

histoire d'entreprises

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

www.histoire-entreprises.fr - MAI 2010 - 7,50 €

GRAND TÉMOIN

Jean-Louis Loubet

« Le temps des pionniers
n'est pas révolu ! »

LA VOITURE ÉLECTRIQUE

100 ans déjà !

L'HÔTEL BEAU-RIVAGE

Maison familiale
depuis 1865

LA MAISON DE LA PUB

Un siècle de films
publicitaires

CAP CORSE MATTEI

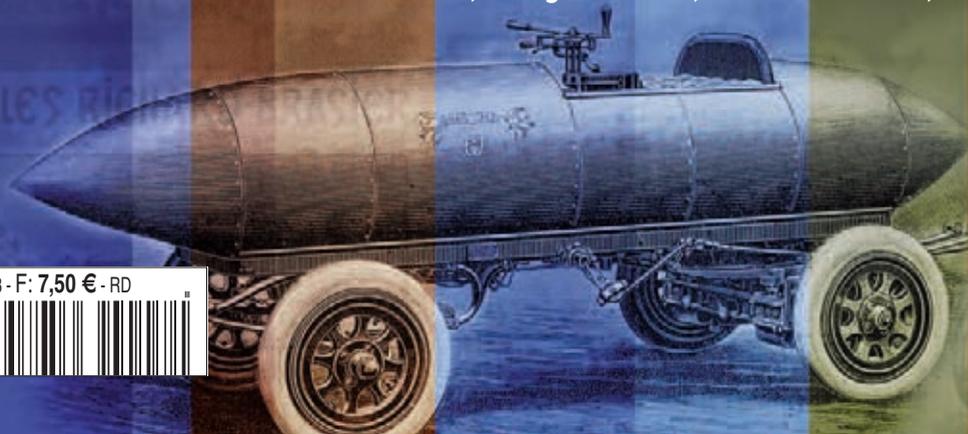
« Toujours imité,
jamais égalé ! »

PROUDHON

Anarchiste et financier

Les pionniers de l'automobile

Louis Renault, Marius Berliet, Georges Bouton, Armand Peugeot, Albert de Dion,
André Citroën, Georges Richard, Édouard Michelin, Ernest Mattern...



M 03143 - 8 - F: 7,50 € - RD





Vins Secrets de Bord de Mer
BORMES LES MIMOSAS



L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR

En cette fin d'après-midi, mon regard cascade d'arbre en arbre jusqu'à la propriété. À travers les pins, Malherbe se dessine, intemporel, exceptionnel. Plus loin, un petit port ouvre sur le fort de Brégançon...

Rien, même la lumière ne semble pouvoir pénétrer le mystère de Malherbe, comme si l'on avait voulu protéger le fabuleux Nectar par une bénéfique opacité.

La rencontre se fait plus précise... Depuis toujours, à Malherbe, les vendanges se font exclusivement à la main. Ici, l'homme n'exige de la vigne que de faibles rendements, comme pour ne pas épuiser ce bien naturel né de sols d'exception. La règle est clairement établie, la qualité est une quête absolue et permanente.

Je me laisse aller à l'expérience : imaginer un poisson de roche rôti aux herbes, un bar de ligne, tuile de pain d'épices et lait d'amande douce, ou bien encore un fromage de chèvre frais mariné à l'huile d'olive vierge et au romarin. Au Domaine, les idées s'associent librement.

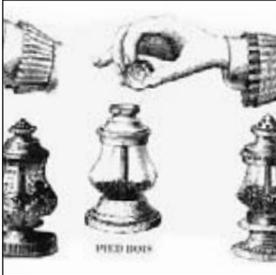
CHÂTEAU MALHERBE

www.chateau-malherbe.com
Tél.: 04 94 64 80 11

Rêves sur la rive
l'hôtel
Beau-Rivage
14



Les moulins à
poivre Peugeot
des épices avant
l'automobile
26



Château
Guiraud
le vignoble de
la famille
Peugeot
30



Vous n'imaginez
pas tout ce que
Citroën...
32



Les destins croisés de
La Rinascente
et de la famille
Borletti
78



La Maison de
la Pub
un siècle de films
publicitaires
86



Sommaire

Lire, voir, entendre →8

Publications, expositions, sites Internet...
Toute l'actualité de l'histoire d'entreprise.

Un hôtel →14

Rêves sur la rive, l'hôtel Beau-Rivage

Fondé et toujours dirigé par la famille Mayer, l'hôtel Beau-Rivage de Genève a vu défiler nombre de têtes couronnées et de stars du show-biz. Des clients prestigieux pour une maison qui « conserve l'art et la manière ».

Un éponyme →16

Miele, 4 générations au service de la qualité

Barattes, écrémeuses, machines à laver puis machines à laver la vaisselle... Depuis 1899, l'entreprise allemande — encore familiale — fabrique des produits électroménagers de qualité. Sa devise : « Toujours mieux ».

Un texte →18

Proudhon, anarchiste et expert financier

En 1853 paraissait un livre anonyme intitulé *Manuel des spéculateurs à la Bourse*. Il était en réalité, et aussi surprenant que cela paraisse, l'œuvre de Pierre-Joseph Proudhon. Luc Marco revient sur cette étrange histoire...

Musée et Entreprise →20

Comment la lunette est devenue objet de mode

Installé au cœur du berceau de l'industrie lunetière, à Morez, le musée de la lunette retrace l'histoire et le mode de fabrication de cet objet passé d'un statut d'orthèse à celui d'accessoire de mode.

Entreprise et Littérature →22

Les Buddenbrook, la fin d'une caste de commerçants grands bourgeois

Au-delà de la saga sur quatre générations retraçant les parcours de ses personnages grands bourgeois, le roman de Thomas Mann est aussi le récit, à la fois cruel et émouvant, de la fin d'une entreprise.

Un objet →26

Les moulins à poivre Peugeot, des épices avant l'automobile

Peugeot n'a pas toujours fabriqué des voitures. Le groupe automobile, qui fête ses 200 ans cette année, a d'abord fabriqué des outils — et des moulins à poivre, célèbres encore aujourd'hui pour leur mécanisme parfait.

Un brevet →28

Les accumulateurs électriques, un pillage de guerre

En France, les brevets sur les batteries de voitures électriques se multiplient pendant la Seconde guerre mondiale, époque de pénurie pétrolière. Ce qui attise les convoitises industrielles de l'Allemagne nazie...

Un domaine →30

Château Guiraud à Sauternes, le vignoble de la famille Peugeot

Les origines de ce domaine remontent à 1766 quand Pierre Guiraud, négociant protestant de Bordeaux, en devint le propriétaire. L'occasion de revenir sur l'histoire du négoce des vins dans la région bordelaise.

Une marque →32

Vous n'imaginez pas tout ce que Citroën...

Depuis ses origines, l'ambition de Citroën, troisième constructeur français, a été de démocratiser l'automobile.

Une histoire jalonnée d'innovations avant-gardistes au service de la sécurité et du design.



Ailleurs →78

Les destins croisés de La Rinascente et de la famille Borletti

En 1917, Aldo Borletti, membre d'une célèbre famille d'entrepreneurs italiens, rachète le premier grand magasin milanais, La Rinascente. En 2006, Maurizio Borletti, son descendant, rachète le Printemps. Une histoire de passion et de ténacité...

Saga →82

Cap Corse, toujours imité, jamais égalé !

Comment passer en deux générations du statut de négociant en vins et tabacs à celui d'exportateur dans tout l'empire colonial français ? Grâce à un vin au quinquina, toujours commercialisé aujourd'hui : le « Cap Corse LN Mattei » !

Acteur →86

La Maison de la Pub, un siècle de films publicitaires

Réunissant plus de 400 000 publicités, dont la plus ancienne remonte à 1897, la Maison de la Pub dirigée par Anne Saint Dreux propose un matériau documentaire historique, sociologique et marketing sans équivalent.

Contrepoint →88

MCE-5 l'entreprise-projet, Vianney Rabhi l'homme-entreprise

Vianney Rabhi, créateur de MCE-5, un moteur à taux de compression variable qui permet de réduire considérablement la consommation de carburant, sera-t-il le pionnier de demain ?

Dossier →34

Les pionniers de l'automobile

Grand témoin →36

Jean-Louis Loubet : « Le temps des pionniers n'est pas révolu ! »

L'historien Jean-Louis Loubet nous éclaire sur les débuts de l'automobile et sur ses acteurs, ces passionnés de technique, souvent partis de zéro, qui bâtirent en quelques années un nouveau pan de l'industrie française.

Albert de Dion, promoteur de l'automobile →44

Si le marquis de Dion créa avec Georges Bouton l'une des premières entreprises de construction automobile, il fut aussi et surtout un défenseur zélé de ce nouveau moyen de locomotion, fondateur (entre autres !) de l'Automobile club de France et du Salon de l'automobile.

Ernest Mattern, pionnier de l'organisation du travail chez Peugeot →48

L'aventure d'un ingénieur qui organisa « rationnellement » le travail au sein des usines Peugeot — ou comment la production en grande série se mit en place dans l'industrie automobile avant la Première Guerre mondiale.

Portfolio

Dans les ateliers de Peugeot →51

Évolution du travail ouvrier entre 1899 et 1926.

Marius Berliet, poids-lourd de l'automobile →60

Le lyonnais Berliet s'est imposé très tôt dans l'automobile notamment en orientant son entreprise dans la fabrication de camions et d'autocars. Une spécialité qui a permis à ce self-made man inflexible et visionnaire de résister aux nombreuses crises de l'histoire.

Louis Renault, l'ingénieur →64

Si Louis Renault est devenu une des principales figures de l'automobile française, c'est sans doute grâce à ses géniales inventions mécaniques et à sa gestion de main de maître d'un véritable empire industriel.

Georges Richard, un constructeur Unic →68

Aujourd'hui oublié, le fondateur de la marque Unic excellait pourtant dans tous les domaines, de la technique au marketing, en passant par la distribution. Il a créé l'un des premiers fleurons de l'automobile française.

La voiture électrique, cent ans déjà ! →70

L'automobile n'a pas toujours été le véhicule à essence que l'on connaît. Entre 1890 et 1900, le moteur électrique lui a livré une concurrence féroce, et l'issue de la « bataille » a longtemps été incertaine...

L'Aventure Michelin : quand le pneu fait son show →76

Il y a un an, Michelin a inauguré à Clermont-Ferrand « l'Aventure Michelin », qui retrace l'histoire de l'entreprise, l'évolution de ses produits et de ses savoir-faire.



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

histoire
D'ENTREPRISES

L'avenir de l'automobile est peut-être dans le rétroviseur...

Hommage aux industriels
du "Déplacement"

En 1900, la France est au premier rang de la construction automobile, le pays compte une centaine de constructeurs ! Tous travaillent dans des conditions artisanales, fabriquant à l'unité les automobiles qu'ils livrent à des consommateurs triés sur le volet. Ils font preuve d'une sacrée dose d'audace et de persévérance, inventant ainsi un nouveau modèle qui va révolutionner les déplacements. L'histoire automobile est si vaste et surtout si riche que nous ne saurions prétendre en un numéro, fût-il spécial, la résumer. Tel n'est donc pas l'objet de ce dossier consacré aux pionniers de l'automobile en France. Car c'est bien des entrepreneurs de l'automobile et non de l'automobile elle-même dont il sera question.

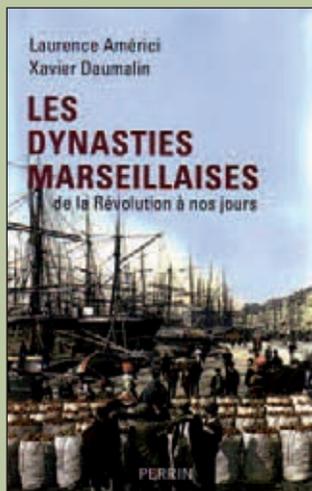
Fidèle à sa vocation qui est d'aborder l'entreprise sous un angle humain et dans la mesure du possible intime, Histoire d'Entreprises vous invite à découvrir ceux qui furent les pionniers de la plus grande industrie de l'histoire. Un sujet qui surgit alors que cette même industrie traverse une passe difficile et que certains n'hésitent plus à annoncer sa disparition. Nous ne savons pas ce que deviendra ce que certains baptisèrent fort justement « l'industrie du Déplacement ». Ce que nous savons en revanche, c'est que nous la devons aux pionniers d'hier, d'aujourd'hui et de demain.

Une raison largement suffisante pour leur rendre un hommage appuyé. Quelque part en France ou ailleurs, un nouveau de Dion anonyme (pour l'instant !) est sans doute à l'ouvrage. Puisse-t-il se sentir concerné et encouragé.

La rédaction

voir enten

Lire



Dynasties marseillaises

Cet ouvrage présente la grandeur, les rebonds et le déclin de ces dynasties qui, du XIX^e siècle au début du XXI^e siècle, ont fait la richesse de Marseille, en développant la vie économique de la cité. Les deux auteurs font la synthèse de travaux universitaires et d'archives privées inédites et montrent comment le capitalisme familial marseillais des XIX^e et XX^e siècles s'inscrit dans un espace à la fois très fortement marqué par la Méditerranée et résolument ouvert sur le monde. Ils décryptent les modes de fonctionnement de ces élites entrepreneuriales, qu'elles soient négociantes, industrielles ou financières : les Rastoin, les Charles-Roux, les Rocca, les Rostand... Leur histoire est celle de la grandeur de Marseille, porte de l'Afrique et de l'Orient ; mais elle est aussi celle du scénario catastrophe qui emporte en l'espace de trois décennies la quasi-totalité des activités emblématiques de la ville.

Les dynasties marseillaises, de la Révolution à nos jours,
Xavier Daumalin et Laurence Américi,
Perrin, 2010.

Entrepreneurs héritiers des vignobles de Cognac

Cet ouvrage propose une enquête de terrain sur les transformations des entreprises viticoles de la région de Cognac, au début des années 2000. Céline Bessière a enquêté pendant huit années auprès de jeunes viticulteurs et viticultrices, mais aussi de leurs parents, leurs grands-parents, leurs compagnes (ou compagnons), leurs frères et sœurs. En poussant la porte des exploitations, elle a mesuré l'imbrication des rapports économiques et familiaux ainsi que les tensions entre les aspirations personnelles des individus, leurs appuis et leurs devoirs familiaux. Contribution à une sociologie économique de la famille et de la reproduction sociale, ce livre montre comment, dans les exploitations de Cognac et bien au-delà, se fabriquent des entrepreneurs qui sont aussi des héritiers.

De génération en génération. Arrangements de famille dans les entreprises viticoles de Cognac,
Céline Bessière,
Éditions Raisons d'Agir, 2010.



Chicorée Leroux : le goût de l'avenir

Créée en 1858 par Jean-Baptiste Leroux, à Orchie, au sud de Lille, Chicorée Leroux a franchi avec succès le cap des 150 ans. *Le goût de l'avenir, 150 ans Leroux* de Nathalie Mathis célèbre cette aventure de plus d'un siècle et demi à travers des photos d'archives, des témoignages, des publicités. Après quatre générations au sein de la famille Leroux, l'entreprise est passée dans les mains de Michel Hermand. Autre famille, autre style, mais la saga continue :

croissance externe, diversification, adaptation aux tendances... Aujourd'hui, Chicorée Leroux est le leader mondial de ce produit, avec 94 % de parts de marché !

Le goût de l'avenir, 150 ans Leroux,
Nathalie Mathis,
Éditions La Voix du Nord, 2009.

La Fnac, une histoire de la consommation culturelle

Dans cet ouvrage préfacé par Patrick Fridenson, Vincent Chabault (auteur d'un article sur l'histoire de la Fnac dans le n°4 d'*Histoire d'Entreprises* et lauréat



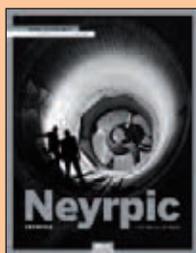
du 12^e prix Le Monde de la recherche universitaire), s'intéresse à l'histoire d'une enseigne qui façonne les pratiques de

consommation culturelle des Français depuis plus de cinquante ans. Reposant sur une logique commerciale et culturelle, le développement de la « Fédération nationale d'achat des cadres », vite connue comme FNAC, a tout de suite été en adéquation avec l'époque qui l'a vue naître, celle des Trente Glorieuses, de la consommation, des politiques culturelles et de la montée des cadres. Vincent Chabault étudie également la trajectoire des différentes générations d'employés qui se sont succédées et met en évidence la construction d'un salariat intermédiaire, puis sa déstabilisation incarnée par de nouvelles générations diplômées et reléguées aux emplois précaires.

La Fnac, entre commerce et culture. Parcours d'entreprise, parcours d'employés,
Vincent Chabault,
PUF, 2010.

dre...

Neyrpic, fleuron de l'industrie grenobloise



Née en 1917 à Grenoble, Neyrpic (qui fait aujourd'hui partie du groupe Alstom) a été une entreprise emblématique de la houille blanche

durant les Trente Glorieuses. Dans cet ouvrage, il n'est pourtant pas question de légende, mais bien de comprendre un parcours long de plus d'un siècle, embrassant tout à la fois l'histoire des gens, des techniques, des marchés, des métiers, du développement économique local et international. L'apport exceptionnel de fonds photographiques et la recherche minutieuse des historiens Eric Robert et Anne Dalmasso permet au lecteur d'avoir une approche multiple de l'entreprise, à la fois industrielle, économique, technique et sociale. On découvre ainsi que Neyrpic a radicalement changé de dimension grâce au programme français d'aménagement hydraulique lancé en 1938 et que l'après-guerre a vu se mettre en place des pratiques et des problématiques très contemporaines : internationalisation des ventes puis des fabrications, progressive montée en puissance des questions de concurrence et de rentabilité, progrès et limites des politiques sociales, croissance de la technicité des métiers...

L'originalité de ce projet est d'avoir été initié non par l'entreprise elle-même, mais par une association patrimoniale, Association pour le patrimoine et l'histoire de l'industrie en Dauphiné, qui a confié cette étude à deux historiens, avec le soutien des collectivités locales et de l'entreprise.

Neyrpic Grenoble, Histoire d'un pionnier de l'hydraulique mondiale,
Anne Dalmasso et Eric Robert,
Éditions Dire l'Entreprise, 2009.

Vitrines de luxe

Après avoir exploré les marques de tous les jours dans *Histoires de marques* (dont nous avons fait un compte-rendu dans le n°2 d'*Histoire d'Entreprises*), Jean Watin-Augouard nous fait entrer dans l'univers du raffinement français, avec son nouvel ouvrage, *Marques de luxe françaises*. Le savoir-faire français est une référence dans le luxe. Ainsi du chocolat au parfum, en passant par l'art de vivre, la gastronomie ou la couture, tous les domaines possèdent, en France, une marque, voire plusieurs marques de très haut de gamme.

Jean Watin-Augouard nous dresse la galerie d'une centaine de marques luxueuses présentées de leur naissance à aujourd'hui, et n'oublie pas d'évoquer les images emblématiques qui les ont fait connaître. Au fil des pages, on déguste le fameux macaron de Dalloyau, on est envoûté par les parfums de Caron dans leur fontaine de cristal, on rêve de voyage avec le Keep all de Louis Vuitton...

Marques de luxe françaises,
Jean Watin-Augouard,
Éditions Eyrolles, 2009.



Une décennie de désindustrialisation en question

Entre le déclenchement de la crise à l'été 1974 et la faillite retentissante de Creusot-Loire en juin 1984, l'industrie française a connu une décennie noire marquée par des licenciements massifs et le retournement de la courbe des

emplois du secteur secondaire, l'effondrement de certaines branches (sidérurgie, chantiers navals, papeterie) et l'extension des friches industrielles, la disparition de raisons sociales historiques (Kuhlmann, Manufrance) et l'ébranlement de bastions réputés solides (Renault, PSA, Michelin). Par la suite, les « dégraissages », réductions d'effectifs, délocalisations, fermetures d'usines ont continué à faire partie du quotidien en France, mais aussi dans l'ensemble de l'Europe occidentale. Malgré tout, le diagnostic de la désindustrialisation et l'inquiétude qu'il peut soulever sont loin d'être partagés par l'ensemble des spécialistes de la question. C'est ce que montre cet ouvrage, issu des premières Journées d'histoire industrielle, tenues en octobre 2007.

1974-1984, une décennie de désindustrialisation ?

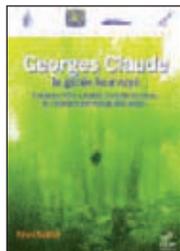
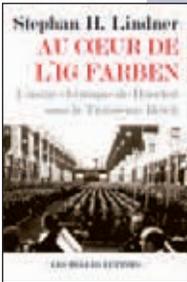
Actes des premières Journées d'histoire industrielle Mulhouse-Belfort (octobre 2007), ouvrage collectif sous la direction de Pierre Lamard et Nicolas Stoskopf, 2009.

Une industrie chimique sous le Troisième Reich

En 1925, les trois principales entreprises de la chimie allemande — BASF, Bayer et Hoechst — se regroupèrent avec quelques autres de moindre importance au sein du conglomérat IG Farbenindustrie AG. Plus que toute autre firme, cette « IG Farben » incarne aujourd'hui, dans la mémoire commune, la compromission de l'industrie allemande dans les crimes du Troisième Reich. Ce livre est une histoire de l'usine chimique de Hoechst près de Francfort-sur-le-Main, composante de l'IG Farben sous le nazisme. Sur la base de vastes recherches dans des archives internes inédites, Stephan H. Lindner interroge les

relations entre la direction et son personnel avec le parti national-socialiste. Comment les dirigeants de l'usine ont-ils réagi à la nouvelle situation politique à partir de 1933 ? Dans quelle mesure l'établissement, sa direction et ses salariés ont-ils été liés au nouveau régime, à ses représentants et à ses organisations ? L'auteur évoque ainsi les plus sombres aspects de l'histoire de l'usine : le sort fait aux salariés juifs, les conditions de travail des « travailleurs étrangers » ainsi que l'implication dans des expériences « médicales » sur des détenus de camps de concentration. Cet ouvrage sans complaisance éclaire une singularité du monde industriel du Troisième Reich.

Au cœur de l'IG Farben. L'usine chimique de Hoechst sous le Troisième Reich, Stephan H. Lindner, les Belles Lettres, 2010.



Georges Claude, entrepreneur génial et oublié

La couverture de cet ouvrage que Rémi Baillot consacre à Georges Claude (1870-1960) montre l'inventeur disparu suspendu à sa balançoire électrique à hélice, instrument de campagne pour se faire élire à l'Académie des sciences en 1924... Avant de sombrer dans l'oubli pour cause de « fourvoiements » politiques, l'homme a pourtant marqué son époque en lançant d'innombrables projets et en créant de multiples entreprises. Il fut ainsi à l'origine d'Air Liquide (dont la raison sociale demeure : « société anonyme pour l'étude et l'exploitation des procédés Georges Claude ») et des Lampes Claude,

inventeur du tube au néon, de la synthèse de l'ammoniaque par hyperpression, ou encore de l'énergie thermique des mers... Si l'on a aujourd'hui oublié que toutes ces géniales inventions, qui prospèrent pourtant encore dans l'industrie contemporaine, ont été l'œuvre de Georges Claude, c'est que celui-ci a largement soutenu Pétain au cours de la Seconde Guerre mondiale. Rémi Baillot le sort de l'oubli et replace son parcours dans l'histoire de la science et de la politique du XX^e siècle.

Georges Claude, le génie fourvoyé, Rémi Baillot, Éditions EDP Sciences, 2010.

Plongée dans l'histoire d'un bazar parisien

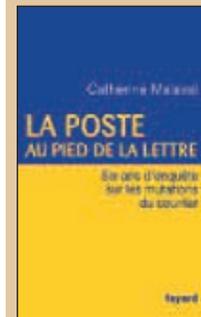
Luc Marco, collaborateur régulier d'*Histoire d'Entreprises* (voir son article sur Proudhon dans ce numéro) avait évoqué l'histoire du Bazar Bonne-Nouvelle, le plus grand bazar parisien du XIX^e siècle, dans notre précédent numéro. Il publie cette fois un ouvrage complet sur le sujet, qui, grâce à la reproduction d'articles et de brochures d'époque, embrasse tout à la fois la biographie des fondateurs, la lutte entre les gérants et les comptables, la structure de la propriété, la nature de la concurrence entre les Bazars, et l'évolution du secteur sur une trentaine d'années. Étude de cas historique mais aussi histoire de la pensée commerciale, ce livre retrace la trajectoire de ce Bazar brillamment lancé en 1838 et vendu aux enchères moins de trente ans plus tard pour être converti en grand magasin.



Histoire managériale du Bazar Bonne-Nouvelle. Galeries marchandes à Paris, 1835-1863, Luc Marco, L'Harmattan, 2009.

La Poste : une nouvelle histoire commence...

