 1977-2008, pour un « private equity » éthique et performant, écrit par Alain Borderie avec la collaboration de Dominique Nouvellet, préfaces de Laurence Parisot et Geoffroy Roux de Bézieux, publié aux éditions du Cherche-Midi en 2008.*

Alain Borderie est historien des entreprises d'assurance, de banque et de finance ; il a publié à ce titre une quinzaine d'ouvrages de référence.



## ABONNEMENT SUR INTERNET

<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

**RÉDACTRICE EN CHEF :** Claire Moyrand

**DIRECTION ARTISTIQUE ET RÉALISATION :** Patrick Bafon

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :** Jean Vasseur

*Ont collaboré à ce numéro :*

Alain Borderie, Sophie Chabanel, Hélène Géli,

Alexandre Giandou, Jean-Jacques Jordi, Luc Marco,

Claire Moyrand, Charlotte Pavard, Gersende Piernas,

Véronique Védrenne, Jean Watin-Augouard.

## REMERCIEMENTS

Adriana D'Albora Rivas, Robert Antoine, Saïd Baddag,

Fred Barre, Jean-Pierre Bartolini, Georges Bardelli,

Noëlle Benhamou, Aïcha Bezzayer, Jean-Michel Borgeaud,

Françoise Bosman, Valérie Buisson, Claire Clergue,

Bérénice Charles, Élodie Cheviot-Lebon, Gilbert Coudène,

Baudouin Denis, Xavier Dupuy, Estelle Émond, Ingrid Garnier,

Denis Gruet, Mohammed Hafiz, Reda Hammoud,

Béatrice Hervieux, Élie Jamhoury, Jean-Jacques Jordi,

Meriem Kefti, Philippe Lagrevol, Corinne Lefort,

Renée Lescuyer de Courville, Eliane Lubin,

Anne-Laure Marsaleix, Audrey Mathieu, Thomas Meyrial,

Valérie Moritz, Véronique Pellier, Maria-Anne Privat-Savigny,

Sophie Prunier-Poulmaire, Jérôme Robert,

Armand de Saint Sauveur, Philippe Salva, José Thévenin,

Gilles Thiriez, Magali Titus, Jacques Villié.

## PUBLICITÉ ET OPÉRATIONS SPÉCIALES :

Pierre Vasseur - Tél : 01 39 08 17 01

**PROMOTION ET DIFFUSION SÉLECTIVE :** Frédérique Michel

**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)

# L'Histoire d'entreprises vous passionne ?

**Abonnez-vous maintenant !**

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

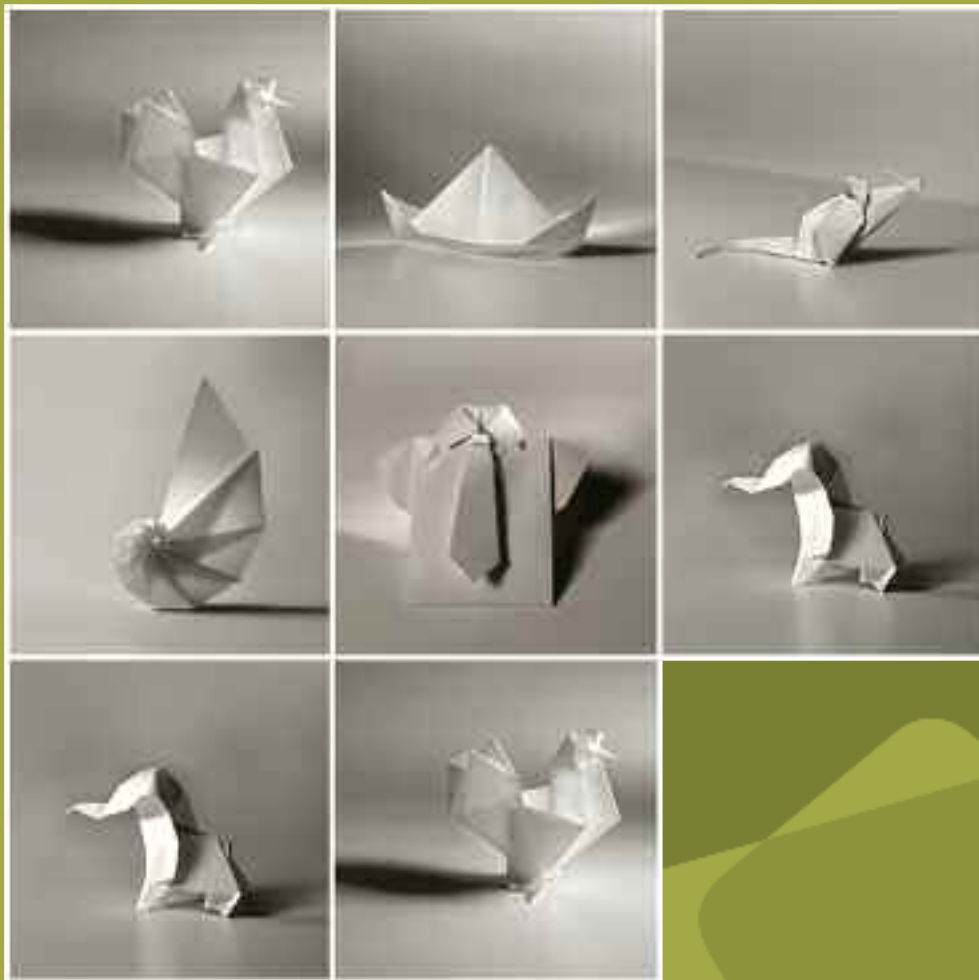


**Retrouvez votre magazine  
sur Internet**

- 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  
DE  
GARANTIE

\* Au premier des deux termes atteint (voir conditions générales de vente).  
Consommation mixte moyen/max (l/100 km) : 5,8/10. Émission CO<sub>2</sub> mixte/moy (g/km) : 119/235. **CECILL**

**DANS LE RÉSEAU RENAULT**