Dans *La Poste au pied de la lettre*, Catherine Malaval, historienne, a mené une enquête de six ans sur les mutations de La Poste et de son métier principal : le courrier. Son ouvrage montre comment depuis plusieurs années déjà, les modèles économiques, sociaux, industriels et technologiques à l'œuvre au sein de La Poste se sont transformés en profondeur, essayant



de conjuguer culture du service public et concurrence. La Poste n'est plus celle que l'on croit. 3,4 milliards d'euros ont été

investis pour faire jeu égal avec les concurrents européens, eux-mêmes d'anciennes entreprises publiques, tant et si bien que sans qu'il y paraisse, La Poste est sans doute aujourd'hui à la tête du plus vaste projet de transformation industrielle et d'aménagement du territoire. Petits secrets, grands arbitrages, développements technologiques, réflexions sur l'évolution du métier de facteur et décisions politiques émaillent ce récit qui décrypte une révolution sectorielle touchant chaque Français quotidiennement à travers sa boîte aux lettres.

La Poste au pied de la lettre. Six ans d'enquête sur les mutations du courrier, Catherine Malaval, Fayard, 2010.

Lire voir

entreprendre...

Les images du tabac au cours du XX^e siècle

Dans cette belle anthologie des affiches publicitaires pour cigarettes, Éric Godeau retrace l'aventure d'un produit qui a marqué le XX^e siècle. Longtemps en situation de monopole, la SEITA a été en effet un annonceur important. Des années 1920 à la Loi Evin, les plus grands affichistes (Cassandre, Savignac, Cappiello et tant d'autres) ont mis leur talent au service de ses différentes marques : Gauloises, Gitanes, Boyard, Flint, Celtiques... En s'appuyant sur ces publicités, Éric Godeau analyse aussi l'évolution des représentations du tabac, et la façon dont les Français ont peu à peu changé de point de vue à l'égard de ce produit, comment cette consommation jadis courante et associée à des valeurs positives est devenue suspecte et dangereuse. Ainsi que le note Pascal Ory dans sa préface, ces affiches en disent beaucoup sur les valeurs partagées « de part et d'autre de la publicité, à la fois par l'entrepreneur, le publicitaire et le consommateur ».

Un monde parti en fumée.

Les images du tabac en France au XX^e siècle, Éric Godeau, CNRS Éditions, avril 2010.



La CAMECA, histoire d'entreprise, histoire d'ingénieurs



Cet ouvrage retrace l'histoire de la Compagnie des Applications Mécaniques et Électroniques au Cinéma et à l'Atomistique

(CAMECA), créée en 1929 par CSF (plus tard Groupe Thomson) sous le nom de Radio-Cinéma, et destinée à concevoir et fabriquer des projecteurs de cinéma.

Ayant pris en 1954 le nom de CAMECA, l'entreprise s'est engagée dans l'instrumentation scientifique et s'est peu à peu concentrée sur l'instrumentation de pointe qui demeure sa spécialité (pas moins de 90 articles de *Nature* et 80 articles de *Science* ont mentionné le nom de CAMECA de 1961 à 2009 !). L'ouvrage aborde également tous les aspects de l'entreprise, notamment social et financier. CAMECA a en effet quitté le groupe Thomson-CSF dans les années quatre-vingt, a été reprise par ses salariés avant d'être cédée à des fonds d'investissements puis à un groupe américain.

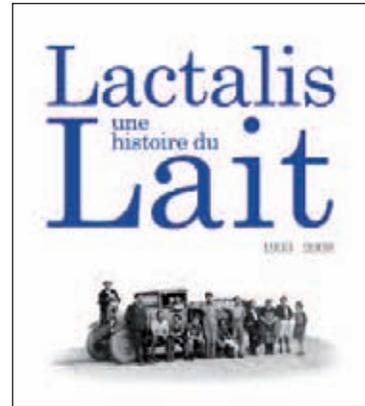
Histoire de CAMECA (1954-2009).

Voyage au village des ingénieurs

gaulois, Emmanuel de Chambost,

2009. Le livre a été édité par l'auteur.

Le contacter : 01 64 91 43 30 / edechamb@orange.fr



De Besnier à Lactalis

Lactalis, une histoire du Lait retrace l'histoire d'une petite fromagerie mayennaise devenue en 75 ans le troisième groupe laitier mondial. L'ouvrage revient sur les événements qui ont façonné l'entreprise, et notamment sur les multiples acquisitions (de laiteries ou de fromageries concurrentes) réalisées par le fils du fondateur, Michel Besnier, avant de retracer l'histoire des métiers du Groupe, qui sont aussi les métiers du lait : la collecte, l'industrie, la vente, la logistique... Ponctuée par des portraits d'anciens, cette histoire permet d'approcher au plus près les savoir-faire de ces « professionnels » du goût. L'ouvrage est accompagné d'un album présentant « 40 ans de campagnes publicitaires » de la marque Président, et d'un DVD qui permet de découvrir toutes les publicités télévisées consacrées à cette marque.

Lactalis, Une histoire du Lait, Histoire d'Entreprises pour le Groupe Lactalis, 2008. En vente au Lactopôle, musée conservatoire mondial des métiers du lait : www.lactopole.com

L'histoire de la CPOAC par ses « anciens »

Créée en 1924 à Paris, en un temps où l'air comprimé alimentait les pendules automatiques, la Compagnie parisienne d'outillage à air comprimé a poursuivi son aventure à Bonneville en Haute-Savoie, à partir de 1961. L'entreprise est rapidement devenue la première entreprise française de construction de composants hydrauliques et pneumatiques — et le premier employeur de la vallée de l'Arve, avec pas moins 700 personnes employées dans les années 1980. *CPOAC, L'Affaire d'une vie* n'a pourtant rien d'une histoire d'entreprise institutionnelle : écrit par des « anciens » de la Maison regroupés au sein d'une amicale, l'ouvrage retrace l'épopée de la CPOAC à travers des anecdotes, des photos tirées des archives personnelles des anciens salariés, des articles de presse, des tracts publicitaires.

CPOAC, L'Affaire d'une vie

Pour se procurer l'ouvrage, contacter l'Amicale des anciens de CPOAC : 04 50 25 60 84 garcon.andre0944@orange.fr

Climagora : une histoire de A à Z

Climagora est le titre du livre qui a été réalisé à l'occasion des 100 ans de l'association des ingénieurs climatique ventilation et froid (AICVF). Retracer l'histoire de cette association dans son environnement métier et secteur tout en proposant une ouverture sur l'avenir : on s'attendait plutôt à un livre institutionnel.

Pour donner vie à ce projet, l'agence Com'une histoire s'est appuyée sur la mémoire vivante de l'association, sur des récits d'archives et des témoignages d'experts. Résultat : un livre porteur d'une « culture d'entreprise », présenté de manière atypique, sous forme d'abécédaire. Le lecteur peut ainsi découvrir l'identité de l'AICVF au gré des mots : HVAC, Ingénieurs, Kelvin, Juché, Yéti... Un mode ludique qui permet à tous d'apprécier l'histoire d'un monde a priori technique, finalement simple et sensible.

Climagora,

Com'une histoire pour l'AICVF, 2009.

voir

50 ans d'automobile au Musée Malartre

Le Musée Malartre, fondé par Henri Malartre en 1960, est le premier musée automobile de France. Situé dans le magnifique château de Rochetaillée, près de Lyon, ce musée présente une collection très riche : une centaine de voitures dont les plus anciennes datent de 1892 à nos jours, une soixantaine de motos et side-cars de 1900 aux années 1960, une cinquantaine de cycles de 1818 (la draisienne) aux années 1960 (la bicyclette d'Anquetil), mais aussi une centaine d'affiches publicitaires d'époque et des moteurs rares. Une large majorité des véhicules est en état de marche ; certains



participent à des randonnées ou des à démonstrations de véhicules anciens en

France et à l'étranger. Pour fêter le jubilé du musée, une journée anniversaire est prévue le 6 juin 2010 (rassemblement autos-motos, expositions dans le parc, animations...).

Pour en savoir plus : 04 78 22 18 80 musee-malartre@mairie-lyon.fr

apprendre

Un module d'enseignement sur l'histoire des entreprises

L'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines propose un module « Histoire des Entreprises » à ses étudiants d'Histoire. Ce module a pour objet de familiariser les étudiants avec l'histoire des entreprises et de leurs dirigeants, en France, depuis la fin du XVIII^e siècle. De l'atelier à l'usine en passant par les grands magasins, toutes les formes d'entreprises sont étudiées. Les cours abordent l'histoire d'entreprise sous deux aspects : l'un, chronologique, permet de retracer l'évolution des entreprises au fil des changements conjoncturels et structurels de l'économie française, avec une insistance sur l'impact des nouvelles technologies et de la mondialisation. L'autre aspect, thématique, présente les racines historiques des enjeux majeurs du monde de l'entreprise aujourd'hui (fonctionnement, constitution et conservation du capital, organisation des services internes, mais aussi rapports avec les autres acteurs de l'économie : États, consommateurs, etc.).

Pour en savoir plus :

http://www2.uvsq.fr/formations-et-inscriptions/histoire-des-entreprises-2022.kjsp?RH=FORM_04

Lire voir

en t e n d r e . . .

prix

Un prix pour l'histoire d'entreprise

Pour sa troisième édition, le Prix Crédit Agricole d'histoire des entreprises a été attribué à Hervé Joly, pour son mémoire d'habilitation à diriger les recherches intitulé « *Diriger une grande entreprise française au XX^e siècle : modes de gouvernance, trajectoires et recrutement* » (École des Hautes Études en Sciences Sociales). Le travail d'Hervé Joly apporte une vision renouvelée du recrutement et des carrières des dirigeants des grandes entreprises sur la période 1914-1970, réévaluant le rôle des dirigeants familiaux, des managers et des néo-fondateurs. Organisé en partenariat avec la revue *Entreprises et Histoire*, le Prix a été décerné par un jury composé d'universitaires, de journalistes et de personnalités de la banque, et présidé par Bertrand Bardé, directeur Finances de Crédit Agricole SA. Ce prix vise à stimuler et valoriser les travaux de recherche de haut niveau, inédits, sur l'histoire des entreprises en France, du XIX^e au XXI^e siècle. Le prix est doté de 15000 euros, dont la moitié est destinée à faciliter l'édition du travail primé.

web

Mémoire d'un théâtre sur la toile

La nouvelle technologie se met au service du spectacle vivant pour retracer l'histoire du théâtre des

Célestins de 1899 à nos jours. Une campagne de numérisation a été réalisée pour rendre accessibles près de 4 000 documents illustrant les 3 700 spectacles présentés.



Programmes, affiches, maquettes de décors, maquettes de costumes, photographies et dossiers de presse permettent ainsi d'éclairer sous un angle inédit ce théâtre lyonnais. Chaque spectateur est invité à découvrir les auteurs, metteurs en scène, comédiens et autres hommes de Théâtre qui ont participé à l'histoire des Célestins. Ce site est un véritable témoin de la richesse du théâtre vivant en Rhône-Alpes et plus largement en France.

Pour en savoir plus :
www.memoire.celestins-lyon.org

Sites industriels sur le net

Les inventaires historiques régionaux (IHR) des sites industriels et des activités de service, lancés en France dès 1978, ont pour mission de recenser tous les sites industriels, abandonnés ou non, susceptibles

d'engendrer une pollution de l'environnement ; ils ont aussi comme objectif de conserver la mémoire de ces sites et de fournir des informations utiles aux acteurs de l'urbanisme, du foncier et de la protection de l'environnement. Les résultats de ces inventaires ont récemment été regroupés dans une base de données nationale : BASIAS. De consultation libre et ouverte à tous, cette base de données en ligne peut être utile — entre autres — aux historiens et à tous ceux qui s'intéressent à l'archéologie industrielle.

Pour en savoir plus :
http://basias.brgm.fr/donnees_liste.asp?DPT=69&carte=

carnet

Décès de Jacques Marseille

Jacques Marseille était, jusqu'à sa retraite récente, professeur d'histoire économique à Paris 1. Sa thèse intitulée *Empire colonial et capitalisme français* (Albin Michel, 1984) a marqué une date importante dans les recherches et les débats sur l'histoire de la colonisation. Il avait fondé en 1989 l'Association pour le développement de l'histoire économique (ADHE) qu'il a dirigée jusqu'à sa mise en sommeil en 2009. C'est à travers celle-ci qu'il avait organisé de nombreux colloques qui ont contribué au développement et au rayonnement de l'histoire économique. Il était l'auteur de nombreux livres qui ont souvent rencontré un large succès public.



Rêves sur la rive, l'hôtel Beau-Rivage

© Beau-Rivage

L'hôtel, qui fête en 2010 ses 145 ans d'existence, est la plus ancienne maison privée de tradition familiale à Genève. (Ici, l'ancienne façade.)

Depuis son ouverture il y a presque un siècle et demi, le bien nommé hôtel Beau-Rivage, installé sur la berge droite du lac Léman, à Genève, voit défile des têtes couronnées, des stars du show-biz et de grands hommes d'État. Fondé par Jean-Jacques Mayer en 1865 et géré à présent par ses arrière-petits-enfants, Jacques Mayer et Catherine Nickbarte, Beau-Rivage peut se targuer d'être, outre un somptueux hôtel, l'une des plus anciennes maisons hôtelières restées familiales en Suisse.

Le 10 septembre 1898, l'impératrice Élisabeth d'Autriche, plus connue sous le nom de Sissi, sort de l'hôtel Beau-Rivage de Genève. Elle s'apprête à prendre le bateau à vapeur qui fait la liaison sur le lac pour rentrer à Territet, son lieu de villégiature habituelle, quand, sur le quai du Mont-Blanc, elle est soudain poignardée par un jeune anarchiste italien. Ramenée à l'hôtel sans connaissance, l'impératrice succombe rapidement, entourée de sa dame de compagnie, la Comtesse Sztaray, et de Fanny Mayer, la patronne de l'hôtel. Pour remercier madame Mayer de sa sollicitude, la Comtesse Sztaray lui donne le ruban tout taché de sang de la chemise de l'impératrice ; une relique aujourd'hui pieusement exposée dans une vitrine du couloir de l'hôtel où se trouve la suite impériale...

Voilà pour le rêve et la gloire. Là-dessus, tirons le rideau et intéressons-nous à la scène du drame.

En cette fin de XIX^e siècle, Genève est devenue, au même titre que Montreux, une destination touristique très courue,

principalement par les Britanniques, qui ont mis au goût du jour les « séjours d'agrément à la montagne ». On découvre les Alpes. L'hôtel Beau-Rivage, inauguré en 1865, s'appelle d'ailleurs à ses débuts « Grand Hôtel Beau-Rivage et d'Angleterre » : il faut bien plaire aux clients ! À cette époque, la concurrence est encore faible ; outre l'hôtel Métropole et l'hôtel des Bergues, il existe peu d'établissements de luxe. Du reste, Beau-Rivage n'est pas à proprement parler un palace. Ainsi que se plaît à le rappeler Jacques Mayer, l'arrière-petit-fils du fondateur, le mot « palace » a été inventé à la fin du XIX^e siècle pour décrire des hôtels aussi vastes que luxueux qui s'ornaient de « *décor* *délirants* » pour étourdir une clientèle d'industriels fortunés et de grands bourgeois... Beau-Rivage, lui, est ce qu'on appelle un « grand hôtel ». Pas de clinquant ; une décoration sobre (l'atrium est orné à l'origine de fresques néo-pompéiennes qui n'en mettent pas plein la vue) pour une clientèle aristocratique.

L'hôtel a été créé par un certain Jean-Jacques Mayer, issu d'une famille alle-

mande exerçant dans l'hôtellerie depuis le XVII^e siècle. L'homme, représentant sans doute le développement touristique de la région, s'est établi à Genève dans les années 1860 où il s'est mis au service d'un Lord anglais. Ce dernier, désireux de s'installer définitivement dans la ville, a acheté une parcelle de terrain au bord du lac Léman pour y faire construire sa maison — mais il décède alors que la bâtisse n'est pas terminée. Sautant sur l'occasion, Jean-Jacques Mayer rachète le terrain et le bâtiment en compagnie d'un associé, et transforme le tout en un hôtel de luxe qui ouvrira ses portes en 1865. (Un luxe, qui, à l'époque, consiste notamment à équiper chaque chambre d'une cheminée flambant en permanence et chaque fenêtre de quatre couches de rideaux afin d'assurer une bonne isolation contre le froid...). À la tête de l'hôtel, les générations qui se suivent montrent toutes « une passion atavique pour la maison », selon les mots de Jacques Mayer. Après Jean-Jacques et sa femme Albertine, dont on peut admirer le portrait dans la salle à manger de l'hôtel, vient donc Charles-Albert, leur fils unique. Celui-ci et son épouse Fanny (qui assista à la mort de Sissi) continuent de moderniser et d'embellir l'établissement, tout en participant à la vie économique de leur région : Charles-Albert est ainsi l'un des fondateurs de l'école hôtelière de Lausanne.

Lorsque leurs enfants, Paul et Fred, prennent la suite, après une courte période de fermeture durant la Seconde Guerre mondiale, ils s'attellent à leur tour à améliorer les services proposés par Beau-Rivage. En 1968, Fred crée le Chat Botté, un restaurant adjoint à l'hôtel, qui devient vite l'une des plus belles

Les clients de l'hôtel sont restés toujours aussi prestigieux qu'au temps du fondateur : Louis II de Bavière, Richard Wagner, Chaplin, Franklin Roosevelt...

tables de la ville (il s'est récemment vu décerner un 18 sur 20 au Gault&Millau, largement mérité). « *La gastronomie a toujours été un élément essentiel dans notre famille, rappelle Jacques Mayer. Du reste, un des premiers instruments que mon arrière-grand-père a acheté était une lanterne pour descendre à la cave...* » Une cave qui comporte trente mille bouteilles, dont de très vieux et prestigieux millésimes (Château Latour 1947, Château Lafite-Rotschild 1945) — voilà le rêve qui revient.

En 1965, Fred et son épouse Janine rachètent l'ensemble des parts de l'hôtel et les transmettent à leurs enfants, Jacques et Catherine, aujourd'hui les propriétaires de l'hôtel, en association avec leur mère. « *Mon père est décédé en 1978, raconte Jacques Mayer, sans avoir eu le temps de faire tous les investissements nécessaires. Du coup, la situation financière de l'hôtel a longtemps été difficile. C'est pour y faire face et ne pas être obligé de vendre l'établissement que nous avons lancé il y a plus de dix ans, un programme de rénovation totale du bâtiment, de réformes et d'innovation dont un restaurant de cuisine thaïlandaise haut de gamme, à côté du Chat Botté, en partenariat avec une entreprise familiale thaïlandaise de restauration. C'est également dans cette optique que, depuis 1987, nous louons une partie du bâtiment à Sotheby's, qui fait ses ventes aux enchères deux fois par an dans le grand salon de l'hôtel.* » Le programme s'achève cette année avec la rénovation des six suites « historiques », de toutes les chambres, des couloirs et des façades.

Les clients de l'hôtel, eux, sont restés

toujours aussi prestigieux qu'au temps de Jean-Jacques le fondateur. Citons pour le plaisir des noms Louis II de Bavière, Richard Wagner, le roi Alphonse XIII, Mary Pickford, Chaplin, ou encore Franklin et Eleanor Roosevelt, Charles de Gaulle, Kofi Annan, Catherine Deeneuve, Sting... Tous sont venus ou viennent à Beau-Rivage pour le luxe sobre de l'établissement, la discrétion totale qui leur sera assurée et cet « esprit », bien difficile à définir : « *Dans l'hôtellerie de chaîne haut de gamme, explique Jacques Mayer, la technique est excellente mais il manque l'âme, ce qui fait que l'on ne se sent pas tout à fait dans une "maison".* » Cette âme, Jacques Mayer fait tout pour la préserver. Il rénove, harmonise (« *il s'agit de conserver l'art et la manière* » a-t-il l'habitude de dire), et dirige d'une main de maître cette « PME » qui compte pas moins de 150 personnes ! Tout est prêt, désormais, pour qu'une cinquième génération entre à son tour dans l'histoire.

Claire Moyrand

« Sa Majesté l'impératrice Elisabeth d'Autriche » dite Sissi, dont on peut lire le nom en haut du registre, a séjourné plusieurs fois à Beau-Rivage.



Miele, quatre générations au service de la qualité

Vue du musée Miele de Gütersloh, ouvert en 1987 et entièrement repensé en 1999 pour laisser une large place à l'histoire des innovations de l'entreprise.

Le Dr. Markus Miele, co-président du groupe Miele, a récemment déclaré : « nous ressortons de la crise avec les mêmes valeurs ». Miele, entreprise familiale et éponyme allemande, spécialiste des appareils électroménagers et professionnels, vient de fêter ses 111 ans d'existence. À l'heure où les fabricants d'électroménager se livrent une bataille acharnée pour conquérir de nouveaux marchés, Miele affiche une belle santé avec une croissance de son chiffre d'affaire de 22 % entre 2004 et 2009 et une baisse d'activité de seulement 1,7 % pour l'année de crise 2009 ; des chiffres meilleurs que ceux de ses concurrents.

L'histoire de Miele est une aventure familiale. Deux familles règnent sur l'entreprise depuis ses origines : les Miele et les Zinkann. En 1899, le technicien Carl Miele et le commercial Reinhard Zinkann, alors âgés de 30 ans, créent à Herzebrock une fabrique d'écumeuses. Plusieurs fabricants établis se partagent déjà le marché. Mais forts d'une fine analyse du marché, les deux jeunes entrepreneurs constatent que leurs concurrents préfèrent vendre des produits bon marché au détriment de la qualité. Eux choisissent au contraire de proposer des machines fiables, puissantes et performantes, l'achat d'une écumeuse devant s'inscrire dans la durée. Leur leitmotiv, « *Immer besser* » (toujours mieux), devient une véritable philosophie d'entreprise. Après l'écumeuse « Meteor » vient la baratte perfectionnée, puis la machine à laver le linge. Miele parie là encore sur une fabrication artisanale parfaite, strictement contrôlée. En 1901, la machine à laver « Météor » remporte un franc succès, et Miele devient définitivement fabricant d'électroménager.

Avec leur devise, les deux associés avaient implicitement défini l'orientation de l'entreprise dès sa fondation :

les produits Miele doivent fonctionner sans problème, améliorer l'existence quotidienne des utilisateurs et avoir une bonne durée de vie et d'utilisation. Ils fondent ainsi le concept de « garantie » : la mise en place et l'utilisation correcte des produits par les ménages est contrôlée. Les utilisateurs ont l'assurance de ne pas être laissés seuls avec leurs appareils. Une exigence de qualité que l'on retrouve dans toutes les productions de Miele, même les plus curieuses, de l'automobile (1911-1913) aux bicyclettes (1924), en passant par les écumeuses, les barattes et les machines à laver. Derrière cette apparente diversité se cache une même philosophie : rendre la vie de la femme plus facile. Cet objectif se retrouvera dans toutes les innovations ultérieures que Miele lancera sur le marché au cours du XX^e siècle.

En 1929, l'entreprise sort le premier lave-vaisselle produit en série en Europe. À cette date, si le lavage du linge est considéré comme une corvée à alléger, le nettoyage de la vaisselle est une tâche féminine qui paraît naturelle... Cette tâche ingrate, Miele veut la réduire au minimum dès les années 1930 (pensons qu'aujourd'hui, seulement 41 % des ménages français

sont équipés !). Cet objet révolutionnaire, une fois rempli d'eau bouillante, permet de laver et sécher la vaisselle d'une famille de 5 à 8 personnes en 8 minutes. En 1960, Miele récidive en proposant le premier lave-vaisselle automatique avec chargement frontal et bras de lavage technique. L'idée sera reprise par tous les fabricants européens ! Dans cette quête du confort et du bien-être de l'utilisateur, Miele s'ouvre aux technologies les plus innovantes : l'entreprise développe dès 1968 un département électronique qui sera le berceau des évolutions technologiques futures, comme la programmation Novotronic avec la technologie CMS qui permet d'atteindre une vitesse d'essorage de 1600 tr/min en 1991... Rien d'étonnant alors de voir Miele développer des produits de pointe pour les professionnels et équiper peu à peu les laboratoires d'autolaveurs dont le procédé de désinfection est homologué par le Ministère de la Santé en 1982.

La qualité est aussi un fondement de la culture d'entreprise : en 1909, Carl Miele et Reinhard Zinkann créent une caisse d'assurance maladie, marquant ainsi le début d'un leitmotiv familial

toujours d'actualité. L'accord salarial de 1947 conclu entre la direction de la firme et les délégués du personnel en est un autre jalon. On lit dans le préambule de cet accord : *« Placées dans leur relation de partenariat sur un pied d'égalité, elles (les parties contractantes) s'attachent à respecter l'accord de manière à garantir la paix sociale dans l'entreprise, la croissance de la production et le respect mutuel »*.

Cet héritage est inscrit dans le management de l'entreprise : les Dr. Markus Miele et Reinhard Zinkann, arrière-petits-fils des fondateurs, signent en 2004 le Pacte Mondial de l'ONU qui regroupe plus de 1 000 entreprises dans le monde et vise à promouvoir les droits de l'homme, les normes de travail et la protection de l'environnement. Ces valeurs se vérifient en pratique par le faible turn over au sein du groupe : le taux de départs volontaires en Allemagne au cours des dix dernières années était en moyenne de 1,86 %.

Miele, entreprise centenaire, semble bien armée face à une dure concurren-

ce, et son histoire témoigne d'une gestion sereine et efficace des crises économiques. La gestion familiale

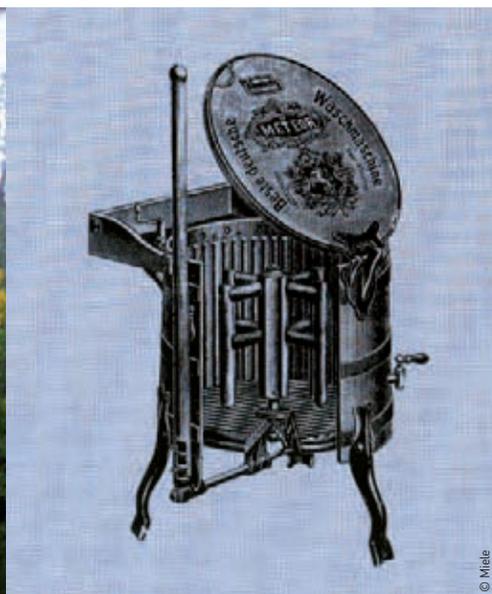
est revendiquée, les héritages assumés et l'histoire acceptée. En 1987, Miele a été la première entreprise d'électroménager à ouvrir son musée : tradition d'innovation et esprit d'entreprendre y sont mis en avant, avec comme ligne directrice : savoir

En 1987, Miele a été la première entreprise d'électroménager à ouvrir son musée. Sa ligne directrice : savoir d'où l'on vient pour aller de l'avant.

d'où l'on vient pour aller de l'avant. *« Parce que nous sommes avant tout une entreprise familiale — et que nous tenons à le rester —, ce n'est pas l'indice boursier qui détermine les règles mais bien notre philosophie commerciale »*, explique clairement Dr. Markus Miele, lors de la présentation du premier rapport sur le développement durable.

Depuis sa fondation en 1899, la devise de l'entreprise est restée *« Immer besser »*. Auréolée des Best brands en 2007 et 2009, Miele est ainsi l'entreprise préférée des Allemands !

Aurélié Brayet



- À gauche : la première machine à laver la vaisselle Miele de 1929.
- À droite : la machine à laver le linge Météor, en 1901.



Comment la lunette est devenue objet de mode

Au cœur des montagnes industrielles du Jura, le musée de la lunette occupe une place emblématique. Au XIX^e siècle, Morez devançait Londres et Paris en matière de fabrication lunetière, produisant jusqu'à 12 millions de montures par an. Fière de ce passé prestigieux, la petite ville jurassienne est, plus que jamais, la cité des lunetiers.

Inauguré en 2003 par le Ministre du Budget Alain Lambert, le musée de la lunette a été réalisé par les architectes Gilles Reichardt et Gilles Ferreux de Lons-le-Saunier.

À l'origine, rien ne prédestine « La Combe Noire » à devenir un pôle industriel majeur. Les hommes s'y installent tardivement, au XVI^e siècle, attirés par la Bienne. Artère pulmonaire de la ville, ce cours d'eau va des

générations durant fournir l'énergie nécessaire aux moulins et ateliers moréziens. Forgerons, cloutiers et horlogers se succèdent. « *D'un clou naquit la lunette jurassienne en 1796* » : le slogan a été inventé en 1996 par une société de communication pour fêter le bicentenaire de cette histoire. Et en effet, il suffit de dérouler l'ellipse pour retrouver la vérité scientifique attestée par les archives communales. C'est bien de l'atelier du cloutier Pierre Hyacinthe Caseaux que sort la première lunette fabriquée à Morez. Il n'a sans doute pas conscience qu'il vient de jeter les bases d'une proto-industrie, qui sera

l'héritière des savoir-faire et activités précédentes comme le prouvent l'outillage et le vocabulaire technique du métier : de l'étampage au finissage, bon nombre de termes et de machines sont issues de l'horlogerie. À la fin du XIX^e siècle, Morez est le premier centre mondial de production de lunettes.

Un musée intégré dans sa filière technique

Inauguré en 2003, le musée appartient à un vaste ensemble dédié à l'activité lunetière : on trouve dans ses murs le syndicat des Lunetiers du Jura et les bureau d'A.LU.TEC, l'Association Lunetière Technologique, spécialisée dans la veille technique et la mise en place de test de conformité. L'architecture contempo-

raîne du musée exprime le projet des édiles : relier étroitement l'établissement patrimonial au bassin de production et matérialiser avec modernité cette « conscience de place » qui anime la ville, indifféremment portée par des structures publiques ou des entreprises privées.

Toute l'année, le musée de la lunette propose une programmation scientifique et culturelle variée : expositions temporaires, conférences, ateliers pour tout savoir sur les montures de lunettes, les verres qui les équipent, l'œil et ses défauts de fonctionnement, l'optique, ses instruments ou ses illusions. L'espace interactif et scientifique a été réalisé en collaboration avec l'École Nationale d'optique. Projections d'images d'archives et d'images récentes tournées dans les entreprises, témoignages de lunetiers ainsi qu'un espace réservé à la formation professionnelle et à son Lycée National, accompagnent la partie d'histoire locale.

La collection ESSILOR-Pierre Marly, déposée au musée par la société éponyme, représente la colonne vertébrale de l'exposition. De l'astronomie à l'infiniment petit, elle présente des objets d'une richesse artistique remarquable. Depuis les paires de besicles fabriquées en Vénétie à la fin du XII^e siècle, en passant par la longue vue de Marie de Médicis ou le face à main Belle Époque de Sarah Bernhardt, l'exposition nous promène aux quatre coins du monde et se prolonge par la découverte des créations d'André Courrèges ou celles de Pierre Marly, l'opticien parisien à qui l'on doit une partie de cette collection.

Un musée tourné vers l'avenir

La mise en scène des expositions attire régulièrement les étudiants en design de Saint-Étienne, Genève,



Lausanne, Karlsruhe, les lycéens des formations professionnelles diplômantes en optique-lunetterie et les collectionneurs du monde entier. Passionnés de technique et de micro-mécanique ou amateurs de beaux objets, chacun ressort émerveillé d'un parcours interactif qui captive grands et petits !

Ici, les modèles historiques côtoient les pièces contemporaines : les collections créées pour être lancées lors des événements que constituent les salons professionnels ouverts notamment à Paris,

Milan, Tokyo ou New York, sont régulièrement offertes par les lunetiers pour développer les collections du musée au sein desquelles le design et les techniques novatrices sont à l'honneur. Lors de ces rendez-vous de professionnels, la conservatrice Typhaine Le Foll poursuit le travail de Pierre Marly, sillonne les salons à la rencontre des lunetiers, designers ou créateurs et maintient cette dimension internationale dans ses choix de conservation du patrimoine lunetier.

Dave-William Grandjean
Historien du patrimoine industriel

www.musee-lunette.fr



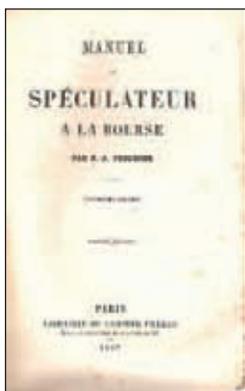
Atelier pratique de l'école d'optique de Morez en 1900. Présente depuis 1896, l'école devient Lycée National Victor Bérard en 1933.

Paire de lunettes Kenzo, réalisée en série limitée pour le monde de la mode et offerte au musée par l'entreprise L'Amey de Morez.

Proudhon, anarchiste et expert financier

En 1853 paraissait chez les frères Garnier un livre anonyme intitulé *Manuel des spéculateurs à la Bourse*. Ce livre faisait la synthèse entre les documents financiers bruts et la critique économique de leur évolution. Devant le succès de l'ouvrage, réédité en 1854-55, une troisième édition parut fin 1856. Elle était cette fois signée, par le grand auteur Pierre-Joseph Proudhon, qui avait été aidé par Georges Duchêne. Une réédition des meilleurs morceaux de cette œuvre sort à l'occasion du bicentenaire de la naissance de Proudhon.

Proudhon, né en 1809, a tour à tour été ouvrier, imprimeur, maître d'études, journaliste et comptable. En apprenant l'économie politique, il a eu l'œil du comptable et s'est intéressé aux entreprises de chemins de fer. Sa collaboration avec l'expert financier Georges Duchêne lui fait découvrir l'ensemble de la cote de la Bourse de Paris. En présentant dans leur *Manuel des spéculateurs à la Bourse* à la fois la liste des sociétés cotées et la logique d'ensemble du système capitaliste, nos deux auteurs font œuvre originale, aussi bien qualitativement que par les chiffres livrés.



Au temps de Proudhon, en 1856, la Bourse de Paris compte 290 sociétés cotées, plus 28 fonds publics et 19 obligations diverses. Elle s'est fortement développée depuis 1833, puisqu'elle ne comportait alors que 73 sociétés cotées. Proudhon et Duchêne sont à ce sujet beaucoup plus complets que leur concurrent Lamst (pseudonyme de Louis Sédillot), qui n'étudie, lui, que 122 compagnies françaises et quelques fonds étrangers. La taille moyenne des entre-

prises a elle-même beaucoup augmenté en vingt-trois ans, passant de 7,1 millions de francs en 1833 à 12,9 millions en 1856. La montée des sociétés anonymes autorisées par l'État est aussi supérieure à celle des sociétés en commandites par actions (+ 380 % contre + 210 %). Et surtout, le dividende moyen versé en 1833 (4,87 %) est plus faible qu'en 1856 (10,18 %). Tous ces calculs effectués à partir de nos auteurs montrent que le capitalisme français a su développer ses capitaux et sa capacité bénéficiaire.

Par forfanterie, Proudhon se prétendait, avec l'aide de Georges Duchêne, le premier dans ce genre d'ouvrage. C'était un peu vite oublier ses prédécesseurs : Mirabeau et Linguet qui avaient dès 1787 lancé le débat sur les dangers de l'agiotage ; Dericquehem, qui avait en 1815 initié ses contemporains aux techniques de la spéculation ; Jacques Bresson qui se fit dès 1821 une spécialité de ce type de guides ; Louis Sédillot qui était depuis 1829 un auteur de best-sellers dans ce domaine ; et les frères Adolphe et Eugène Sala qui publièrent en 1833 un véritable manuel de placements industriels. Comme ses concurrents, Proudhon voulut passer à la pratique

en créant un chemin de fer allant de Paris à Besançon, mais il échoua à lancer son entreprise.

Proudhon a donc fait de la finance théorique et pratique, mais pas à la manière de ses concurrents libéraux ou protectionnistes. En se dégageant de la gangue des chiffres bruts, il est allé au-delà de l'apparence des choses. Ouvrant la voie aux critiques socialistes, il a été le maître direct (mais pas toujours assumé) de Marx, Bakounine et surtout d'Hilferding qui publia en 1911 son *Capital financier*. Saisissant « l'occasion » de notre crise financière actuelle, les éditions Ère (www.editions-ere.net) ont choisi de publier une réédition partielle du grand texte de Proudhon. En 160 pages sont ainsi repris les meilleurs passages du *Manuel du spéculateur à la Bourse*.

Luc Marco – Université Paris 13

En juin 2010, un dossier spécial « Proudhon gestionnaire » sera publié dans la revue *Management & Sciences sociales*, dont Luc Marco est le rédacteur en chef.

Éléments biographiques

Né à Besançon en 1809 de parents d'origine modeste, Pierre-Joseph Proudhon travailla à ses débuts comme typographe dans l'imprimerie. La publication en 1840 de *Qu'est-ce que la propriété ?* (où l'on trouve la fameuse formule « la propriété, c'est le vol ! ») fit immédiatement scandale — et attira l'attention de Marx, avec qui Proudhon entama une correspondance. Les deux hommes se brouillèrent ensuite, Proudhon dénonçant la propriété collective, Marx traitant Proudhon de « petit-bourgeois ».

« Monté » à Paris, Proudhon participa à la Révolution de 1848 et fut élu député socialiste de la Constituante. Cherchant à promouvoir une réforme du crédit, il essaya de mettre en place une « Banque du Peuple », un système de prêts sans intérêts, mais sa tentative ne rencontra aucun succès. En 1849, il fut incarcéré pour s'être opposé à Louis Napoléon Bonaparte et passa trois ans en prison. Opposé au collectivisme autoritaire de Marx, Proudhon défendait un libéralisme individualiste. Il appuyait son système sur l'anarchie et revendiquait l'autogestion comme méthode, ce qui le fait considérer par certains comme le « père de l'anarchisme ». Théoricien du fédéralisme autogestionnaire et du mutualisme, sa pensée eut une profonde influence sur les milieux intellectuels et syndicalistes, et son influence dépassa largement les frontières françaises. À sa mort, en 1865, il laissait plus de quarante ouvrages et de multiples articles.



© Société Pierre-Joseph Proudhon

Portrait de Pierre-Joseph Proudhon.

Extrait

“

Le développement moderne de l'association est né de la situation même, et non des petits calculs de l'économiste et du spéculateur.

L'humanité agit avant de raisonner son action : à demain les objections des sages.

Dans l'état actuel des choses, l'association, c'est de la solidarité, non point comme l'entendent les utopistes, mais comme la comprennent les gens de négoce. Considérez tour à tour ces deux éléments de toute société moderne, l'actionnaire et le travailleur.

L'actionnaire n'a, en fait, qu'un droit, le droit de payer, et, s'il y a lieu, d'être payé. La gestion de l'entreprise, la répartition des salaires, le contrôle de tout ce qui se fait avec ses écus, ne le regardent point. Les administrateurs peuvent disposer de sa chose, la compromettre, la ruiner ; il n'a rien à y voir. On lui fait la part large dans les risques, petite dans les profits. Il doit tenir des engagements qu'il n'a pas pris, solder des dettes qu'il n'a pas consenties. L'industrie sera bien vivace s'il en retire des bénéfiques. Le résultat de toute société de commerce, c'est, avant tout, l'exploitation des actionnaires.

Le travailleur se trouve peut-être mieux traité ? Au contraire. Un patron, si dur qu'on le suppose, est après

tout un homme, capable, comme un autre, de justice et de sensibilité. Placé entre son intérêt et une réclamation équitable, il peut n'écouter que les conseils de l'égoïsme ; mais il discute du moins avec le réclamant ; et c'est déjà un point. La menace d'une grève, les dangers d'une désertion en masse sont des considérations dont il tiendra compte ; car c'est sa propre fortune qui est en jeu. Allez donc réclamer auprès d'une compagnie ! Où la prendre, où saisir cette impersonnalité despotique qui s'appelle *Mines de la Loire*, *Chemin de fer du Nord*, ou de tout autre nom ? Vous vous adresserez aux administrateurs ? Que sont-ils dans l'affaire ? Des salariés comme vous. Ils n'ont pas pouvoir de vous entendre. Vous abandonnez les chantiers ? Que leur importe ? Les risques sont pour la société, non pour les gérants. Et puis, qu'est-ce que l'ouvrier d'une compagnie ? Un rouage de mécanique ; moins que cela, une dent d'engrenage ; moins que cela encore, car une dent brisée peut arrêter le mouvement, et l'on ne s'aperçoit pas de la disparition d'un homme.

Pierre-Joseph PROUDHON (1857), *Manuel du spéculateur à la Bourse*, Paris, Garnier frères, quatrième édition, pp. 200-201. Extraits in réédition (2009) Éditions Ère, Alfortville.

”

Les Buddenbrook, la fin d'une caste de commerçants grands bourgeois

Si *Les Buddenbrook* compte parmi les ouvrages brûlés par les nazis, trente ans après sa parution en 1901, c'est parce que ce roman de Thomas Mann raconte une décadence. Comme l'indique le titre, c'est une famille qui est au cœur du livre, mais la destinée et l'identité même de cette famille sont si étroitement liées au négoce familial que les deux sont pour ainsi dire indissociables. Au-delà de la saga sur quatre générations, avec les parcours individuels des uns et des autres, le roman de Thomas Mann est donc le récit, à la fois cruel et émouvant, de la fin d'une entreprise. Une fin inéluctable, liée aux transformations de l'environnement, mais aussi aux germes destructeurs que portent en eux les propriétaires, commerçants grands bourgeois.

Le récit, situé à Lübeck entre 1835 et 1875, nous place au cœur d'une dynastie familiale dont le négoce de grain a été fondé en 1768, les premières traces d'activité commerciale remontant au XVI^e siècle. Au début du livre, c'est Johann Buddenbrook, patriarche robuste et respecté, qui dirige l'entreprise familiale. Peu avant sa mort, il passe le relais à son fils Jean, homme d'affaires avisé et profondément religieux, qui a lui-même quatre enfants : Christian, fantasque et névrosé, Tonie, arrogante et futile, Clara, mystique et effacée, et Thomas, désigné très jeune comme le successeur qui doit prendre la tête de la Maison. Ambitieux, clairvoyant et dynamique, il apporte à l'activité une courte embellie et est élu sénateur de la ville, portant ainsi la gloire de la famille à son paroxysme. Mais il s'agit là des derniers feux. Comme Thomas le constate lui-même, avec sa cruelle lucidité :

Décès et mariages sont avant tout analysés en fonction de leur impact pour l'entreprise : héritage, division du patrimoine, dot, prestige de la Maison.

« *Au moment même où éclatent les signes extérieurs, visibles et tangibles, les symptômes du bonheur et de l'essor, tout déjà s'achemine en réalité vers son déclin* ». La quatrième et dernière génération ne compte qu'un héritier : Hanno, musicien prodige qui meurt de la typhoïde à quinze ans, marquant ainsi l'extinction de la dynastie.

Le premier point qui frappe le lecteur, dès les premières pages du roman, est l'absence totale de frontière entre la vie privée et l'entreprise, particulièrement saisissante lors des événements familiaux. Décès et mariages sont avant tout analysés en fonction de leur impact pour l'entreprise : héritage, division du patrimoine, dot, prestige de la Maison. Il ne faudrait pas, pourtant, imaginer des calculs froids et mesquins. Pour les Buddenbrook, servir les intérêts économiques de la dynastie est considéré comme un devoir

grave et même une destinée, comme dans une famille royale où il est naturel que les mariages soient arrangés au nom d'une cause qui dépasse les aspirations individuelles. Thomas, reconnaît, sans aucun cynisme, que son amour pour Gerda est indissociable de la bonne opération commerciale que représente son mariage : « *Sa grosse dot a contribué, dès sa première présentation, à mon enthousiasme.* »

Quant à sa sœur Tonie, elle accepte, par sens du devoir, deux mariages successifs auxquels elle répugne de tout son être. Il faut dire que son père l'a rappelée à l'ordre d'une façon tendre mais sans appel :

« *Nous ne sommes pas nés, ma chère fille, pour réaliser ce que notre courtoisie considère comme notre petit bonheur personnel, car nous ne sommes pas des individus libres, indépendants, doués d'une existence propre ; nous sommes pour ainsi dire les anneaux d'une chaîne et, comme tels, nous ne saurions être imaginés sans la série de ceux qui nous ont précédés et nous ont frayé le chemin en suivant eux-mêmes avec rigueur et sans détourner*

leur regard du but, une tradition éprouvée et vénérable. » Résultat : une première union avec un escroc, et une seconde, pour effacer la tache noire du divorce, avec un commerçant bavarois sans ambition, qui cesse toute activité dès qu'il touche la

dot de sa femme. Sans oublier le mariage de sa fille Erika, nouveau désastre : Tonie l'a orchestré pour se venger de ses échecs, mais le gendre,

Pourquoi cette famille obsédée par son propre devenir s'oriente-t-elle inéluctablement vers sa décadence ? Parce que le monde change autour d'elle.

peu scrupuleux, est finalement jeté en prison. Il y a dans ces vains sacrifices une ironie cruelle et presque tragique, d'autant que le jeune homme dont Tonie était éprise, étudiant d'origine modeste qui représentait pour la famille une mésal-

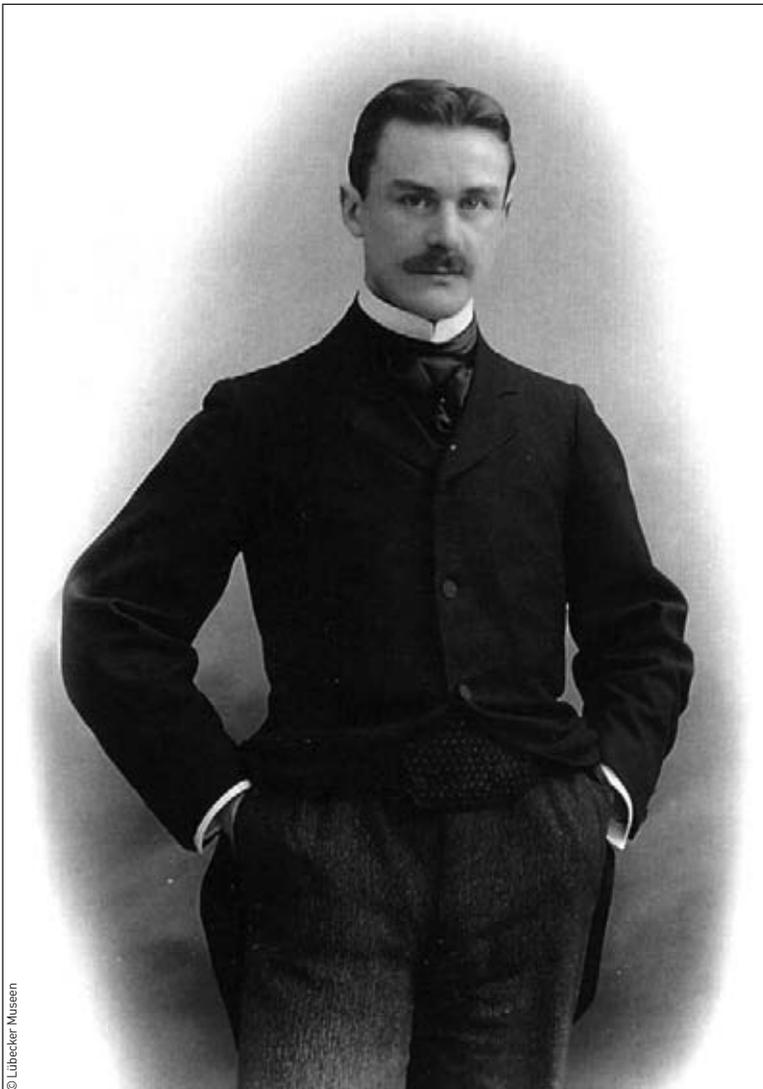
liance, deviendra, lui, un médecin renommé.

Pourquoi cette famille obsédée par son propre devenir s'oriente-t-elle

inéluctablement vers sa décadence ? Avant tout parce que le monde change autour d'elle. Or, malgré l'apparence de solidité sur laquelle Thomas Mann insiste à dessein (la nourriture bourgeoise, le décor bourgeois, la maison bourgeoise, le patriarche éclatant de santé : tout semble d'une robustesse éternelle), les Buddenbrook sont une espèce fragile, qui résiste très mal aux variations. Et en cette Prusse de la seconde moitié du XIX^e siècle, les variations prennent des allures de bouleversements. Le contexte politique, tout d'abord, se transforme. Dans les classes modestes, chez les domestiques comme chez les dockers, « *l'esprit de révolte a sournoisement fait son œuvre* », et l'on envisage non seulement d'abolir la distinction entre habitants et citoyens, mais aussi d'accorder le droit de cité aux juifs. La formule de Thomas Mann est lapidaire : « *Le monde était à l'envers* ».

Thomas Mann à 30 ans. L'écrivain reçut le prix Nobel de littérature en 1929 à l'âge de 54 ans. Opposé au régime nazi, il fut déchu de la nationalité allemande en 1936, et s'exila aux États-Unis en 1939. Il ne rentra jamais en Allemagne.

Sur le plan économique, qui influence l'activité commerciale de façon plus directe encore, l'heure est aussi aux changements. Les quelques vieilles maisons qui se partageaient jusqu'à présent le marché assistent à l'émergence d'une nouvelle concurrence, « *qui ne s'embarrasse pas de scrupules* ». En fait, il s'agit surtout d'une façon moins cérémonieuse et plus efficace de faire des affaires, soutenue par la modernisation des communications et de la bourse. Thomas, lucide, comprend que le commerce du passé est révolu, avec ses transactions sans risque entre gens de bonne compagnie, dans lesquelles la réputation et les bonnes manières étaient déterminantes. « *Nos anciens avaient une toute autre vie... Mon grand-père, par exemple, voyageait en perruque*



© Libecker Museen

La Maison des Buddenbrook, où se déroule une partie du roman, est située Mengstraße 4 à Lübeck. C'est une maison que la famille Mann avait achetée en 1842 et où Thomas Mann vécut jusqu'en 1883. En 1993, la ville de Lübeck a racheté l'immeuble et l'a transformé en « Centre Thomas et Heinrich Mann ».



poudrée et en escarpins, dans sa calèche attelée de quatre chevaux, et allait faire des affaires dans le Sud de l'Allemagne, en qualité de fournisseur aux armées prussiennes.

Il déployait toute son amabilité, faisait valoir ses talents et ramassait un argent fabuleux. »

Rien à voir avec les nouveaux arrivants, qui, selon une Tonie hargneuse, « s'y prennent en jouant des coudes, sans aucune générosité ni délicatesse. Grand-Père disait de Hinrich Hagenstroem : *il vous ferait vêler un bœuf.* »

Dans ce nouveau contexte, tout semble se retourner contre les Buddenbrook : leur conservatisme exacerbé, bien sûr, mais aussi leur lenteur, leur sérieux, leur rigidité. Si les facteurs extérieurs se combinent pour précipiter la chute du négoce familial, cela ne doit pas

faire oublier que cette dernière était pratiquement inscrite dans leurs gènes. L'obsession des apparences et le sentiment de leur supériorité

L'obsession des apparences et le sentiment de leur supériorité condamnent les Buddenbrook à un repli et un aveuglement fatals.

condamnent les Buddenbrook à un repli et un aveuglement fatals. Tonie l'exprime avec un mélange émouvant d'amertume et de candeur : « *Nous nous considérons comme des nobles et nous sentons différents des autres. Nous ne devrions*

jamais essayer de vivre ailleurs, où l'on ne sait pas qui nous sommes, où l'on ne sait pas nous apprécier. » Ce comportement aristocratique, surtout présent chez les femmes de la famille, conduit à une dilapidation du patrimoine : la richesse est une chose acquise, presque de droit divin. Tonie, qui se vante d'être « *une oie* »,

assume avec arrogance son goût du luxe hérité de la branche maternelle — ce qui vient de la famille est bon, par nature.

Cet esprit de caste est aggravé par le manque de hauteur de vue. Celui qui est désigné pour prendre la direction de la Maison reçoit une formation purement pratique, dans une école technique puis dans une Maison amie de Londres ou d'Amsterdam. Le commerçant idéal doit avoir une « *tête solide et sérieuse* », et surtout pas être brillant, visionnaire ou même cultivé. Cette absence d'ouverture d'esprit (les lectures se limitent à la bible et à la gazette locale) devient un handicap dans une période de mutation qui exigerait du recul. De même, le rejet absolu du risque est incompatible avec le contexte. La devise du fondateur : « *Mon fils, consacre avec joie le jour aux affaires, mais non point à celles qui, la nuit, troubleraient ton sommeil* » interdit non seulement toute spéculation mais aussi toute innovation.

Enfin, et c'est sans doute leur trait le plus sympathique, les Buddenbrook sont des naïfs. Ils calculent, réfléchissent, pèsent et soupèsent, ils sacrifient leur bonheur individuel à la cause supérieure de leur succès commercial... et ils se laissent berner comme une midinette de quinze ans lorsque l'infâme Grünlich demande la main de Tonie. Comment imaginer que ce fils de pasteur et homme du monde, qui leur dit mot pour mot ce qu'ils rêvent d'entendre, pourrait leur présenter des comptes truqués ? Leur propre droiture, que leur esprit de caste les amène à projeter sur l'ensemble de leurs pairs, les aveugle d'une façon tragi-comique.

Si le manque de lucidité des autres membres de la famille est pathétique, la lucidité de Thomas, le personnage le plus attachant, l'est tout autant. Car cette lucidité est trop partielle, et surtout trop solitaire. Quand Tonie vitupère avec haine contre les familles montantes, il lui rétorque que « *c'est aux bénéfiques qu'on regarde* ». Lui qui est la tête « *la moins bourgeoisement bornée de son milieu* » paraît, à un moment donné, susceptible de redresser la barre. Mais il est trop seul et trop

sensible, déchiré entre sa soif d'action et sa vie intérieure agitée. Sa clairvoyance le conduit finalement à une dépression qui le rend impuissant à arrêter la chute.

Se plonger dans *Les Buddenbrook*, c'est avant tout découvrir une œuvre littéraire dans laquelle l'auteur de *La Montagne magique* et de *Mort à Venise*, révèle, à tout juste vingt-cinq ans, son exceptionnel talent pour décrire la chute, la noirceur, la décomposition. Mais le lecteur qui s'intéresse à l'entreprise familiale y

trouvera aussi un tableau des périls qui la guettent, lorsque son regard est tout entier tourné vers elle-même et non vers le monde qui l'entoure. Bien sûr, le pessimisme exacerbé de Thomas Mann et le caractère daté de son analyse sociologique imposent au lecteur de prendre une certaine distance.

N'empêche : le tableau est instructif.

Sophie Chabanel

Extrait

Le 2 août 1846

“

Mon cher Thomas,
J'ai reçu avec joie la lettre où tu me racontes ta rencontre à Amsterdam avec

Christian. Vous avez dû passer ensemble des journées bien joyeuses. Je n'ai pas encore de nouvelles de la suite du voyage de ton frère, il devait se rendre en Angleterre par Ostende. Dieu veuille que tout se soit bien passé. (...)

Je voudrais encore te dire avec quel plaisir j'ai appris par une lettre de M. Van der Kellen, que tu te faisais apprécier dans le cercle de sa famille. Tu es à présent, mon fils, arrivé à l'âge où tu peux recueillir les fruits de l'éducation que tes parents t'ont fait donner. Guide-toi sur moi qui, à ton âge, à Bergen comme à Anvers, ai toujours cherché à me montrer agréable et obligeant envers les femmes de mes patrons et en ai toujours retiré le plus grand avantage. En dehors du plaisir et de l'honneur d'être en relation avec la famille du patron, il est bon de s'assurer dans la personne de sa femme une avocate et une protectrice pour le cas, peu souhaitable, mais toujours possible, où l'on commettrait une bévue et où l'on aurait le malheur de ne pas donner toute satisfaction à son chef.

Quant à tes projets commerciaux pour l'avenir, mon fils, ils me font plaisir à cause de l'intérêt très vif que tu y portes ; toutefois, je ne les approuve pas entièrement. Tu pars de ce principe que la vente des produits originaires des environs de notre ville natale, tels que céréales, colza, peaux, fourrures, laine, huile, tourteaux, os, etc., est le genre d'affaires le plus indiqué et le plus sûr, et tu songes, sans négliger tes affaires de commissions, à te tourner particulièrement vers cette branche de commerce. À une époque où la concurrence dans ce domaine était encore très faible (aujourd'hui elle a considérablement augmenté),

cette idée m'a aussi occupé, et dans la mesure où je disposais d'un peu de place et d'occasions favorables, j'ai même tenté quelques expériences dans ce sens. Mon voyage en Angleterre avait essentiellement pour but de m'assurer des relations commerciales dans ce pays. J'ai été jusqu'en Écosse à cette fin, et j'y ai fait plus d'une connaissance utile, mais j'ai reconnu bientôt le caractère dangereux inhérent aux affaires d'exportation, c'est pourquoi je n'y ai pas donné suite, d'autant plus que je me souvenais toujours de cette recommandation de mon aïeul, le fondateur de notre maison de commerce : « *Mon fils consacre avec joie le jour aux affaires, mais non point à celles qui, la nuit, troubleraient ton sommeil.* »

Je compte observer religieusement cette maxime jusqu'à la fin de ma carrière, bien que, parfois, il me vienne des doutes en face de gens qui, sans s'embarrasser de tels principes, paraissent mieux réussir. Je pense à Strunck et Hagenstrøm, qui sont en plein accroissement, tandis que nos affaires continuent à aller bien doucement. Tu sais que la maison n'a pas prospéré depuis la réduction survenue à la mort de ton grand-père, et je prie Dieu de pouvoir te laisser les affaires au moins dans l'état où elles sont aujourd'hui. J'ai en M. Marcus, le fondé de pouvoir, un auxiliaire expérimenté et circonspect. Si seulement la famille de ta mère voulait garder un peu mieux ses écus ! Cet héritage sera pour nous d'une telle importance ! (...)

Que la bénédiction de Dieu t'accompagne, mon fils !

Travaille, prie et épargne.

Bien affectueusement.

Ton père dévoué.

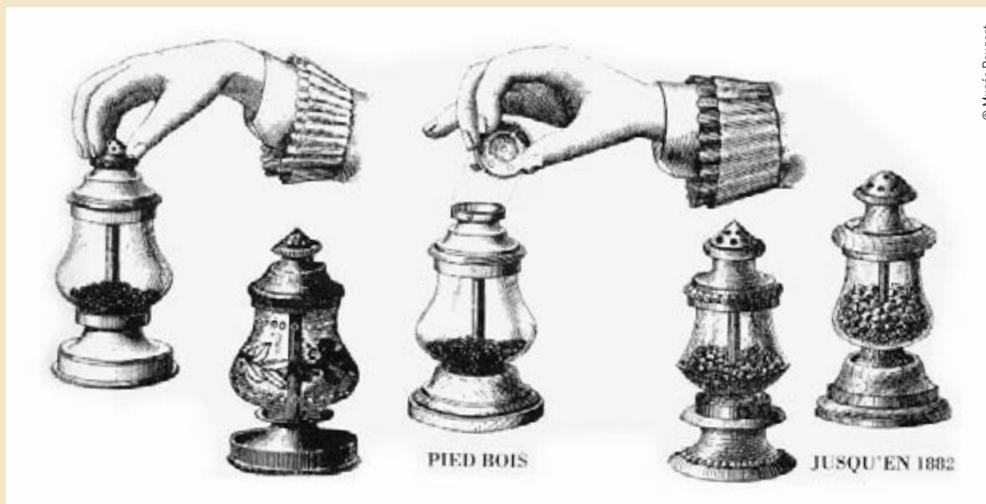
”

Les Buddenbrook, éditions du Livre de poche, 1995, pages 217-218
© Librairie Arthème Fayard 1932

Les Moulins à poivre Peugeot

des épices avant l'automobile

Peugeot n'a pas toujours fabriqué des voitures. Le groupe automobile, qui fête ses 200 ans cette année, a d'abord fabriqué des outils : des scies, des rabots, des machines à coudre, des crinolines, des tondeuses à mouton, des moulins à café — et des moulins à poivre. Ces moulins de table, réputés pour la fiabilité de leur mécanique, continuent d'être fabriqués aujourd'hui, non plus par Peugeot, mais par l'entreprise PSP, « Poivrière et Salière Production », une entreprise familiale qui a relancé la production des moulins à poivre avec vigueur, en misant sur l'innovation et sur l'efficacité commerciale d'une marque plus que centenaire.



© Musée Peugeot

pour particularité de s'utiliser tête en bas, car il cache son mécanisme dans sa tête. Puis vient le tour des modèles A, C et X, tous trois de forme cylindrique, avec un corps en cristal, un pied et une capsule en bois. Jusqu'en 1975, c'est-à-dire sur un siècle d'existence, on recense vingt-trois modèles de moulins à poivre, d'où découlent environ soixante-dix versions différentes. Le modèle Z, le plus ancien, représente aussi la forme la plus courante. En métal argenté, il orne souvent les tables des grands banquets, à l'instar — est-ce une coïncidence ? — de ceux des salons de l'automobile...

Créé en 1879, le modèle Y avait comme particularité de s'utiliser tête en bas car il cachait son mécanisme dans sa tête. Son corps étant en cristal, il lui arrivait de se casser ; il était alors remplacé par un corps en bois.

La fabrication de moulins par Peugeot commence dans les années 1840, et concerne d'abord le café. Pour les frères Peugeot, il s'agit là d'une diversification plutôt logique : l'entreprise est spécialisée dans la production d'outils en acier ; et ce que l'on attend d'un moulin à café, c'est avant tout la fiabilité de son mécanisme de broyage, sa résistance à l'usure et à l'oxydation. Ce savoir-faire, les frères Peugeot le cultivent depuis plus de trente ans dans leurs usines du Doubs. Plus exactement depuis 1810, lorsqu'ils ont transformé le moulin familial de Sous-Cratet en une fonderie d'acier, où sont produits des rubans

d'acier fins, des ressorts, des scies (qui obtiendront une médaille d'or de première classe pour leur qualité et leur prix). Et donc, assez vite, des moulins à café.

En s'installant chez les épiciers (les premiers moulins sont des moulins « de comptoir », destiné à moudre des quantités importantes de graines), puis chez les ménagères et les cuisiniers, le moulin à café ouvre la voie au moulin à poivre. Celui-ci apparaît en 1874 avec le « modèle Z » — un coup de maître : il va traverser les décennies sans se démoder, à tel point, d'ailleurs, qu'il est toujours fabriqué aujourd'hui ! En 1879 lui succède le modèle Y, qui a

Si les moulins — à café comme à poivre — sont bien construits par Peugeot, il est intéressant de préciser que cette appellation recouvre en réalité deux entreprises, qui représentent deux branches de la famille : Peugeot Frères, qui ne fabrique que des moulins à café, et Peugeot & C^{ie}. Cette dernière, dont la production démarre seulement en 1870, et à une cadence moindre que la première, adopte comme emblème l'éléphant — alors que sa concurrente a gardé le fameux « Lion sur flèche ». Les deux sociétés, à la fois sœurs et rivales, seront finalement regroupées en 1933.



© PSP

Si la fabrication des moulins à café s'arrête dans les années soixante (les moulins électriques ont tué l'objet...), celle des moulins à poivre continue. De nouveaux modèles sont créés, comme l'« Hostellerie » (1953), caractérisé par sa forme élancée, ou encore le « Tahiti » (1968), aux lignes sobres et modernes, qui s'affichera dans les années 1970 avec des tons très colorés, en laque orange et verte. Mais la situation change en 1980 : afin de se recentrer sur l'automobile, Peugeot décide de se dessaisir de sa branche « outillages » (qui comprend les moulins). Celle-ci est vendue en 1986 à Stanley, leader mondial du secteur.

Les moulins à poivre auraient sans doute fini par disparaître du catalogue (quel point commun entre une scie et un poivrier ? se demande-t-on), si, en 1989, un certain Jean-Claude Fornage, cadre chez Stanley, n'avait négocié avec l'entreprise le rachat de cette production très spécifique.

La nouvelle société, baptisée PSP (Poivrières Salières Production), se positionne d'emblée sur le haut de gamme et mise sur l'innovation — le

produit a beau avoir peu changé depuis ses origines, il faut secouer le marché. Elle lance le premier moulin à muscade, un vrai succès, suivi bientôt par les moulins à sel de Guérande, à sel sec, ou encore à piment. En 2004, elle crée « U>Select », un système de réglage de la mouture. En 2006, elle acquiert une société spécialisée dans le vin : L'esprit du vin. Et elle réédite sept modèles de moulins à café « à l'ancienne » — cent soixante ans après

leur création au sein de Peugeot & C^{ie}. « Nous voulions sortir du mono-produit, asseoir la marque et intéresser un public plus large », indique Jean-Philippe Fornage, fils de Jean-Claude. Stratégie réussie.

Depuis la création de la société en 1989, le chiffre d'affaires est passé de 1 à 30 millions d'euros !

Ce succès, loin d'agacer la famille Peugeot, a plutôt suscité son intérêt.

À travers sa holding financière de participation, celle-ci est entrée au capital de PSP, d'abord à hauteur de 15 %, puis de 26 %. « Les générations actuelles ont une volonté de retisser des liens avec leur histoire ancienne », constate Jean-Philippe Fornage. Sur le site de Quingey, petit village du Doubs, il semble bien que les moulins Peugeot n'aient pas fini de tourner...

- En haut : deux modèles récents, le moulin à muscade Amboine (à gauche) et le moulin à poivre dessiné par Olivier Røellinger.

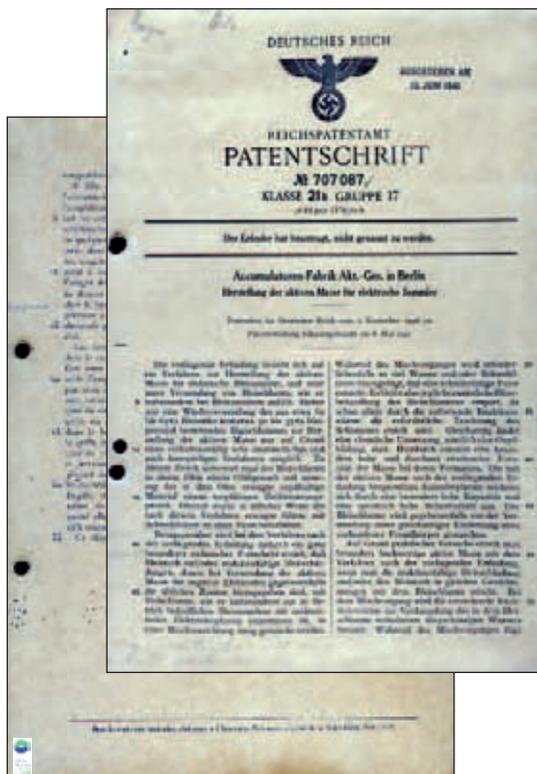
- En bas à droite : le modèle Tahiti, créé en 1968, fait toujours partie de la collection Peugeot aujourd'hui. Dans les années 1970, il s'afficha dans des tons très colorés, avec des laques orange ou verte.



Claire Moyrand

Les accumulateurs électriques, un pillage de guerre

Au début du XX^e siècle, le type de propulsion des automobiles passe successivement du moteur à vapeur au moteur à explosion ainsi que, peu à peu, au moteur électrique. Toutefois, le développement de ce dernier est toujours freiné par le problème non résolu du stockage de l'énergie, un point qui devient crucial notamment pendant la Seconde Guerre mondiale, lorsqu'il s'agit de construire des véhicules très performants tout en se rendant indépendant du pétrole. C'est pourquoi l'Allemagne nazie convoite rapidement, par le biais de ses firmes, les brevets sur les batteries déposés dans les pays qu'elle occupe. Les archives de la société allemande Hackinger, conservées aux Archives nationales du monde du travail à Roubaix sous le numéro d'entrée 38 AQ, nous éclairent sur l'histoire de la propriété industrielle en temps de guerre.



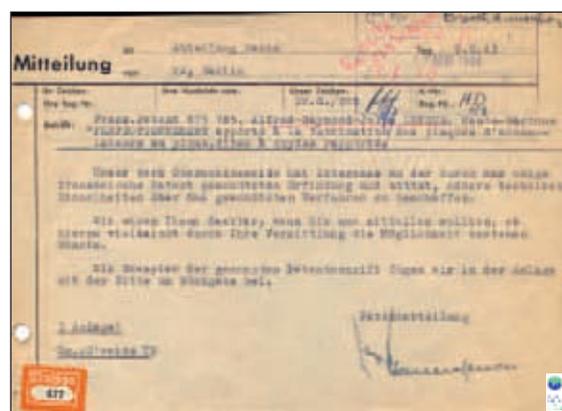
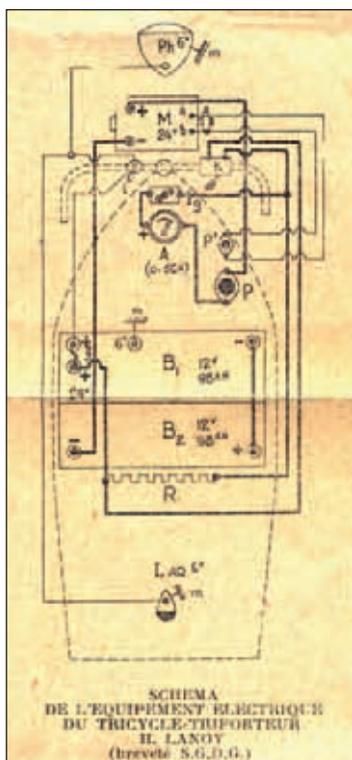
Brevet d'A.F.A. sur les accumulateurs déposés en Allemagne, 1941. (ANMT, Fonds Hackinger, 38 AQ 2)

Corbin Hackinger, né le 9 février 1889 en Allemagne, est l'un des directeurs de la société Akkumulatoren Fabrik Aktiengesellschaft (A.F.A.) de Berlin envoyés en France pendant l'Occupation, pour tenter de mettre la main sur toutes les entreprises françaises d'accumulateurs. L'objectif de l'A.F.A. est la fabrication de batteries dans son usine d'Oberschönweide, leur vente, ainsi que la recherche technique et scientifique pour perfectionner et intensifier leur exploitation. Hackinger s'installe en juillet 1941 au 35, rue de Berri à Paris et développe ses activités commerciales au Building Révillon, situé au 44, rue La Boétie. Ses bureaux abritent une soixantaine de personnes, hommes et femmes, scientifiques et administratifs, tant français qu'allemands.

Hackinger s'appuie dès 1941 sur deux firmes françaises spécialisées dans les renseignements commerciaux —

la Diffusion industrielle et commerciale et la Société de productions documentaires à Paris — afin de connaître les entreprises françaises et les inventeurs ayant déposé des brevets sur les batteries. Grâce à leur réseau de bureaux dans les grandes villes françaises, elles lui envoient des fiches très précises comportant les champs suivants : constitution de la société, capital, associés, objet, durée, siège, inscription au registre du commerce, gérance, usine, antécédents, importance, conclusion. À partir de toutes ces fiches rangées dans des classeurs par ordre alphabétique, une liste de brevets français sur les accumulateurs (matériel, matériaux, dispositif, procédé, etc.) est ainsi dressée. Ensuite, Hackinger demande à l'Office de la propriété industrielle et/ou au Cabinet Maulvault, spécialisé dans les brevets, une copie des brevets et surtout les coordonnées personnelles de l'inventeur, qui est ensuite contacté.

Si son adresse a changé, Hackinger n'hésite pas à faire des recherches, quitte à solliciter ses parents pour qu'ils lui transmettent son courrier ! Son approche est toujours la même : il demande des informations précises, des échantillons, même usagés, et promet une exploitation juteuse du brevet dans les firmes allemandes. Les inventeurs français répondent toujours positivement car ils sont intéressés par ces perspectives d'exploitation. Certains n'hésitent pas à faire monter les enchères. On compte ainsi 111 brevets repérés ; seule subsiste la correspondance complète avec Henry Lannoy, inventeur du triporteur électrique, Alfred Leygue, inventeur d'accumulateurs montés sur grilles, et Jacques Bureau, inventeur de l'accumulateur portatif au plomb.



Toutes ces démarches font l'objet d'un rapport quotidien à la maison mère à Berlin qui donne ses instructions au fur à mesure de l'avancée de la procédure d'approche : les échanges sont alors systématiquement dactylographiés et traduits en allemand et en français. Courriers, télégrammes, mais aussi téléphone sont mis à profit. Tous les échantillons sont envoyés en Allemagne, analysés et, pour les plus concluants, reproduits et fabriqués en série. L'A.F.A. dépose alors en Allemagne des brevets réécrits.

Parallèlement, Hackinger crée en 1943 un commerce d'achat et de vente de toutes marchandises de la branche électrique et chimique ainsi que de matières premières. Il n'a pas moins de 70 fournisseurs et 26 clients, situés pour la plupart en région parisienne. Ces fournisseurs sont parfois des clients mais aussi des partenaires commerciaux — Aglo, Compagnie générale d'électricité, Fulmen, Pilac, Tudor, Varta,

Wonder — avec qui il signe des contrats, donnant naissance au Groupe Hackinger-A.F.A., qui stipulent la transmission mutuelle des brevets de chacun.

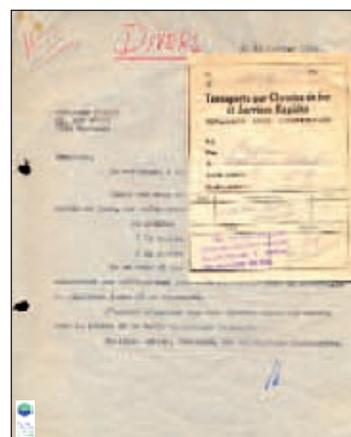
À la suite de la Libération de Paris en août 1944, l'entreprise voit ses biens mis sous séquestre par l'administration française des Domaines, son personnel est congédié et son activité cesse en septembre de cette même année. Seules subsistent les archives, soit environ 4 mètres linéaires versés en 1950 aux Archives nationales, site de Paris, puis transférés à Roubaix en 1996. Le fonds Hackinger comprend essentiellement les documents de la société (correspondance, fiches de renseignements, contrats, registres de comptabilité ; 1937-1944) et les dossiers de liquidation du Séquestre (correspondance, rapports, factures ; 1944-1948). Bien qu'incomplet, il permet de retracer dans ses grandes lignes les activités de cette firme et

de constater l'appropriation des brevets français par l'industrie nazie.

Gersende Piernas

Chargée d'études documentaires aux Archives nationales du monde du travail (Roubaix)

- En haut : invention du triporteur électrique par Henri Lannoy, photographie et schéma du système électrique. Brevet non retenu par Hackinger car pas rentable en temps de guerre, [1943]. (ANMT, Fonds Hackinger, 38 AQ 2)



- Ci-dessus : note de la maison mère d'A.F.A. à Hackinger relative aux travaux d'Alfred Leygue sur les accumulateurs de plomb dont il lui faut un exemplaire du brevet, 9 août 1943. (ANMT, Fonds Hackinger, 38 AQ 2)

- Ci-contre : lettre d'Hackinger à Alfred Leygue, chimiste, inventeur des accumulateurs sur grille, lui annonçant l'arrivée de matériel nécessaire à ses expériences, 13 janvier 1944. (ANMT, Fonds Hackinger, 38 AQ 2)

Château Guiraud à Sauternes, le vignoble de la famille Peugeot

Les origines du domaine de Château Guiraud, aujourd'hui propriété (en partie) de FFP, premier actionnaire du groupe Peugeot, remontent à 1766 quand Pierre Guiraud, négociant protestant de Bordeaux, en devint le propriétaire. Son histoire est l'occasion de découvrir l'évolution du négoce des vins dans la région bordelaise, un marché vieux de plusieurs siècles.

En haut, le Château Guiraud au XIX^e siècle. Le classement des Grands Crus du Médoc fut mis en place par la chambre de commerce de Bordeaux en 1855.



Le 11 mai 2006, la société FFP — Foncière, Financière et de Participations, premier actionnaire du groupe PSA — dirigée par Robert Peugeot annonçait le rachat du Château Guiraud, premier cru classé en 1855 à Sauternes. La transaction, estimée entre 15 et 20 millions d'euros, associait les Peugeot à trois mousquetaires du Bordelais : Olivier Bernard, Stephan von Neipperg et Xavier Planty. Le domaine historique est devenu au fil du temps l'un des plus beaux fleurons des vignobles de Bordeaux. D'une superficie couvrant 128 hectares, le rendement de 12 hectolitres par hectare est ici bien en dessous des normes recommandées par l'appellation Sauternes. La récolte des raisins — 35 % de Sauvignon et 65 % de Sémillon, que recouvre la pourriture noble du *botrytis cinerea* — oblige à vendanger manuellement et à effectuer entre 2 à 6 passages dans les rangs de vigne.

Château Giraud, domaine viticole depuis 1766

À la différence de l'industrie automobile, le secteur viticole voue un attachement indéfectible non pas à la

vitesse mais au temps. Notamment au Château Guiraud. Le domaine acquit ses lettres de noblesse en 1766 quand Pierre Guiraud en devint le propriétaire. Négociant protestant de Bordeaux, appartenant à une famille installée depuis plusieurs générations dans le négoce du vin, Pierre Guiraud fut un viticulteur appliqué. Son fils Louis poursuivit et développa l'œuvre de son père. Propriétaire résidant au château, exploitant par faire-valoir direct, Louis Guiraud transforma la propriété viticole en un grand cru, au sens contemporain du terme — faisant tripler la valeur du domaine en moins de quarante ans ! À sa mort, son fils Pierre-Aman rencontra des difficultés financières qui l'obligèrent à vendre le Château. Celui-ci passa alors de mains en mains jusqu'en 1981 où il fut acquis par la société Dolphin International Vineyard Limited.

Celle-ci, désirant raviver les qualités du domaine, engagea Xavier Planty, œnologue et spécialiste en physiologie végétale. Conscient du besoin impérieux de préserver le patrimoine culturel, celui-ci entama une approche biologique qui permit de redonner tout son lustre au Château Guiraud.

Les vins de Sauternes de la propriété sont depuis pourvus d'une concentration maximale et d'une pureté aromatique exceptionnelle. Chaque année, environ 100 000 bouteilles du 1^{er} Cru Classé sortent des chais. L'élevage s'effectue en barrique pendant une durée de 18 à 24 mois suivant les millésimes. Le domaine produit également un deuxième vin, Le Dauphin de Guiraud, issu de la production de jeunes vignes et d'une sélection effectuée lors des assemblages.

Xavier Planty, devenu gérant de la propriété, racheta le domaine en 2006, en association avec Olivier Bernard, vigneron au Domaine de Chevalier (Pessac-Léognan), Stephan von Neipperg, propriétaire du Château Canon La Gaffelière et de la Mondotte (Saint-Émilion), et Robert Peugeot. Reconnaissons à l'ingénieur de l'automobile le mérite d'avoir compris les formidables atouts du Château Guiraud et, par son apport financier, de lui permettre de sublimer son vin d'or de Sauternes.

Le négoce des vins à Bordeaux : une culture historique

L'histoire du Château Guiraud est l'occasion de découvrir l'évolution du négoce des vins dans la région bordelaise, un marché dont les racines remontent elles aussi plusieurs siècles en arrière.

À l'image de nombreux négociants protestants du Bordelais au XVIII^e siècle, Pierre Guiraud put acquérir son domaine et le baptiser de son nom grâce aux florissantes activités marchandes gérées depuis le quartier des Chartrons, habilement situé à quelques mètres des quais de la Gironde. La capitale de l'Aquitaine figura jusqu'à la fin du XIX^e à la tête des exportations de vins et d'eaux de vie vers l'Angleterre, l'Europe du Nord et les Amériques, offrant aux négociants l'occasion de flirter avec le commerce triangulaire, alors très prisé par le royaume de France

et les gouvernants successifs au profit de l'expansionnisme colonial.

En vérité, le négoce du vin apparut à Bordeaux vers le XI^e siècle. Le mariage historique entre Aliénor d'Aquitaine et Henri II Plantagenet, futur roi d'Angleterre, consolida pour plusieurs siècles l'alliance commerciale entre les deux nations. L'implantation d'étrangers se poursuit au cours du XVII^e siècle avec l'arrivée des Hollandais, suivis au XVIII^e par les négociants en vins d'origine germanique ou irlandaise. Ces derniers prirent vite en main les activités marchandes et boursières du port. Forts de leur expérience d'acheteurs dans leur propre pays, ils devinrent des commerçants et courtiers en vins reconnus. Leur connaissance des marchés n'avait d'égale que leur capacité à déguster et à élever les vins en fonction de la provenance des terroirs et des châteaux, alors peu compétents dans

la vente de leur propre production. Leur expertise sur la valeur attribuée à chaque barrique de domaine servit du reste de référence au classement des Grands Crus classés du Médoc mis en place par la chambre de commerce de Bordeaux en 1855.

Il faudra attendre la seconde moitié du XX^e siècle pour que des « étrangers de l'intérieur », les Corrèziens, majoritairement catholiques, anciens marchands d'eaux parcourant les villes, se fixent à Libourne et créent un deuxième pôle de commerce des vins sur les bords de la Dordogne.

Corinne Lefort

Conseillère œnologique et historienne sur une base documentaire de l'Union des Maisons de Bordeaux.

SCA du Château Guiraud
33210 Sauternes - Tél. + 33 05 56 76 61 01
www.chateauguiraud.com

• En bas à gauche : les vendanges au Château. Encore aujourd'hui, les vendanges se font à la main, et seules les grappes botrytisées à souhait sont prélevées.

• À droite : la « pourriture noble » est un champignon (*botrytis cinerea*) qui se développe sur les grappes dans certaines conditions d'humidité et d'ensoleillement. Il a pour effet de concentrer le raisin en sucre.



Le métier de négociant aujourd'hui

Outre l'attribution d'un prix à une cuvée, à un millésime, et la recherche de revendeurs, le métier de négociant consiste encore aujourd'hui à acheter en vrac (barriques) et à élever le vin dans des chais. Après une ou deux années, le négociant met ses vins en bouteilles, sur lesquelles il appose une étiquette à son nom ou à celui du château, ou bien les expédie en barriques vers d'autres Maisons de Négoce à l'étranger. Les bénéfices résultant des marges obtenues par des prises de position sur des achats en primeur ont été à l'origine de la fortune de nombreux négociants. Aujourd'hui, la donne financière due à la mondialisation des vins est beaucoup moins exclusive et attractive qu'auparavant. En ce début du XXI^e, il subsiste environ 300 Maisons de Négoce sur l'ensemble de la région bordelaise. Elles participent, avec plus ou moins de succès, à la commercialisation de 70 % des 57 appellations de la région à destination de 160 pays. Comme bien d'autres propriétés viticoles, le Château Guiraud confie une partie de la vente de ses cuvées aux entreprises de négoce présentes dans l'Union des Maisons de Bordeaux, comme les établissements Sichel, Nath. Johnston & Fils ou Schröder & Schyler.

Vous n' imaginez pas tout ce que Citroën...

Depuis ses origines, l'ambition de Citroën, troisième constructeur français, a été de démocratiser l'automobile. Son histoire est ainsi jalonnée de nombreuses innovations avant-gardistes au service du bien-être, de la sécurité et du design.



© Archives Citroën

- En haut : la 2CV, innovation majeure de Citroën. La TPV (« très petite voiture », ancêtre de la 2CV) fut imaginée dès 1936, mais la guerre interrompit les études et la fabrication. En 1939, Citroën détruisit les prototypes construits et n'en conserva que quatre.
- En 1924, André Citroën fait installer sur la Tour Eiffel une énorme publicité lumineuse pour sa marque. La publicité demeurera en place jusqu'en 1934, bien que les taxes aient énormément augmenté...

Citroën, c'est d'abord André Citroën (1878-1935), un capitaine d'industrie visionnaire. S'il crée son entreprise après Armand Peugeot et Louis Renault, il n'en écrit pas moins une des plus belles pages de l'industrie automobile française. Les reconversions industrielles sont souvent difficiles ; tel n'est pas son cas. Polytechnicien de formation, il fonde en 1913 la société des engrenages Citroën, sise quai de Javel, qui prendra le nom de quai André-Citroën en 1958. Au cours de son voyage de noce en Pologne, il découvre que l'un de ses parents utilise des engrenages à double chevron pour ses minoteries. De retour à Paris, il adapte cette technique à l'industrie de l'acier et en dépose le brevet. Il transforme son usine en fabrique d'obus pendant la Première Guerre mondiale, et dès la fin du conflit, la reconvertit dans la construction automobile. Il a pour lui un atout de maître : le fordisisme, qu'il a importé d'un voyage aux États-Unis. En septembre 1919, Citroën est le premier constructeur à fabriquer une voiture en grande série, la Torpédo ou Type A (qui sera aussi la première voiture française à avoir le volant à gauche). En 1922, il détient 21 % du marché. Le double chevron, qui reprend la denture des engrenages, signe la réclame et ornera à partir de 1931 les calandres de ses automobiles.

L'histoire de la marque

est jalonnée de multiples innovations, d'abord sur le plan commercial : la 5 CV type C, peinte en jaune citron, marque la démocratisation de l'automobile ; grâce à sa facilité de conduite et d'entretien, elle devient la première voiture « pour femme ». Quant à la 2 CV, lancée en 1948 mais imaginée dès 1936, elle est conçue à partir d'un cahier des charges minimal et cependant décisif : « quatre roues sous un parapluie, véhicule économique et sûr, capable de transporter quatre personnes et 50 kg de bagages dans un maximum de confort ». Forte d'un fabuleux succès populaire, la 2 CV sera fabriquée jusqu'en 1990 à plus de 3 800 000 exemplaires.

Les innovations techniques sont également légion. Citons d'abord la Traction avant, commercialisée de 1934 à 1957, fruit du coup de crayon magistral du dessinateur sculpteur Flaminio Bertoni et du génie technique de l'ingénieur André Lefebvre, issu de l'aéronautique. Lancée en 1955 et produite jusqu'en 1975, la DS 19 (« D » pour dernier moteur, « S » pour spécial et « 19 » pour la cylindrée, 1 911 cm³) est tout aussi révolutionnaire. Ligne profilée, suspension hydropneumatique à correcteur automatique de hauteur, freins à disques (créés par Dunlop), volant à branche unique, phares tournants : la DS est fidèle à son slogan, « Pour vous, cette voiture travaille toute seule. »

© Archives Citroën



La décennie 1960 est celle de l'Ami 6, de la Dyane et de la Méhari, véhicule original tous chemins, tous usages. La décennie 1970 est celle de la GS, de la CX, de la LN et de la Visa ; c'est aussi celle de l'internationalisation de l'entreprise, avec la GS en fer de lance. La décennie 1980 débute avec la BX, se poursuit avec l'AX, équipée d'un groupe motopropulseur entièrement nouveau, et s'achève avec la XM, véhicule haut de gamme doté de la suspension Hydractive associant l'électronique et l'hydraulique. La décennie 1990 est marquée par la Xantia (1993) et son système Activa, et, dans le segment des véhicules utilitaires, par Berlingo, Jumpy et Jumper. Quant à la Xsara (nom d'un vin grec), lancée en 1997, elle devient le monospace Xsara Picasso en 1999. La décennie 2000 revient aux noms codés, C indiquant Citroën, et le chiffre, la position dans la gamme — de la C1 en 2001 à la C8, jusqu'à la gamme DS en 2009.

L'innovation se décline également sur le plan de la communication, l'ambition d'André Citroën étant que « *chaque petit enfant crie papa, maman, Citroën.* » À l'ouverture du septième salon de l'automobile, un avion écrit ainsi sur cinq kilomètres dans le ciel de Paris le nom de Citroën en lettres de fumée... De

1924 à 1934, ce même nom s'inscrit en typographie électrique sur la tour Eiffel — pas moins de 250 000 ampoules et 600 kilomètres de fil électrique seront nécessaires pour cet exploit ! André Citroën organise également des croisières devenues fameuses : la Sahara (1922-1923), la Noire (1924-1925) et la Jaune (1931-1932).

Dans les années 1980, les campagnes réalisées par Jacques Séguéla marquent les esprits : en 1981, l'affichiste Savignac fait s'envoler un petit bonhomme au volant de chevrons, « les chevrons sauvages » ; en 1985, la CX est éjectée hors de la bouche de Grace Jones ; en 1986, la Visa GTI décolle du porte-avions Foch et refait surface sur le toit d'un sous-marin atomique... Retour au réalisme en 1993 avec, pour le lancement de la Xantia, le slogan « *Vous n'imaginez pas tout ce que Citroën peut faire pour vous.* ». En 2004, le réalisateur Tarsem met en scène un voleur qui se glisse dans un musée pour tenter d'y dérober une toile de Picasso ; la course-poursuite se conclut sur la chute du voleur et la signature « *Xsara*

Picasso, pour une conduite plus sûre »... Mais la meilleure campagne de la marque fut involontaire : elle eut lieu le jour où, dans une DS 19, le général de Gaulle échappa aux 103 balles de l'OAS, au Petit-Clamart. Pour des raisons financières, la marque a failli disparaître deux fois. La première en 1934, quand André Citroën, acculé par la faillite, fut contraint par le gouvernement de revendre sa société à Michelin, son principal créancier. La seconde en 1974, quand Peugeot racheta Citroën à Michelin pour former le groupe PSA Peugeot Citroën. Devenu une marque internationale dans les années 1970, Citroën vend aujourd'hui les deux tiers de sa production à l'étranger et la Chine est son deuxième marché.

Pour un parcours initiatique, une seule adresse : le C42, avenue des Champs-Élysées.

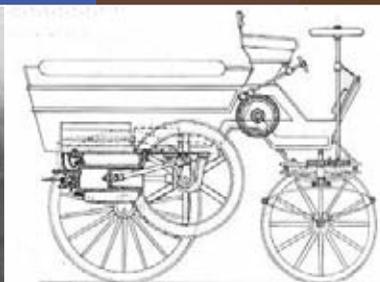
L'innovation se décline aussi sur le plan de la communication, l'ambition d'André Citroën étant que « chaque petit enfant crie papa, maman, Citroën ! ».

Jean Watin-Augouard
Conseil en patrimoine
de marque,
auteur d'Histoires de
marques (Eyrolles)

- En haut à gauche : André Citroën, le « Henry Ford européen ».
- En bas : André Citroën (à gauche) présentant la voiture « type A » à sa famille : sa femme (au volant), ses enfants et ses beaux-parents. 1919.



Les pionniers de l'automobile



1873
Amédée Bollée
(1844-1917)

Amédée Bollée est l'un des tenants de l'automobile à vapeur. Son modèle « l'Obéissante », en 1873, est très en avance pour l'époque. Il passe la main à ses fils en 1895, qui se reconvertissent dans le moteur à essence.

1882
Albert de Dion
(1856-1946)

Passionné de technique, le marquis Albert de Dion est le fondateur, en association avec Georges Bouton, d'une société de construction automobile, qui utilise d'abord le moteur à vapeur (1882) avant de se tourner vers le moteur à essence (1895).

1884
Édouard Delamare
Deboutteville
(1856-1901)

Premier « inventeur » de l'automobile, il dépose en 1884 un brevet pour un véhicule quatre roues propulsé par un moteur à essence. Puis se désintéresse de la chose, et le brevet tombe dans l'oubli.

1888
Léon Serpollet
(1858-1907)

Léon Serpollet, un grand spécialiste de la vapeur. Avec son frère Henri, il met au point le premier générateur à vaporisation instantanée, d'abord destiné à alimenter de petits appareils. Au sein de sa société « Moteurs Serpollet et Cie », il crée en 1888 un tricycle à vapeur qui remporte un certain succès, notamment auprès d'Armand Peugeot.

1889
Armand Peugeot
(1849-1915)

Après s'être lancé dans la fabrication des bicyclettes en 1886, Armand Peugeot se tourne vers l'automobile. Il présente en 1889 un tricycle alimenté par un générateur Serpollet, puis en 1890 un quadricycle doté d'un moteur Daimler. En 1898 à Audincourt, il crée la première usine au monde spécialisée dans l'automobile.

1889
René Panhard
(1841-1908)
et Émile
Levassor
(1843-1897)

Grâce à l'acquisition de la licence de fabrication du moteur Daimler en 1889, les deux associés sont les premiers à produire des automobiles à pétrole. C'est en 1891 qu'ils fondent leur société de construction automobile « Panhard et Levassor ». Émile Levassor meurt tragiquement lors d'une course en 1897.

1893
Charles
Jeantaud
(1843-1906)

C'est Charles Jeantaud qui construit en 1893, avec l'aide de Raffard, la première automobile à moteur électrique digne de ce nom. Le plus célèbre de ses modèles est le « Duc » qui, conduite par Chasseloup-Laubat, remporte en 1898 une épreuve de vitesse.

Histoire d'Entreprises s'est penchée dans ce dossier sur les origines de la « révolution automobile » en s'attachant non pas à la technique et aux produits, mais plutôt aux figures qui l'ont incarnée, c'est-à-dire aux pionniers qui se sont lancés dans cette aventure sans savoir ce qui les attendait. Comme il était impossible de consacrer un article à chacun d'entre eux, nous avons choisi de brosser le portrait de quelques-uns parmi les plus marquants. Nous avons également pris le parti de mettre en lumière les pionniers oubliés de la voiture électrique et ceux, moins visibles, qui révolutionnèrent l'organisation du travail en introduisant la production en série.



1894
Marius Berliet
(1866-1949)

Marius Berliet, lyonnais, fait ses débuts dans l'automobile en 1894. En 1906, l'année où il sort son premier camion, son usine produit 1 200 voitures par an, dont une 6 cylindres qui dépasse les 100 km/h.

1895
Émile
(1859- ?)
et Louis
(1855-1917)
Mors

C'est en 1895 que les deux frères Mors fondent leur « Société d'électricité et d'automobile », en 1896 que leur premier véhicule (avec moteur essence) apparaît. La marque devient vite célèbre en raison des succès sportifs remportés par ses véhicules.

1896
Georges
Richard
(1863-1922)

Fabricant de bicyclettes, Georges Richard crée en 1896 une société dédiée à la construction d'automobiles dont la production est connue sous le nom de Trèfle à quatre feuilles. En 1905, il se sépare de son associé Brasier et fonde Unic, devenue « Iveco »

1897
Alexandre
Darracq
(1855-1931)

D'abord constructeur de bicyclettes (marque Gladiator), Alexandre Darracq se lance dans l'automobile en 1897. Dès 1904, sa société fabrique 10 % de la production française, avec des cadences impressionnantes pour l'époque.

1898
Émile Delahaye
(1843-1905)

Émile Delahaye commence par fabriquer des moteurs avant de produire de petites voitures particulières à partir de 1898. Il devient l'un des grands représentants de l'automobile française de luxe et de sport, et participe avec succès à des courses automobiles.

1898
Louis Renault
(1877-1944)

Louis Renault construit sa première automobile (avec un moteur de Dion) en 1898. Sa particularité : la prise directe. Aidé par ses frères, le jeune homme crée son entreprise en 1899 et commence à produire ses propres voitures.

1901
Louis Delage
(1874-1944)

Louis Delage débute sa carrière chez Peugeot avant de fonder en 1901 son propre atelier de construction automobile. Il acquiert rapidement une très grande réputation pour ses voitures de luxe et ses voitures sportives (qui remportent de nombreuses compétitions).

Jean-Louis Loubet

« Le temps des pionniers n'est pas révolu ! »

Pour ce dossier consacré aux premiers constructeurs automobiles, la rédaction d'*Histoire d'Entreprises* s'est penchée sur le « temps des pionniers », cette période durant laquelle « toute l'automobile » fut inventée — du produit aux composants, des ateliers de fabrication à la clientèle, en commençant par les inventeurs. Qui étaient-ils ? Outre leur passion pour l'objet automobile, avaient-ils des points communs ? Quels étaient leurs rêves ? leurs difficultés ? leurs atouts ? Comment ont-ils réussi à faire émerger cette nouvelle activité qui révolutionna le XX^e siècle ? Ont-ils été nombreux à franchir le délicat passage d'une fabrication artisanale d'objets de luxe à une fabrication industrielle en grande série ? Et aujourd'hui, les constructeurs ont-ils gardé cet esprit pionnier qui caractérisait leurs « ancêtres » ? Le temps des pionniers résonne-t-il encore dans les usines et les bureaux d'études ? Autant de questions qu'*Histoire d'Entreprises* a posées à l'historien Jean-Louis Loubet, spécialiste de l'histoire automobile et auteur de nombreux ouvrages sur le sujet.

Commençons par poser quelques bornes chronologiques : quand est-ce que « naît » l'automobile ?

C'est un vrai débat ! Disons pour faire simple qu'en 1890, trois industriels (en fait ce sont plutôt trois maisons d'ingénieurs) sortent un « véhicule automobile » : en Allemagne il s'agit de Daimler, en France de Panhard et Levassor et de Peugeot.

En réalité, ce sont moins des automobiles que des « quadricycles ». Un terme que j'aime bien car il montre le transfert de technologie qui est à l'œuvre à l'époque : c'est en effet en reprenant la technologie du vélo (les pneus, les roulements à billes, les structures tubulaires, la transmission par chaîne), et en y ajoutant un moteur, que l'automobile voit le jour. Sur ce point, l'exemple de Peugeot est très parlant : l'entreprise Peugeot Frères, poussée par Armand Peugeot, s'est lancée dans la fabrication de cycles en 1885. L'activité marche bien, mais Armand Peugeot ne compte pas en rester là : durant les années qui suivent, il explore donc les possibilités offertes par ce nouveau moyen de locomotion et, se basant sur la « technologie » à l'œuvre dans les cycles, il passe bientôt de deux à trois roues, puis à quatre routes — avec un moteur.

Daimler, lui, fait face à un problème tout à fait différent puisque sa spécialité, c'est le moteur. Depuis 1882, date à laquelle il a quitté l'entreprise Deutz, constructeur de moteurs à gaz, il cherche à améliorer le moteur à quatre temps qu'il avait mis au point avec son ancien associé Nikolaus Otto. En 1887, il dépose un brevet pour un moteur à deux cylindres disposant d'un carburateur, une invention qu'il doit à son ingénieur Wilhelm Maybach. Il dispose ainsi d'un moteur fiable, léger, d'un bon rendement énergétique et surtout suffisamment puissant pour propulser un véhicule léger. Mais justement, sur quel type d'engin « poser » ce moteur ? Daimler commence d'abord par un tricycle, avant de passer en 1890 à un quadricycle.



**Les pionniers
de l'automobile**

Dossier



On voit par là qu'il y a des cultures techniques très différentes entre l'Allemagne et la France ; et donc deux visions différentes de l'automobile. En Allemagne, on a une culture de motoriste ; en France, plutôt une culture de la tenue de route, de ce qu'on appellera la liaison au sol — c'est-à-dire le freinage, les amortisseurs, le châssis, etc.

Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur ces trois entrepreneurs qui marquent de leur empreinte la naissance de l'automobile ?

Ce sont d'abord des ingénieurs : René Panhard et Émile Levassor sont des centraliens, Armand Peugeot a fait une école d'ingénieurs à Leeds en Angleterre. Gottlieb Daimler, lui, sort de l'Institut polytechnique de Stuttgart.

Tous, par ailleurs, ont en commun de travailler pour des firmes déjà expérimentées, caractérisées par une bonne santé financière et une stabilité du capital. René Panhard et Émile Levassor travaillent dans l'entreprise Perrin, connue pour ses machines à bois depuis 1845, qu'ils ont transformée en 1886, à la mort du fondateur, en Établissements Panhard et Levassor. L'entreprise familiale des Peugeot, elle, a été fondée en 1810 ; elle fabrique des produits métallurgiques (outillages, moulins à café, crinolines) et des cycles depuis 1885. Quant à Gottlieb Daimler,

avant de fonder son propre atelier en 1882, a travaillé comme dessinateur industriel puis comme directeur technique chez le constructeur de moteurs à essence, Nikolaus August Otto, avec lequel il s'est associé en 1872 pour fonder Deutz AG.

Dernier point : ces entrepreneurs sont tous très impliqués dans leurs affaires. Ils ont des responsabilités à la fois techniques, financières, administratives et commerciales.

Sont-ils représentatifs des autres « pionniers de l'automobile », de ceux qui vont leur emboîter le pas ?

Il y a, c'est évident, des ressemblances notables. La plupart des constructeurs sont des ingénieurs, comme je

l'expliquais au sujet de Daimler, Peugeot, Panhard et Levassor. La plupart ont également un solide passé d'entrepreneur ou de technicien. L'expérience est essentielle. Ceux qui viennent de l'industrie de la vapeur et du cycle sont — logiquement — les plus nombreux puisque la vapeur a très tôt été pensée comme l'énergie naturelle de l'automobile, et que le cycle, on l'a dit, constitue la « base technologique » de ces nouveaux véhicules. C'est ainsi qu'on voit Delaunay-Belleville et De Dietrich, tous deux spécialistes des chaudières à vapeur, pointer leur nez dans le métier ; c'est ainsi également qu'on voit se lancer

La plupart des constructeurs sont des ingénieurs, comme Daimler, Peugeot, Panhard, Levassor. La plupart ont également un solide passé d'entrepreneur ou de technicien. L'expérience est essentielle.

des spécialistes du vélo comme Clément-Bayard, Clément Ader ou Alexandre Darraq.

Enfin, je dirais que bon nombre des premiers constructeurs puisent leurs forces dans le soutien financier de leurs proches ou de leurs propres affaires. C'est bien sûr assez classique, mais cela souligne aussi le refus de ces entrepreneurs de s'endetter auprès de banques qu'ils jugent chères, envahissantes et frileuses — le monde financier est en effet assez perplexe devant cette activité nouvelle... L'autofinancement pousse donc vers des alliances familiales ou des associations d'amis : lorsque Jean-Louis Perrin et René Panhard s'engagent dans l'automobile, ils sont aidés par Édouard Sarazin, Émile Levassor et quelques actionnaires. L'affaire de Dion-Bouton (fondée en 1883) vit quant à elle sur les deniers du Comte Albert de Dion. Idem pour Chenard & Walcker (1898), une entreprise qui lie l'ingénieur Ernest Chenard aux financiers Walcker et Victor.

En France, dans quel le contexte — économique, technique, social — émerge l'automobile ?

Tout d'abord, il faut rappeler qu'on se trouve alors en pleine révolution industrielle. La première révolution industrielle, qui avait débuté en Grande-Bretagne à la fin du XVIII^e siècle, reposait sur le charbon, la métallurgie, le textile et bien sûr la machine à vapeur ; la seconde, qui commence à la fin du XIX^e siècle, trouve ses fondements dans l'électricité, la mécanique, le moteur à combustion et la chimie. C'est donc tout un système qui bascule avec l'arrivée de cette seconde révolution. De nouveaux secteurs apparaissent (l'aéronautique, le téléphone — et bien sûr l'automobile) ; de nouvelles méthodes de gestion et d'organisation du travail sont mises en place, même si c'est encore de façon partielle. Par ailleurs, la dynamique de l'innovation est très forte : on tente des choses que l'on n'aurait pas osé tenter avant. Sur ce point, les expositions universelles constituent un formidable accélérateur

puisqu'elles permettent de « télescoper » des champs différents, des gens de compétences variées.

Deuxièmement, et c'est lié bien sûr à cette seconde révolution industrielle, la Belle Époque ouvre une nouvelle ère dans les modes de locomotion. Avec l'apparition du vélo, on peut désormais se déplacer loin, seul, et quand on veut ! C'est très important à souligner, car le vélo va véritablement « faire le lit » de l'automobile — au niveau du transfert technologique, bien sûr, mais d'abord, déjà, dans l'imaginaire collectif.

Troisième condition d'apparition de l'automobile : l'existence, en France, d'un monde d'ingénieurs passionnés. Tous ceux qui vont se mettre à construire des automobiles sont soit des ingénieurs, soit des ingénieux. Car il ne suffit pas d'avoir un diplôme pour être bon ! Louis Renault, par exemple, n'est pas ingénieur, et pourtant il invente une transmission extrêmement originale : la prise directe, digne d'un excellent travail d'ingénieur. Même chose pour Bertlet : il n'est pas ingénieur mais il dévore les livres techniques. En fait, tous — qu'ils soient mécaniciens, métallurgistes ou ingénieurs — sont pénétrés, habités par la technique.

Quatrièmement, la population française montre très vite un réel engouement pour l'automobile. Il n'est pas rare, à la fin du XIX^e siècle, de voir des journaux locaux consacrer une page entière au passage d'une automobile dans tel ou tel village. Il y a une passion pour l'objet, mais aussi pour l'atmosphère : on regarde avec émotion ces hommes coiffés de lunettes énormes, on respire avec un plaisir immense ce mélange d'huile de ricin et d'essence chaude qui aujourd'hui ferait fuir n'importe qui...

Enfin, la France a hérité de son centralisme séculaire un maillage de routes très dense, en bon état et bien entretenu ; ça n'a l'air de rien, et pourtant, c'est un élément très important pour que l'automobile puisse prendre son essor. Ce n'est pas le cas en Allemagne ou en Italie, deux pays qui, en raison du retard de leur unification, disposent



Dossier

Delamare-Deboutteville, le « Mozart » de l'automobile



Le 12 février 1884, c'est-à-dire six ans avant Peugeot, Panhard et Daimler, le français Édouard Delamare-Deboutteville (1856-1901), aristocrate, ingénieur, fils d'un industriel du textile rouennais, dépose sous le numéro 160 267 le premier brevet concernant une automobile. Il s'agit d'un véhicule de transport pourvu d'une banquette avant et d'une plate-forme arrière, équipé de quatre roues, d'un moteur bicylindre horizontal fonctionnant au gaz de pétrole, d'une transmission aux roues arrière par chaîne, d'un arbre de transmission et d'un différentiel. Si l'histoire n'a pas retenu ce modèle, c'est que son inventeur est peu passionné d'automobile. Édouard Delamare-Deboutteville se désintéresse en effet assez vite de son invention et passe... à l'ostréiculture ! Il crée un élevage d'huîtres, rédige quelques traités de mytiliculture. Se lance finalement dans l'écriture d'une grammaire de Sanscrit qui restera longtemps une référence. Et meurt à l'âge de 45 ans.

de réseaux routiers très inégaux, parfois sans véritables connexions d'une région à l'autre. Quant à l'Amérique, si elle a cet énorme avantage d'être un pays où tout est possible, là encore, il n'y a pas de routes : la voiture reste prisonnière de la ville.

Bref, la France a cette grande chance d'avoir, dès les débuts de l'automobile, un réseau routier au point, une population intéressée, un État qui n'ennuie pas les constructeurs (pensez à l'Angleterre où la vitesse des automobiles est limitée à 6,5 km/h à la campagne et à 3,2 km/h en ville, et où on demande à ce qu'un piéton agite un chiffon rouge devant la voiture... évidemment, ça tue le métier). Enfin, elle dispose d'une image de marque haut de gamme : posséder une voiture française à Budapest, à Berlin, même à New York, c'est chic.

Peut-on parler à ce moment-là d'« industrie automobile » ?

En 1900, la France est le premier constructeur mondial d'automobiles, le premier exportateur et le pays qui dépose le plus grand nombre de brevets. Enfin, on ne compte pas moins de cent marques sur le territoire ! Cela dit, quand on y regarde de plus près, on s'aperçoit qu'il s'agit davantage d'une constellation de firmes artisanales que d'une véritable industrie. D'ailleurs, je ne parlerais pas de « constructeurs » mais plutôt de « fabricants » ou de « monteurs », puisqu'on est face à des entrepreneurs qui assemblent des éléments et des pièces achetés à des fournisseurs extérieurs : les pneus chez Michelin, le verre chez Saint-Gobain — et le moteur, généralement chez Daimler¹.

Jusqu'à la Première Guerre mondiale, les voitures sont construites à l'unité, presque sur mesure. Le client vient voir le fabricant, il choisit la taille, la couleur de la peinture, le type de tissu qui recouvrira les sièges. Il y a là un raffinement délicieusement snob, très loin en tout cas de la voiture populaire que Ford propose aux États-Unis à partir de 1908. D'ailleurs, les deux mondes vont longtemps fonctionner en parallèle sans se connaître. Si la grande série se développe aux États-Unis avec Ford, Buick et Dodge, l'Europe, elle, reste sur le créneau de la voiture de luxe. Et en effet, pourquoi le constructeur français irait changer son mode de production puisqu'il réalise des marges bénéficiaires de 20, 30, 40 % ? Pourquoi aller faire des investissements considérables pour une voiture comme la Ford T, c'est-à-dire une voiture pas chère et qui

rapporte peu de bénéfices ? Nos entrepreneurs français ne sont pas bêtes : ils regardent leurs comptes d'exploitation, et leur choix est vite fait.

En France, où trouve-t-on ces premiers constructeurs ? Autour de Paris ?

Il y a logiquement une prédominance parisienne, avec ce fameux « croissant de la mécanique », qui va du nord au sud de l'agglomération, en passant par l'ouest (Boulogne). C'est là que se trouvent les entrepreneurs expérimentés, les fournisseurs, la main d'œuvre qualifiée — et la clientèle : les couches aisées de la société, les seules qui puissent se motoriser.

L'automobile émerge cependant à d'autres endroits : à Lyon avec Berliet, Rochet-Schneider, ou la Buire, mais aussi dans l'est et le nord de la France. À Vierzon, un certain Brouhot fabrique ainsi des moissonneuses-batteuses pendant la saison agricole, et des automobiles lorsque ses ouvriers sont en chômage technique... Et puis il y a le pays de Montbéliard, avec Peugeot : l'entreprise y est implantée depuis 1810. Pour elle, il n'y a aucune raison de venir s'installer à Paris ; ses usines qui fabriquent jusqu'alors de l'outillage, des moulins à café et des cycles sauront très bien fabriquer des automobiles.

Quels sont les problèmes techniques rencontrés par les constructeurs ?

Un des principaux problèmes, c'est le moteur. Pendant un moment, les constructeurs estiment qu'il faudrait transférer vers l'automobile ce qu'on utilise pour la locomotive, à savoir la vapeur. Les Anglais notamment, pionniers de la première révolution industrielle, ont cette idée de « sortir » la locomotive des rails pour la mettre sur la route. Mais ils se rendent très vite compte que 1) c'est trop

lourd, 2) ce n'est pas maniable, et 3) ça va défoncer les routes.

En France, quelques constructeurs s'entêtent à croire en l'avenir du moteur à vapeur, comme les frères Bollée ou Serpollet (*voir encadré*). C'est d'ailleurs avec un moteur Serpollet que fonctionnait la première Peugeot, la Type 1, présentée en 1889 à l'exposition universelle de Paris² ! Mais Armand Peugeot a vite compris que ça ne marchait pas, et, dès l'année suivante, il s'est associé à Panhard et Levassor qui produisait sous licence des moteurs Daimler. Le quadricycle Type 2, créé par Peugeot en 1890, est donc équipé d'un moteur à pétrole.

Jusqu'à la Première Guerre mondiale, les voitures sont construites à l'unité, presque sur mesure. Le client vient voir le fabricant, il choisit la taille, la couleur de la peinture, le type de tissu qui recouvrira les sièges.

¹ Les moteurs Daimler sont si performants qu'ils équipent pratiquement tous les constructeurs — jusqu'à ce que ces derniers en aient assez de payer des royalties à l'entreprise allemande et se mettent à construire leur, en démontant un Daimler, donc en détournant un brevet, en quelque sorte...

² On ne peut pas parler d'automobile à son sujet parce qu'elle avait seulement trois roues.

Finalement, il aurait été logique que l'automobile naisse en Angleterre.

Oui. Et si ça ne s'est pas produit, alors que l'Angleterre est précisément le pays de la révolution industrielle, c'est parce que les Anglais étaient complètement immergés dans ce monde du transfert chemin de fer / automobile. Les Allemands et les Français ont été beaucoup plus dégagés là-dessus et sont allés vers d'autres solutions : le pétrole et l'électricité. Le moteur électrique et le moteur thermique (c'est-à-dire le moteur à essence), qui émergent tous deux à la fin du XIX^e siècle, vont d'ailleurs se livrer une véritable bataille dans l'équipement des automobiles.

À quel moment se termine ce « temps des pionniers » ?

En 1914. Sur le plan technique, entre 1890 et 1914, tout est inventé : le turbo-compresseur, la boîte de vitesses, la monocoque, le frein à disque, tout est là — on ne va pas forcément les utiliser parce que techniquement, ce n'est pas toujours fiable. Mais c'est inventé.

Et au niveau des pionniers eux-mêmes, c'est-à-dire des constructeurs, quelle est la situation en 1914 ?

On dénombre en France 153 constructeurs. La production est passée de 25 000 véhicules en 1908 à 45 000 en 1913. Deux grands constructeurs émergent : Peugeot et Renault. On a déjà parlé du premier, pas encore du second. C'est pourtant important de le présenter. L'entreprise « Renault Frères », c'est d'abord et surtout Louis Renault, le cadet de la famille, qui refuse de s'intéresser à l'entreprise paternelle (une fabrique de boutons) et préfère construire des automobiles — c'est un passionné de mécanique. Soutenu par ses frères aînés Marcel et Fernand, Louis Renault construit sa première voiture en 1898, donc avec huit ans de retard sur ses concurrents. Mais d'emblée, ses réalisations sont excellentes. Elles se distinguent par leur avance technique — la prise directe dont on parlait plus haut — et par leur très grande qualité. Ce sont ces atouts qui vont hisser Renault en tête des plus grandes courses automobiles d'Europe et faire rapidement augmenter ses commandes. Autre caractéristique intéressante de Renault, qui le différencie de Peugeot : la diversification. Entre 1898 et 1914, Renault produit tout qu'on lui commande : voiture, camion, moteur d'avion, matériel ferroviaire, etc. Son entreprise se développe assez vite, en grignotant au fur et à mesure des besoins sur les zones qui jouxtent l'atelier de Boulogne. Au moment où la guerre éclate, Renault est donc un véritable

Louis Renault construit sa première voiture en 1898, donc avec huit ans de retard sur ses concurrents. Mais d'emblée, ses réalisations sont excellentes.

petit empire, qui commence à sérieusement concurrencer Peugeot. Pour vous donner une idée, en 1914, les deux entreprises fabriquent chacune entre 4 000 et 5 000 véhicules par an. Au même moment, Ford produit 1 200 véhicules par jour... Cela en dit long sur l'avance américaine en matière de fabrication en série.

Justement, quand passe-t-on à la grande série, en France ?

L'événement qui déclenche tout, c'est la Grande Guerre, avec la production d'armements en masse. Très curieusement, le premier constructeur à lancer une automobile fabriquée en série est un nouveau venu dans le secteur. Il s'agit d'un industriel qui a fait des obus pendant la guerre, et qui annonce sa reconversion le 11 novembre 1918 — car il a un sens de la pub extraordinaire... On aura reconnu André Citroën. Stupeur des constructeurs, évidemment : non seulement Citroën veut faire de l'automobile, mais en plus, il veut la faire en série ! Renault et Peugeot, les deux leaders, sont perplexes. Ils décident de laisser Citroën se lancer tout seul dans l'aventure pour voir si ça vaut le coup. Et très vite, bien sûr, ça vaut le coup. Sauf que Citroën a pris de l'avance et qu'il va la conserver longtemps...

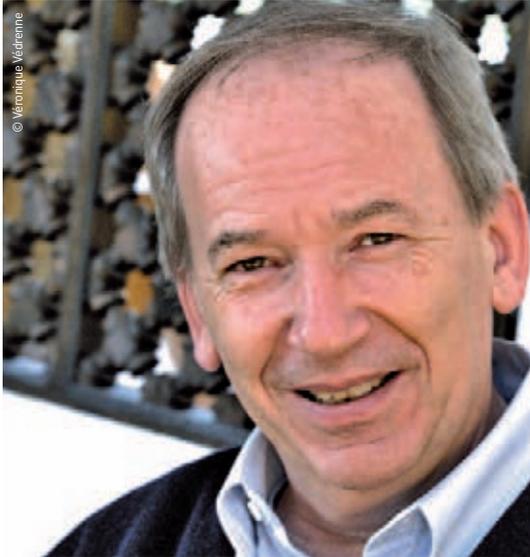
Citroën a-t-il été influencé par Ford et le modèle américain ?

Oui, absolument. Dès les années 1910, il part aux États-Unis voir comment ça se passe. Et lorsqu'il monte son usine d'obus à Paris, il le fait selon le système américain. Grande réussite puisqu'en 1918, il est devenu le premier producteur d'obus en France. Au sortir de la guerre, étant



© Véronique Vézienne





obligé de se reconverter, il choisit l'automobile — comme il aurait pu choisir les cycles ou les machines à coudre, ce n'est pas son problème. À la différence de Louis Renault et d'Armand Peugeot, il n'est pas un homme de produit mais un homme d'usine, un homme d'atelier, d'organisation. Ce qui l'intéresse, c'est le flux de production. Et son œuvre sera plutôt une organisation industrielle qu'une voiture.

La guerre de 1914 a donc changé la donne : Citroën déboule parmi les constructeurs, la fabrication en série commence... Peut-on dire que l'industrie automobile moderne est en marche ?

La guerre a été un énorme accélérateur pour les grands constructeurs. Pour Citroën, elle a même été la raison de son développement : sa grande usine d'obus n'existait pas en 1914. Renault, lui aussi, sort fortifié de cette période. En 1918, il compte 22 000 employés — il en avait 4 400 en 1914. Tous deux sont désormais riches, et disposent d'une organisation industrielle solide, quoique tout à fait différente puisque l'un est le chantre de la spécialisation (des obus, des obus...), et l'autre celui de la diversification (des voitures, des chars, des camions, des avions...).

Pour Peugeot, la situation est un peu différente puisque l'entreprise a eu la malchance d'être très mal située durant la guerre : à dix kilomètres du front ! On n'a pas osé lui passer trop de commandes, ce qui fait qu'elle n'a pas eu autant de marchés qu'elle aurait dû. Elle part donc avec un peu de retard sur ses deux concurrents.

À la différence de Renault ou Peugeot, Citroën n'est pas un homme de produit mais un homme d'usine, d'atelier, d'organisation. Ce qui l'intéresse, c'est le flux.

Le passage à la fabrication en série est-il aisé ? Renault et Peugeot réussissent-ils à s'adapter ?

Rien n'est facile, même pour Citroën. Les cadences ont dû mal à décoller. La sous-traitance n'est pas toujours en mesure de suivre une production qui doit allier quantité et qualité. Le marché peine à s'ouvrir. Ce n'est qu'en 1923 que les cadences de 100 voitures par jour sont atteintes. Pourtant, dès les années 1920, c'est bien Citroën qui domine la profession. Extrêmement entreprenant, il achète aux meilleurs experts américains les machines les plus modernes, les procédés de fabrication les plus performants.

Renault, de son côté, n'adopte la chaîne de montage qu'entre 1922 et 1926. Pour rattraper son retard, il doit réorganiser ses usines de Boulogne Billancourt et ouvrir en 1929 de nouveaux ateliers à l'île Seguin. Quant à Peugeot, grâce à l'arrivée d'une nouvelle génération de dirigeants, elle accomplit de grands progrès en matière de rationalisation et de productivité. Tandis que ses concurrents ont du mal à s'agrandir dans un environnement urbain très dense, tandis que Citroën se trouve étriqué sur son quai de Javel (question encombrement, les obus n'ont pas grand chose à voir avec les voitures...), Peugeot a l'avantage de pouvoir s'étendre. Et sa nouvelle usine de Sochaux-Montbéliard, construite au début des années 1930, est de loin plus aboutie et mieux organisée que celles de ses concurrents.

Que se passe-t-il du côté des « petits » constructeurs ?

Pendant que les trois grands choisissent l'industrie et le fordisme, les cent et quelques autres, eux, restent artisans, et continuent à faire de très belles voitures. Malheureusement, le marché n'est pas extensible et la crise de 1929 les frappe de plein fouet. La voiture de luxe ne se vend plus ; la spécialité du haut de gamme est remise en question. Les Delage, Bugatti, Delahaye s'effondrent — tandis que les trois « grands » survivent tant bien que mal.

D'autres constructeurs vont-ils émerger en France après la crise de 1929 ?

Simca arrive en 1934, grâce à Fiat. Le constructeur italien, qui ne peut plus importer en France à cause des barrières douanières, décide de monter une entreprise sur place : ce sera la Société industrielle de mécanique et de carrosserie automobile (Simca), qui, bien entendu, fabriquera des modèles Fiat. On trouve Ford, également, qui fait construire une

usine à Poissy en 1938. Mais ni l'un ni l'autre ne perceront pas vraiment. Il n'y a pas la place sur le marché français pour cinq constructeurs.

Les constructeurs d'aujourd'hui sont-ils encore des pionniers ?

Vous n'avez pas d'automobile sans innovation. Pour exister aujourd'hui, il faut avoir été pionnier et continuer de l'être. Ou alors passer entre les gouttes... C'est arrivé : Opel, par exemple, est née en 1898 comme Renault – mais on ne l'a jamais vraiment vue... Si les grands constructeurs français d'aujourd'hui sont plus que centenaires (110 ans pour Renault, 200 pour Peugeot), c'est parce qu'ils ont réussi à traverser des crises et à s'adapter à des changements à la fois techniques, sociaux, économiques et politiques. Donc, oui : ils ont su, à chaque époque, rester pionniers. Quelques exemples. Pendant la Seconde Guerre mondiale, les constructeurs français imaginent des voitures qui ne consomment pas d'essence, qui ont des petits moteurs, à faible cylindrée mais avec beaucoup de rendement. Pendant ce temps-là, Volkswagen fait sa Coccinelle qui consomme le double d'une 4L. Et allez faire rentrer une commode dans une Coccinelle... La 4L (1961), justement, c'est une voiture révolutionnaire. Pourquoi ? Parce qu'elle s'ouvre derrière. Et là, d'un coup, vous faites tout rentrer ! Vous basculez les sièges pour entasser les pots de peintures du lundi au vendredi, et vous les retirez les samedi

Si les grands constructeurs français d'aujourd'hui sont plus que centenaires, c'est parce qu'ils ont réussi à traverser des crises et à s'adapter à des changements à la fois techniques, sociaux, économiques et politiques.

et dimanche pour emmener les enfants en pique-nique. C'est tellement pionnier que tout le monde l'a copié. C'est d'ailleurs là qu'on voit la dimension sociologique et politique de l'automobile. L'automobile est constamment repensée pour s'adapter aux nouveaux usages. Saviez-vous par exemple que le coffre d'une Renault 5 (1972) avait été calculé pour accueillir la capacité d'un caddy de supermarché ?... La 2CV (1948) aussi, c'est de l'innovation. Arriver à faire une voiture aussi simple que la 2CV demande un énorme travail d'ingénieur. Idem pour la 204 (1965), qui est une voiture petite à l'extérieur mais grande à l'intérieur. Avec cette voiture, Peugeot a créé un segment inédit. Pionnier. Même chose avec l'Espace de Renault (1984) :

le plancher est plat, donc vous pouvez faire glisser les objets ; et ça change tout ! Aujourd'hui, Peugeot sort BB1, un scooter à quatre roues, c'est-à-dire un quadricycle (on revient aux origines !), et Renault se prépare à sortir quatre voitures électriques. L'innovation continue ; les pionniers sont toujours là...

Propos recueillis par Claire Moyrand

Jean-Louis Loubet est l'auteur — entre autres — de La Maison Peugeot (Perrin, 2009) et d'une Histoire de l'automobile française (Seuil, 2001).

Bollée et Serpollet, les tenants de la vapeur

Si les Anglais réfléchissent les premiers aux moyens de faire sortir le chemin de fer de ses rails pour en faire une « locomotive de route », les Français ne sont pas en reste, qui rêvent de construire un véhicule à vapeur fiable et rapide. Amédée Bollée (1844-1917) est de ceux-là. Son Obéissante, qu'il présente en 1873, est un engin étonnant : allant jusqu'à 40 km/h, elle dispose de 12 places situées à l'avant d'une énorme chaudière. Impossible toutefois de parler de succès : aucun acheteur ne se présente. Bollée ne se décourage pas. Il crée en 1878 la Mancelle : avec son moteur à l'avant et son arbre de transmission qui court vers les roues arrière, il ne lui manque que la boîte de vitesse pour avoir vingt ans d'avance ! Hélas, les ventes ne sont pas au rendez-vous. Pire, on accuse l'inventeur de traficoter avec l'Ennemi (l'Autriche-Hongrie et l'Allemagne)... Mais le point le plus critique est ailleurs, dans le moteur : l'encombrement des chaudières rend les véhicules lourds et massifs ; aucune suspension n'est en mesure de les soutenir à des vitesses importantes sur des routes encore souvent rudes. En 1886, Bollée admet lui-même que « l'avenir appartient au moteur à explosion fonctionnant au pétrole ».

Ses fils en prennent acte et, dès 1895, se mettent à travailler sur des moteurs à gaz.

Léon Serpollet (1858-1907) est l'autre grand spécialiste de la vapeur. Au moment où Bollée abandonne, lui y croit encore. Il est même si déterminé qu'en 1899, il parvient à convaincre un financier américain, Frank Gardner, de l'aider à bâtir une entreprise. Mais malgré la bonne réputation de ses véhicules à l'étranger, et le dépôt de 16 brevets, le succès de Serpollet est de courte durée : Gardner vend ses parts à Darraq en 1906, et l'année suivante, le Français décède. Le moteur à vapeur est cette fois définitivement dépassé par le moteur à essence.



Albert de Dion, promoteur de l'automobile

Bien qu'il fut une célébrité à son époque, Albert de Dion reste aujourd'hui un personnage mal connu. Il fut pourtant l'un des grands promoteurs de l'industrie automobile. Comte puis Marquis, député, sénateur, homme tout à la fois politique et mondain, curieux et passionné des dernières inventions mécaniques, il créa avec l'aide de Georges Bouton, mécanicien, une des toutes premières entreprises de construction automobile, longtemps leader sur son marché. Il fut aussi un défenseur zélé de ce nouveau moyen de locomotion, auquel il s'attacha à donner la plus grande portée possible, consacrant sa vie et sa fortune au « Déplacement ».

En 1882, alors qu'Albert de Dion est en quête d'objets de fantaisie destinés au décor d'un bal, le modèle réduit d'une machine à vapeur, exposé en vitrine d'un magasin, retient toute son attention. Intrigué – car grand connaisseur de technique –, il demande à rencontrer son constructeur. Il fait ainsi la connaissance de Georges Thadée Bouton et de son beau-frère Charles Trépardoux.

Georges Thadée Bouton, qui a fait son apprentissage chez un serrurier forgeron, a rencontré Charles Trépardoux dans un atelier de mécanique et de chaudronnerie à Paris. Très vite, tous deux se sont associés pour fabriquer des instruments scientifiques, des locomotives de salon, des modèles réduits de bateaux à vapeur, etc.

La rencontre avec Albert de Dion leur permet de réaliser leurs ambitions : construire des véhicules légers autotractés grâce à une chaudière d'un nouveau type. En 1882, Trépardoux et C^{ie}, ingénieurs-constructeurs est

créée. Charles Trépardoux, ingénieur des Arts et Métiers, est en effet le seul à justifier d'un diplôme devant l'administration des Mines chargée de vérifier les chaudières. Au départ, l'entreprise a pour but de construire des chaudières et des véhicules légers, des voitures sur route ou des tricycles, mais aussi de grosses chaudières destinées à l'industrie et à la marine et qui représentaient la partie commerciale de l'affaire.

Dès 1889, de Dion finance des recherches sur le moteur à pétrole, ce qui provoque le départ de Trépardoux, très attaché à la vapeur. En 1893, l'entreprise devient donc la Société de Dion Bouton.



© Amicale de Dion Bouton

Georges Bouton (1847-1938), l'artisan mécanicien-dessinateur, et Albert de Dion (1856-1946), l'aristocrate-financier.

Contrairement aux autres constructeurs automobiles qui assemblent différentes pièces, de Dion Bouton invente et produit ses organes de propulsion (blocs-moteurs), de transmission, de freinage et construit entièrement ses voitures. Parmi ces inventions, les plus importantes sont le pont de Dion (l'architecture des essieux arrière) et le moteur monocylindre de Dion Bouton qui est utilisé par de nombreux constructeurs. L'entreprise devient bientôt le plus important constructeur mondial de la Belle Époque.

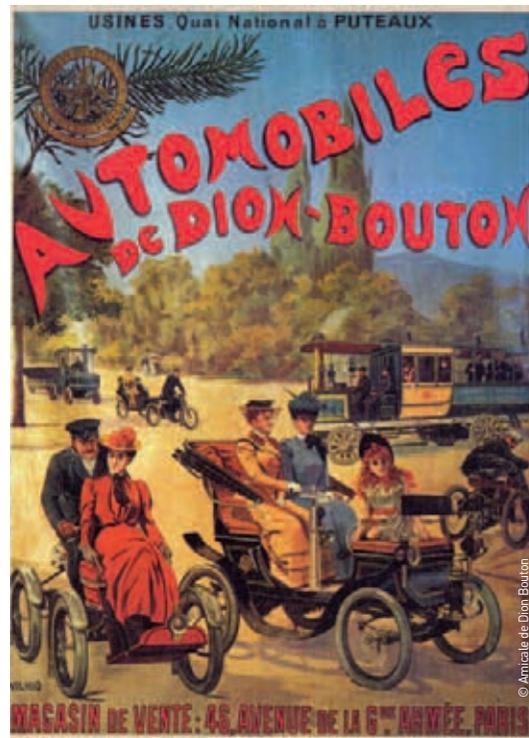
« L'artisan et le gentilhomme » : une association harmonieuse

L'association des deux hommes est un succès. Malgré leurs différences physiques qui font d'eux un couple à la « Laurel et Hardy », leurs caractères s'accordent parfaitement. Bouton est le mécanicien et le réalisateur, discret, tandis que de Dion, créateur de l'entreprise, occupe le devant de la scène avec brio. Au-delà de son entreprise, Albert de Dion développe également un véritable système de promotion de l'industrie automobile, qui va de la fondation de l'Automobile club de France à celle du *Journal l'Auto*. C'est ce qu'expose Gaëlle Beaussaron dans son article sur le « système de Dion », dont nous vous proposons plus loin certains extraits. Néanmoins, la fin de la Première Guerre mondiale signe le déclin de la société, qui ne parvient pas à se moderniser face à de nouveaux et nombreux concurrents. En 1934, Albert de Dion et Georges Bouton arrêtent la fabrication des automobiles et quittent l'entreprise. La continuité est assurée par Charles Lecœur, son directeur ; la Société nouvelle des automobiles de Dion Bouton se diversifie alors dans l'entretien des automobiles, la construction de véhicules industriels, de matériel de voirie et d'entreprise, tout en poursuivant une ancienne production d'autorails et de chemin de fer. Elle s'oriente un moment sur des pelleteuses et réparations pour l'armée, avant de fermer définitivement en 1968.

Alix Moreteau

Nous remercions René Ville, de l'Amicale de Dion Bouton, pour son aide et le prêt gracieux de ses photographies.

L'association des deux hommes est un succès. Leurs caractères s'accordent parfaitement. Bouton est le mécanicien et le réalisateur, discret, tandis que de Dion, créateur de l'entreprise, occupe le devant de la scène avec brio.



En 1900, de Dion Bouton était le plus grand fabricant d'automobiles du monde, et ses moteurs étaient utilisés par plus de 150 autres constructeurs !

Extrait

L'Automobile club de France

« Dans un contexte de produit à la mode et réservé à des élites, Albert de Dion lance en 1895 l'idée de fonder une sorte de « Jockey Club automobile » qui, comme le Jockey

Club de Paris pour le cheval, réunirait les défenseurs de l'automobile et permettrait de vulgariser celle-ci par l'organisation de courses, concours, expositions ou conférences. C'est ainsi que fut fondé l'Automobile club de France, à la fois Cercle mondain et « Société d'encouragement pour le développement de l'industrie automobile en France ». Les premières réunions constitutives eurent lieu chez Albert de Dion en son hôtel du 27 quai d'Orsay à Paris, puis en 1898 l'ACF prit ses quartiers dans l'hôtel du 6 place de la Concorde, acquis deux ans plus tôt.

L'ACF ne se développa pas dans un esprit de totale union, car ses deux principales activités, le Cercle et la Société d'encouragement, regroupaient des personnes



aux goûts divers, aux vues et projets très distincts. C'est ainsi qu'en 1903, les « cercleux » réunis autour du baron de Zuylen, président de l'ACF, décidèrent de ne plus encourager financièrement l'automobile mais de privilégier le Cercle, lieu de divertissements et de jeux. En évitant tout conflit direct avec les membres du Cercle, Albert de Dion renforça l'activité d'encouragement par la création d'une filiale — l'Association générale automobile (AGA) — destinée à tous les automobilistes, y compris les femmes. L'AGA donna un nouvel élan à la Société d'encouragement grâce à l'adhésion de très nombreux adeptes d'horizons divers. La pratique automobile cessa d'être personnalisée uniquement par des gens fortunés, membres du "Tout-Paris" et des cercles mondains. C'est là un aspect de l'ACF très peu connu des historiens et du grand public.

Néanmoins la désunion entre Albert de Dion et les « cercleux », amorcée en 1903, se transforma en véritable crise interne. Le refus du baron de Zuylen de soutenir financièrement l'automobile par le biais de l'ACF fut tel que de Dion, par ailleurs président de la "Chambre syndicale de l'automobile et des industries qui s'y rattachent",

n'eut d'autre choix que de quitter l'hôtel de la place de la Concorde en 1911. Mais l'élan était donné tant les activités déployées par l'AGA avaient été multiples : création d'un service contentieux et d'un Office de tourisme en 1902, mise au point et installation de poteaux indicateurs d'obstacles agréés par les ministères de l'Intérieur et des Travaux publics en 1903 (ces panneaux étaient plus lisibles que ceux installés par le Touring club de France, qui étaient adaptés aux seuls cyclistes) ; en 1903 encore, mise en place d'un service d'assurances automobiles, puis en 1904, mise en place d'examen de chauffeurs et délivrance de diplômes de mécaniciens. À cela s'ajoutent de multiples avantages et réductions offerts aux automobilistes pour leurs approvisionnements en carburant ou pièces détachées par exemple. »

Le Salon de l'automobile

« Jusqu'en 1908, les constructeurs présentent chaque année leurs nouveaux modèles au Salon de l'automobile

Les dix premières années du Salon de l'automobile connurent une atmosphère d'élégance et de luxe, devenant l'événement à la mode, attirant le Tout-Paris, les élégantes et les curieux.

qu'avait créé en 1898 la Société d'encouragement de l'ACF. Organisé sous la direction générale de Gustave Rives, un proche d'Albert de Dion, qui fut "tout à la fois ordonnateur, organisateur et architecte", le Salon se tint d'abord aux Tuileries, puis à partir de 1901 au Grand-Palais. Les dix premières années du Salon de l'automobile connurent une atmosphère d'élégance et de luxe, devenant l'événement parisien et national à la mode, attirant le Tout-Paris, les élégantes et les curieux. Ces Salons jouaient un rôle de propagande très important pour l'industrie

automobile en y attirant une foule toujours de plus en plus nombreuse, et en transformant le premier sentiment de curiosité du public en réel intérêt. Une telle manifestation avait en outre de l'influence sur le rayonnement de l'industrie automobile française à l'étranger, sur la venue considérable d'étrangers à Paris à cette période, entraînant par là même un important mouvement d'affaires, et sur les pouvoirs publics. Cette splendeur des Salons connaîtra un sommet avec l'Exposition décennale de 1907 qui sera des plus somptueuses. Mais ce type d'organisation ne satisfait pas tout le monde, notamment les exposants qui investissent beaucoup pour peu de bénéfices.

À l'issue du Salon de 1908, fut soulevée la question de la périodicité : annuelle ou bisannuelle ? Armand Peugeot réunit autour de lui pas moins de trente constructeurs pour en discuter. Comme Albert de Dion, il reconnaissait le bien-fondé des Salons, mais pour lui l'automobile n'évoluait pas suffisamment rapidement pour pouvoir présenter tous les ans de nouveaux modèles. La vision réductionniste de Peugeot, pour qui l'automobile n'est décidément qu'un châssis et un moteur accentua la



© Amicale de Dion Bouton



© Amicale de Dion Bouton

- Ci-dessus : le Landaulet de Dion Bouton fut créé en 1908.
- En bas à droite : Albert de Dion et son fidèle chauffeur-mécanicien Zélélé.



Meeting d'Aix : M. CORMIER sur sa 24 chevaux de DION-BOUTON.
Premier de la 3^{me} Catégorie.



Au Meeting d'Aix : M. DIDIER sur sa
15 chevaux de DION-BOUTON.
Deuxième de la 2^{me} Catégorie.

Au Concours de Seine-et-Oise (février 1905), CORMIER et PELLEGRIN, sur 10 et 6 chevaux de Dion-Bouton, enlèvent aussi les deux premières places du classement général.

En Mai, à la Coupe du Loiret, CORMIER et MONTARIOL sont encore premier et deuxième du classement général, le premier sur 10 chevaux, le second sur 8 chevaux de Dion-Bouton.

Enfin en Juin, au Meeting d'Aix-les-Bains, on peut lire au Palmarès du Classement général par catégories :

- 1^{re} catégorie : 1^{er}, MONTARIOL sur 12 chevaux de Dion-Bouton ;
2^{me} — 2^{me}, DIDIER sur 15 chevaux de Dion-Bouton ;
3^{me} — 1^{er}, CORMIER sur 24 chevaux de Dion-Bouton,

battant nombre de 24, 30, 40 et 50 chevaux de toutes marques.

Le prix spécial du Concours d'Équipes est remporté par l'Équipe des de Dion-Bouton.

Quand il s'agit d'ENDURANCE et de REGULARITÉ
les de Dion-Bouton sont toujours au Premier Rang

Usines à PUTEAUX (Seine).

© Amicale de Dion-Bouton

divergence essentielle avec de Dion : Peugeot pense que la nouveauté ne peut venir que des constructeurs et des carrossiers, de Dion au contraire pense que l'innovation peut venir également des fournisseurs et des équipementiers et qu'il est donc nécessaire de les encourager pour faire progresser l'automobile. »

Le « système de Dion »

« Finalement, le "système de Dion" correspond avant tout à l'établissement d'un réseau de relations stratégiques qui comprend tous les acteurs nécessaires à la réussite du produit automobile, c'est-à-dire les constructeurs, les représentants des industriels qui s'y rattachent en amont et en aval, "les consommateurs expérimentaux" qui ont essayé les premiers véhicules construits, les coureurs-mécaniciens qui ont participé aux premiers succès, les ingénieurs qui ont permis les progrès techniques, les journalistes qui ont participé à la promotion et favorisé la pratique de ce moyen de locomotion. Son but était de promouvoir ce nouveau produit, de le soutenir pour développer une industrie dynamique, lui trouver des débouchés pour qu'il devienne un réel objet de consommation pratique, utile et bon marché, enfin, de le défendre auprès des pouvoirs publics, pour « casser » son image de simple objet de luxe. Certes de Dion connut des échecs marquants. Notons par exemple la Société des Taxis-autos

de Dion-Bouton fondée en 1908 et liquidée le 9 avril 1910 ; la Société française des machines-outils (SFMO) créée en 1907 et absorbée en 1913 par les usines Bouhey ; le départ d'Albert de Dion de l'ACF en 1911 ; le passage de l'organisation du Salon de l'automobile en 1910 de Gustave Rives, proche d'Albert de Dion, à André Granet, etc. (...) La crise de la maison de Dion-Bouton en 1930 ne signifie pas la fin du "système". Respectivement âgés de 74 ans et de 83 ans au moment de leur départ, Albert de Dion et Georges Bouton n'ont plus l'envie de poursuivre leur carrière d'industriels. Le vieillissement des hommes, des structures, des outils de production, lié au déclin de l'invention et des investissements, suffisent à expliquer la fin de cette maison. Lorsque l'entreprise disparaît en 1956, le "système" perdure au travers de l'ACF et du CCFA [Comité des Constructeurs Français d'Automobiles]. L'œuvre initiée par Albert de Dion à la fin du XIX^e siècle avec la naissance de l'industrie automobile, continue de vivre aujourd'hui, à l'aube du XXI^e siècle, au moment où est justement remise en cause l'automobile. »

Extraits tirés de l'article "Le « système de Dion » (1882-1932) : un réseau complexe de relations et de structure", de Gaëlle BEAUSSARON, in L'automobile, son monde et ses réseaux, dir. Anne-Françoise GARÇON, PUR, 1998.



Ernest Mattern

pionnier de l'organisation du travail chez Peugeot

¹ Yves COHEN, *Organiser à l'aube du taylorisme. La pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906-1919*, Presses universitaires franc-comtoises, 2001 (Prix d'histoire 2002 « Techniques, entreprises et société industrielle », Académie François Bourdon).

² Ernest MATTERN, « Exemple vécu de la formation d'un ingénieur d'usine », *Documents pour l'histoire des techniques*, n° 15, 1^{er} semestre 2008, pp. 90-210.

³ Comme il l'écrit lui-même dans son autobiographie : « *J'ai attendu ce jour pour écrire mon histoire, qui est un peu celle de la fabrication de l'automobile, afin de montrer ce qui peut se passer dans les coulisses d'une industrie.* »

⁴ Georges De Ram chez Renault, ou encore Charles de Fréminville chez Panhard & Levassor.

⁵ Page 129

Les débuts de l'automobile, ce sont aussi les débuts d'une mutation du travail vers une plus grande « rationalisation » et vers la production en série. Une dimension essentielle, qui met en jeu tous ceux qui participent, dans l'ombre, à l'industrialisation de l'automobile — et ils sont nombreux : ajusteurs, monteurs, dessinateurs, contremaîtres, ingénieurs... Parmi ceux qui inventent et mettent en œuvre cette nouvelle organisation du travail, il en est un qui se distingue par sa personnalité originale : il s'agit d'Ernest Mattern, ingénieur et directeur technique des usines Peugeot. Un pionnier non pas de l'automobile mais de la transformation de l'industrie de petite série en industrie de masse.

Pour Yves Cohen, auteur d'un très riche ouvrage consacré à Ernest Mattern¹, l'invention du produit automobile s'est doublée, dès ses débuts, de l'invention d'une nouvelle organisation du travail et de la production. Cette seconde innovation, forcément moins médiatique, et plus difficile à saisir pour les non spécialistes, comporte également ses inventeurs et ses pionniers — présents chez Ford, chez Renault, chez pratiquement tous les constructeurs importants de l'époque. Si Yves Cohen s'est intéressé à Ernest Mattern chez Peugeot, c'est parce que celui-ci a laissé de magnifiques archives au centre desquelles figure un document assez remarquable : une sorte d'autobiographie professionnelle écrite en 1941, qui retrace tout son parcours chez Peugeot depuis son entrée dans la firme en 1906². Or son parcours coïncide presque parfaitement avec la période d'industrialisation de l'automobile (voir encadré « Repères biographiques » p.50). « *Cette sorte de coïncidence³ fait de Mattern un personnage assez emblématique des transformations du travail qui ont lieu à cette époque, explique Yves Cohen. Il fait partie de ces quelques grands⁴ qui ont "mis en ordre" le travail, le produit, la gestion.* »

En 1906, lorsque Mattern arrive chez Peugeot, les ateliers sont bien sûr « organisés », mais il n'y a encore aucune organisation d'usine planifiée, réfléchie. Tout est à inventer, et d'abord la fonction d'organisateur. « *L'organisateur est un personnage d'une espèce nouvelle dans l'usine. Il lie gestion et travail, rentabilité et connaissance de la production. Son action bouleverse les hiérarchies traditionnelles. Il ravit aux ouvriers leur pouvoir sur le travail (temps et modes opératoires), recompose l'autorité de l'encadrement, oriente vers l'atelier l'action de la direction. Il met de l'ordre.* »⁵

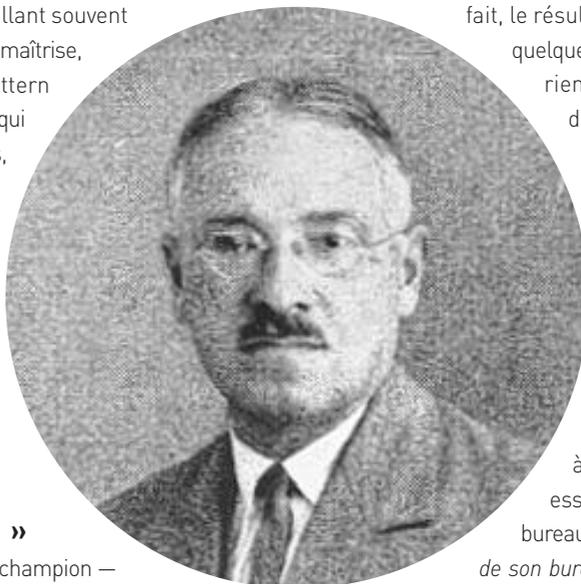
Mattern s'approprie cette nouvelle fonction presque naturellement, sans doute parce que c'est un homme qui voit l'automobile d'un point de vue industriel. Sans

« schéma directeur » préalable, allant souvent contre la volonté des ouvriers, de la maîtrise, parfois même de la direction, Mattern invente une pratique d'organisation qui combine des gestes, des dispositifs, des modes opératoires : une action multifacettes qu'il faut décrypter (disséquer) pour comprendre comment l'organisation entre dans les usines en ce début de XX^e siècle, « à l'aube du taylorisme » pour reprendre le titre de l'ouvrage d'Yves Cohen.

Mattern, « praticien d'usine »

Si Mattern est un pionnier — et un champion — de l'organisation, c'est d'abord parce qu'il est persuadé que l'avenir de l'automobile passe par la production en série. Toute son action chez Peugeot est donc tendue vers cet objectif. Il est aussi obsédé par le prix de revient — ce qui n'est pas alors un « absolu » dans l'industrie de l'époque⁶. Il s'attaque au problème de manière globale, et si les coûts de main d'œuvre sont les premiers visés, les autres constituants ne sont pas épargnés, de la fourniture des pièces brutes aux caractéristiques de conception en passant par les formes d'usinage.

À l'époque où Mattern entre chez Peugeot, l'automobile est un objet très complexe, qui nécessite des pièces mécaniques usinées avec beaucoup de précision, par une main d'œuvre forcément très qualifiée, donc coûteuse : les monteurs et les ajusteurs sont, parmi les ouvriers, ceux dont le savoir-faire se monnaie le plus cher. Mattern opère une petite révolution en faisant en sorte que les pièces deviennent « interchangeables », c'est-à-dire toutes semblables les unes aux autres, afin qu'elles soient montées par des ouvriers moins qualifiés, donc payés moins cher. Cette déqualification du travail va de pair avec une autre « intervention organisationnelle » : la mise aux pièces. Par cette mesure, l'ingénieur cherche à faire disparaître la « flânerie » des ouvriers qui, payés à la journée, étaient jusque-là maîtres à la fois des modalités et du temps de leur travail. Dès son arrivée à l'usine de Lille (voir encadré « Repères biographiques » p.50), Mattern remplace le salaire à la journée par le salaire à la tâche (à la pièce), fixant lui-même le prix, qu'il négocie avec les ouvriers en tenant compte des difficultés de chaque opération. Parallèlement, il n'hésite pas à payer davantage les ouvriers pour l'instauration de nouvelles normes de production. Et de



fait, le résultat est assez stupéfiant : en quelques mois, dans l'atelier d'expériences et d'essais (le premier dont il s'occupe, dès 1906), le rendement est doublé et les ouvriers perçoivent une augmentation de salaire de l'ordre de 60 %.

Si Mattern est un pionnier, c'est aussi parce que sa pratique s'ancre dans l'atelier. Il n'hésite pas à mettre « la main à la pâte », à se rendre au montage, aux essais, aux magasins, dans les bureaux d'études. « *Diriger une usine de son bureau, grâce à une organisation soi-disant impeccable, est la plus sinistre farce*

qu'on ait inventée pour justifier le placement d'Ingénieurs qui ont eu peur de compléter le savoir théorique par la pratique nécessaire de l'atelier et la fréquentation des ouvriers », écrit-il dans son autobiographie. Bien sûr, sa présence a un effet d'autorité, mais là n'est pas le plus important, et Mattern insiste à raison sur le savoir « pratique » qu'il en retire. La « palabre sur place », selon les mots d'Yves Cohen, est une vraie technique d'apprentissage : il faut voir ce qui se passe pour comprendre, et pouvoir ensuite raffiner l'organisation⁷. La présence corporelle est une des conditions nécessaires pour créer de l'organisation. « *Une des surprises de cette histoire, c'est qu'il n'y a pas tellement de dépersonnalisation* », explique Yves Cohen. « *Certes, on a des grosses machines, des usines immenses, on délègue, on crée des services, mais les personnes sont toujours là et certaines restent essentielles malgré la bureaucratisation. C'est le cas de Mattern.* »

Le tournant de la guerre

La guerre de 1914 marque un tournant dans l'industrialisation de l'automobile et plus généralement dans l'organisation du travail en obligeant — assez brutalement — les constructeurs à passer à la grande série. La mobilisation industrielle qui accompagne la mobilisation militaire « requalifie » les usines d'automobiles en usines d'armement, et en l'espace d'un été, il faut produire des milliers d'obus par jour en lieu et place d'une centaine de voitures par mois. Le défi est d'autant plus grand que ces produits nouveaux doivent être fabriqués par une main d'œuvre nouvelle. Tous les hommes ou presque étant partis au front, à l'exception de quelques « techniciens

Ernest Mattern a fait ses premières armes d'organisateur à l'usine de Lille, avant de devenir le directeur de l'usine d'Audincourt, dans le pays de Montbéliard.

⁶ De son bref passage à Westinghouse, firme américaine installée au Havre et nouvelle venue dans l'automobile, Mattern a retenu cette anecdote : chaque fois qu'une personne du bureau de dessin (dont il faisait alors partie) proposait un changement, le directeur de l'usine demandait : « *Est-ce que cela fonctionne mieux ? Est-ce meilleur marché ?* » Et si l'intéressé bafouillait, le directeur concluait : « *Nous ne sommes pas des poètes ni des rêveurs, nous sommes des industriels qui veulent fabriquer toujours de meilleurs produits et gagner de plus en plus d'argent.* »

⁷ Mattern écrit aussi : « *Je voudrais que l'histoire de ma carrière industrielle puisse montrer que l'ingénieur d'usine n'apprend pas son métier à l'école, mais que la pratique des ateliers reste la base de sa science et que neuf fois sur dix elle seule lui permettra de trouver les solutions convenables.* »



Robert Peugeot (1873-1945), neveu d'Armand Peugeot, a pris la tête de l'entreprise familiale à partir des années 1910.

qualifiés » qui reviennent travailler à l'arrière, on doit faire appel aux femmes et à la main d'œuvre « coloniale » [c'est-à-dire immigrée].

Pour Mattern, alors directeur de l'usine Peugeot d'Audincourt, c'en est fini des plans, le temps est à l'improvisation et à l'invention. La fabrication en masse des obus par un personnel non qualifié pose des problèmes inédits. Par exemple celui de la manutention : quels dispositifs matériels inventer pour que les femmes n'aient pas à porter des objets lourds ? Comme à son habitude, Mattern « pratique l'atelier » pour trouver des solutions. Il fait fabriquer des glissières, des échelles, des tapis roulants, des plans inclinés, des monte-charge. Improvisation, sans doute, mais qui permet à Mattern d'expérimenter la mise en série de toutes sortes d'opérations et de comprendre l'importance de la « gestion des flux ». Une leçon que l'ingénieur va retenir pour l'organisation des usines après-guerre.

Cet après-guerre commence dès 1917. Alors que le conflit entre dans une nouvelle phase, Mattern est nommé directeur technique des trois usines du Doubs (Beaulieu, Sochaux, Audincourt). Pour lui, c'est une sorte de consécration : il va enfin pouvoir agir globalement, sur tous les plans — sa fonction lui autorise une très grande latitude d'action. Il commence par standardiser le maximum d'éléments : la production, la comptabilité, les études, mais aussi les salaires, afin de permettre la circulation du personnel. Il crée des services communs aux différentes usines, ainsi qu'un « bureau de préparation du travail » qui coiffe le tout. Il réalise une « intégration verticale » des capacités de forges et de fonderies qui étaient jusque-là des sous-traitants. Bref, il s'attelle à un déploiement organisationnel extraordinaire qui va largement asseoir la prospérité de Peugeot entre les deux guerres.

La liberté dont semble jouir Mattern pourrait donner à croire qu'on a affaire à un pionnier solitaire. Or ce n'est pas le cas. « On assiste plutôt à une rencontre entre deux visions, explique Yves Cohen : celle de Mattern et celle de Robert Peugeot. En 1916, ce dernier a fait le projet d'une "grande entreprise", et la nomination d'Ernest Mattern à la tête de la direction technique entre dans son plan. »

Cette « délégation opérationnelle complète », selon les



mots d'Yves Cohen, est particulière aux Peugeot, et ce, dès l'époque d'Armand. Elle est à vrai dire assez logique : si Armand Peugeot est moins présent dans les ateliers que Louis Renault et Marius Berliet, c'est parce qu'au contraire de ces derniers qui ont commencé seuls dans leur atelier, il a une entreprise (déjà ancienne) à diriger. À la fois technicien et patron, il a l'habitude de déléguer. Robert Peugeot, qui lui succède, a la même approche « distanciée » par rapport au produit et à l'entreprise : il est avant tout un administrateur qui n'hésite pas à confier les tâches techniques et opérationnelles à des personnes en qui il a confiance. Ernest Mattern est de ceux-là. « Si Mattern ne dispose pas lui-même du capital, comme

Renault, Citroën ou Berliet, il a les moyens techniques. Il a quelque chose à dire, d'expérience, sur tous les aspects de la fabrication, du matériel, de l'espace, du personnel, et aussi sur le produit », écrit Yves Cohen⁸. À une époque où les gains de productivité se font sur la production, Ernest Mattern s'arroge la direction de la production. Il dispose ainsi, à sa façon, d'un « capital » : en maîtrisant les composantes de la production, c'est-à-dire en possédant les « moyens », il peut intervenir sur les « fins » industrielles, c'est-à-dire sur ce qu'il faut produire. Ce qui n'est pas rien.

⁸ Page 313

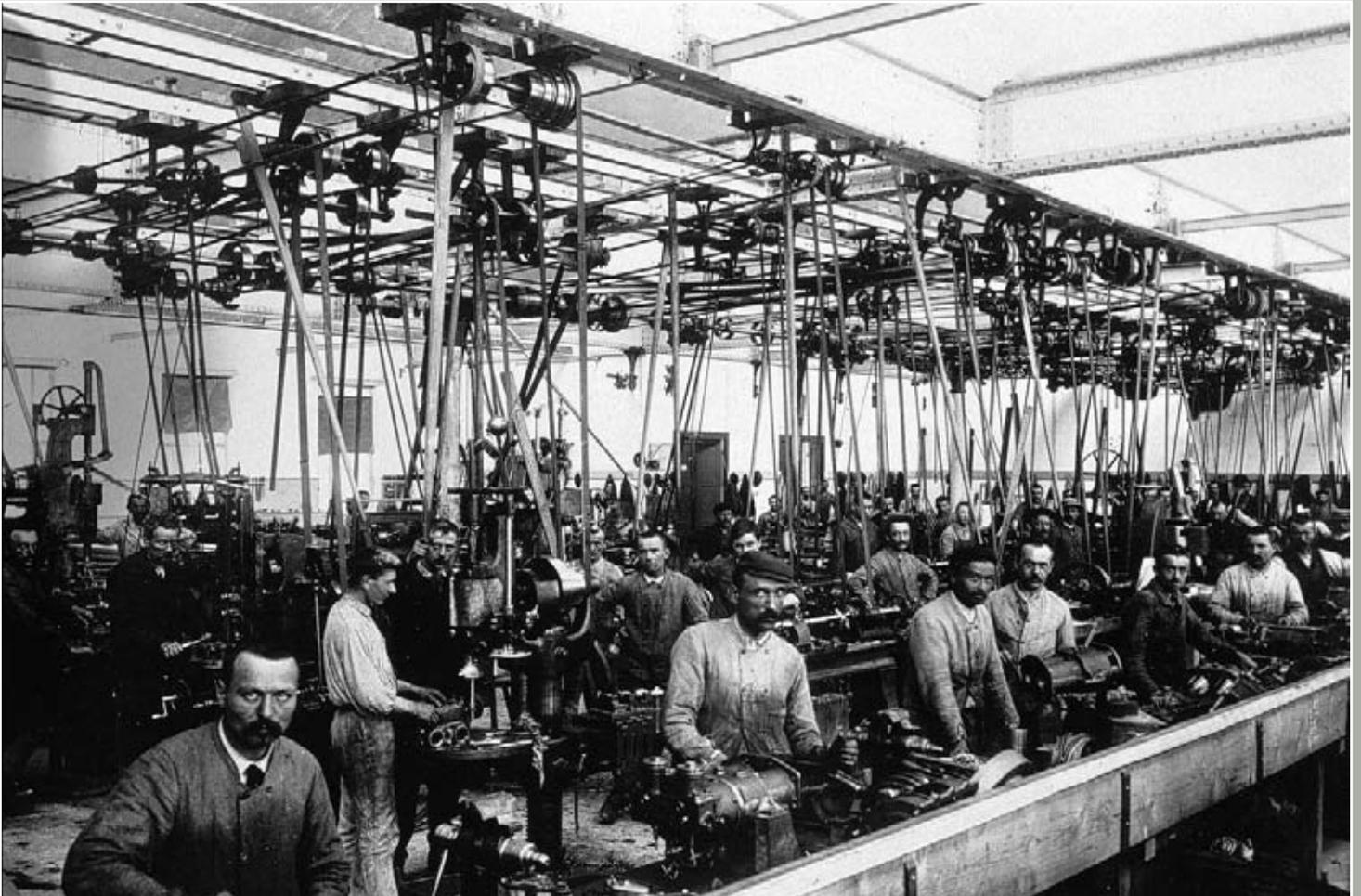
Ernest Mattern : repères biographiques

Né en 1880, Ernest Mattern a une formation d'ingénieur des Arts et Métiers. Diplômé en 1900, il s'oriente immédiatement vers l'industrie automobile — et n'en sortira plus. Il rejoint en 1906 Peugeot, entreprise dans laquelle il effectue ensuite la presque totalité de sa carrière. Il est successivement contremaître, chef d'atelier puis chef de fabrication à l'usine de Lille, directeur de l'usine d'Audincourt, et enfin, à partir de 1917, directeur technique des trois usines du Doubs et de tous les bureaux d'études. Après un rapide passage chez Citroën entre 1922 et 1928 (pour cause de désaccord avec le directeur général de l'époque), Mattern revient chez Peugeot comme directeur général des usines. À sa retraite, exigée par les occupants en 1943, il est nommé administrateur de l'entreprise. Il meurt en 1952.

Portfolio

Dans les ateliers de Peugeot

Évolution du travail ouvrier de 1899 à 1932



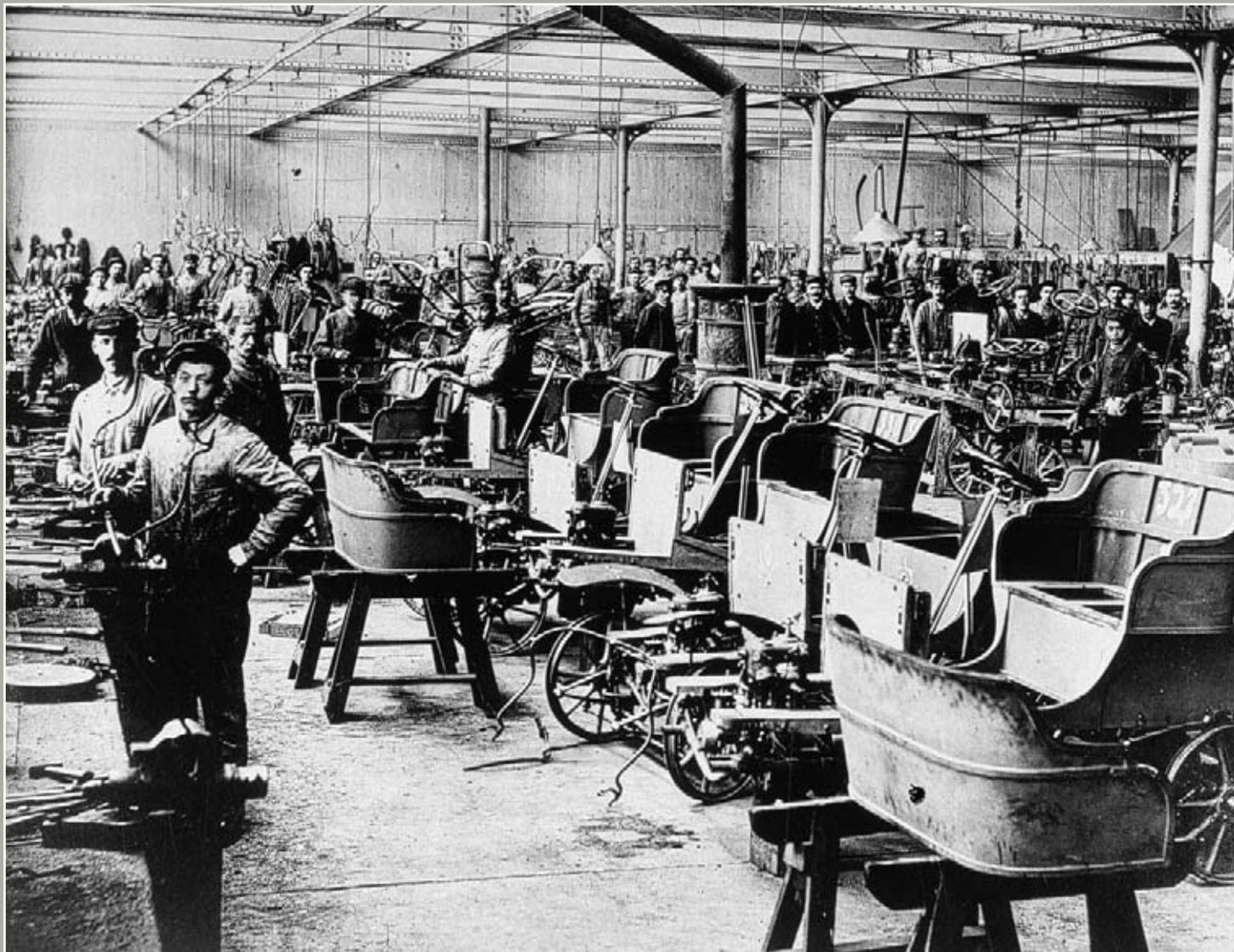
Vue de la « forêt de courroies » d'un atelier de machines, à l'usine d'Audincourt vers 1910. La photographie montre comment le chef tient la commande du mouvement d'ensemble de la « force motrice ». Au premier plan, des ajusteurs montent des moteurs, leur étau à portée de main pour retoucher les pièces, car celles-ci ne sont pas interchangeables à la sortie des machines.

La nouvelle organisation du travail chez Peugeot, mise en place par Ernest Mattern, est assez emblématique de ce qui se produit chez les plus importants constructeurs automobiles entre les années 1910 et 1930 : instauration de la chaîne de montage, de la grande série, spécialisation des postes, déqualification des ouvriers...

Pour bien comprendre cette évolution, nous vous proposons ici quelques photographies d'époque provenant des archives de Peugeot. Quelques vues d'ateliers et d'ouvriers en situation pour mieux saisir, du regard, cette « métamorphose » de l'organisation du travail — avec comme charnière les fabrications de guerre entre 1914 et 1918.

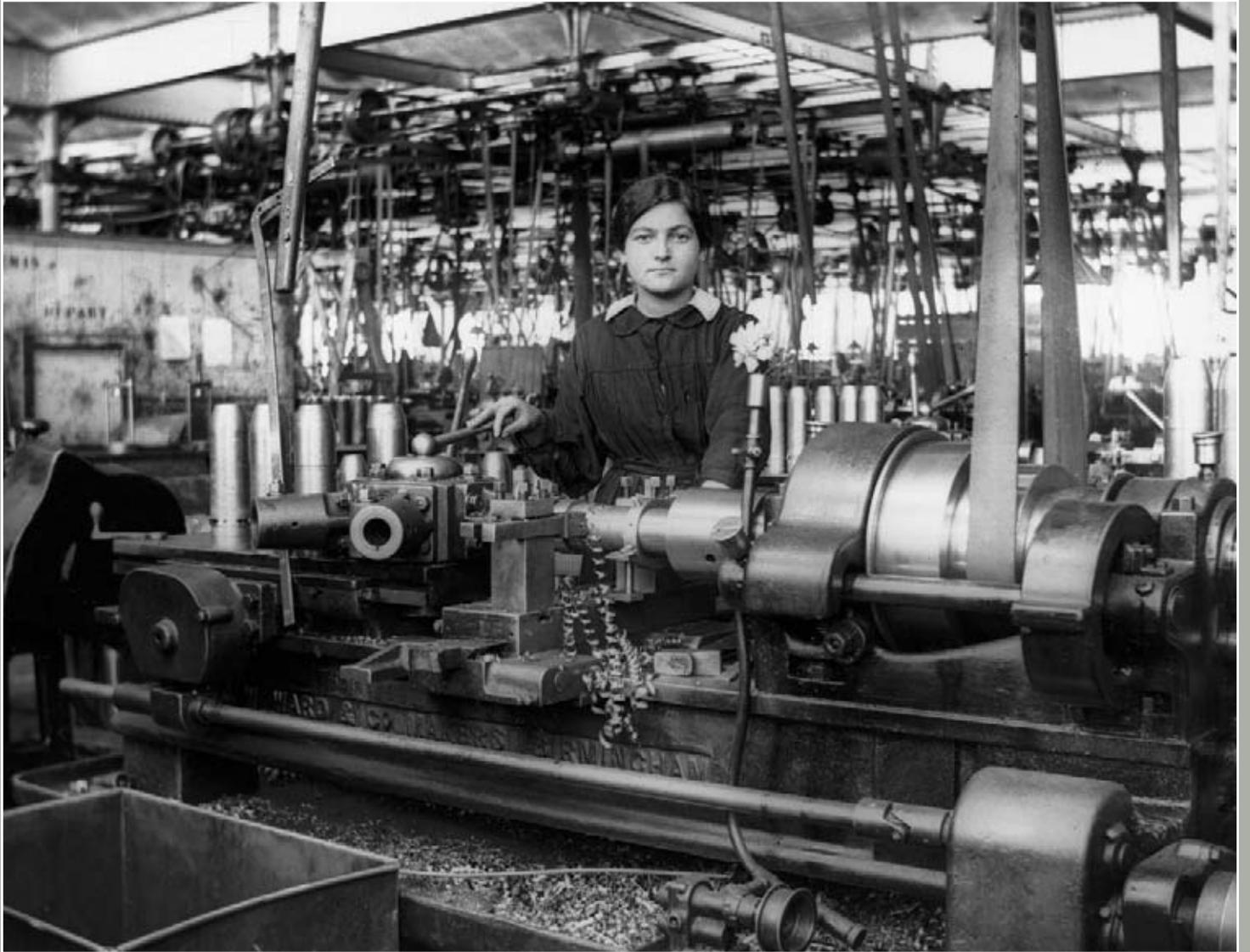
Nous remercions Yves Cohen pour nous avoir prêté et légendé ces images et Jean Charles Lefebvre, du site de Sochaux, pour nous avoir autorisé à reproduire ces documents.

Dans les ateliers de Peugeot



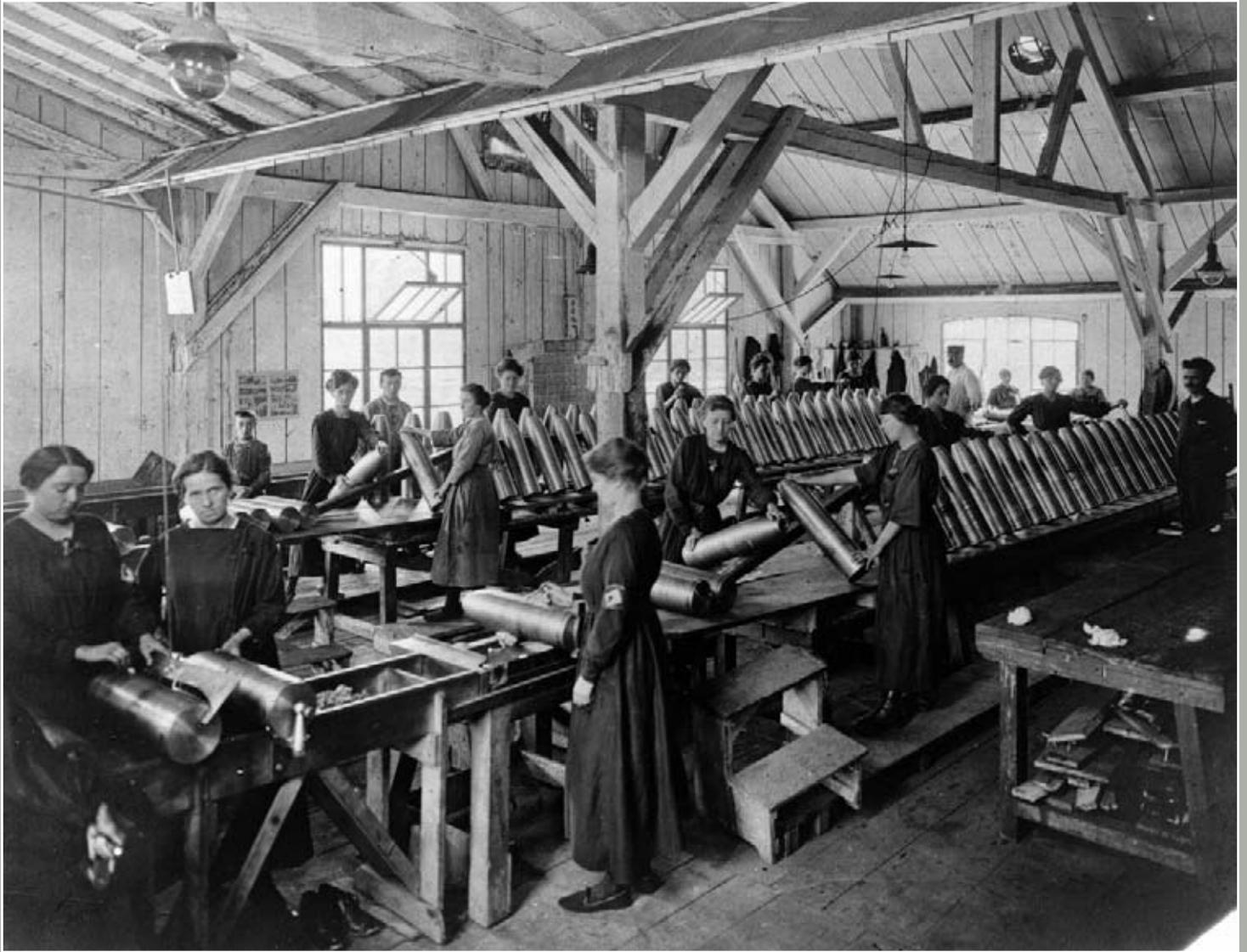
*Vue de l'atelier de montage des carrosseries, avant la guerre de 1914-1918.
On peut voir que les châssis sont disposés parallèlement (on est encore loin de la chaîne de montage où les caisses seront alignées), attendant l'intervention d'ouvriers professionnels.*

Portfolio



*Fabrication des obus de 155 pendant la Première Guerre mondiale.
Ici, une ouvrière conduit un tour semi-automatique américain pour fabriquer des obus.*

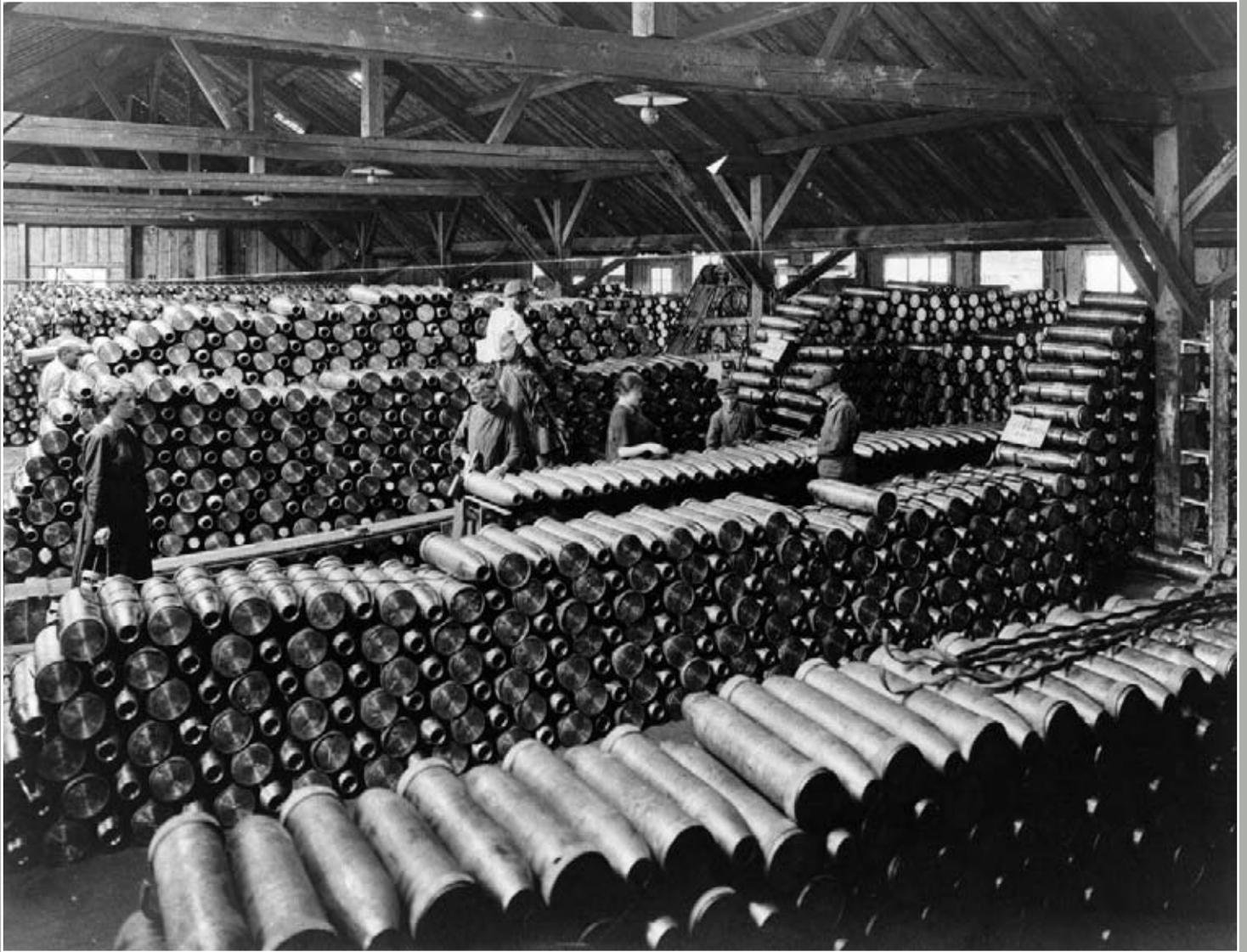
Dans les ateliers de Peugeot



Fabrication des obus de 155 pendant la Première Guerre mondiale.

La photographie montre les différents agencements mis en place pour favoriser la manutention des produits, notamment les dispositifs de glissement oblique et horizontal pour les obus très lourds. Sur la gauche, une ouvrière passe l'obus au calibre pour contrôler sa longueur. Le calibre lui-même est suspendu à un fléau qui permet de le manipuler sans effort.

Les ouvrières du contrôle sont contrôlées par des hommes dont la coiffe militaire montre qu'ils sont des « affectés spéciaux ».



*À l'expédition des obus de 155, quelques opérations de contrôle sont encore pratiquées.
Sur la gauche de la photographie, on aperçoit une glissière peu inclinée pour favoriser la manutention.*

Dans les ateliers de Peugeot

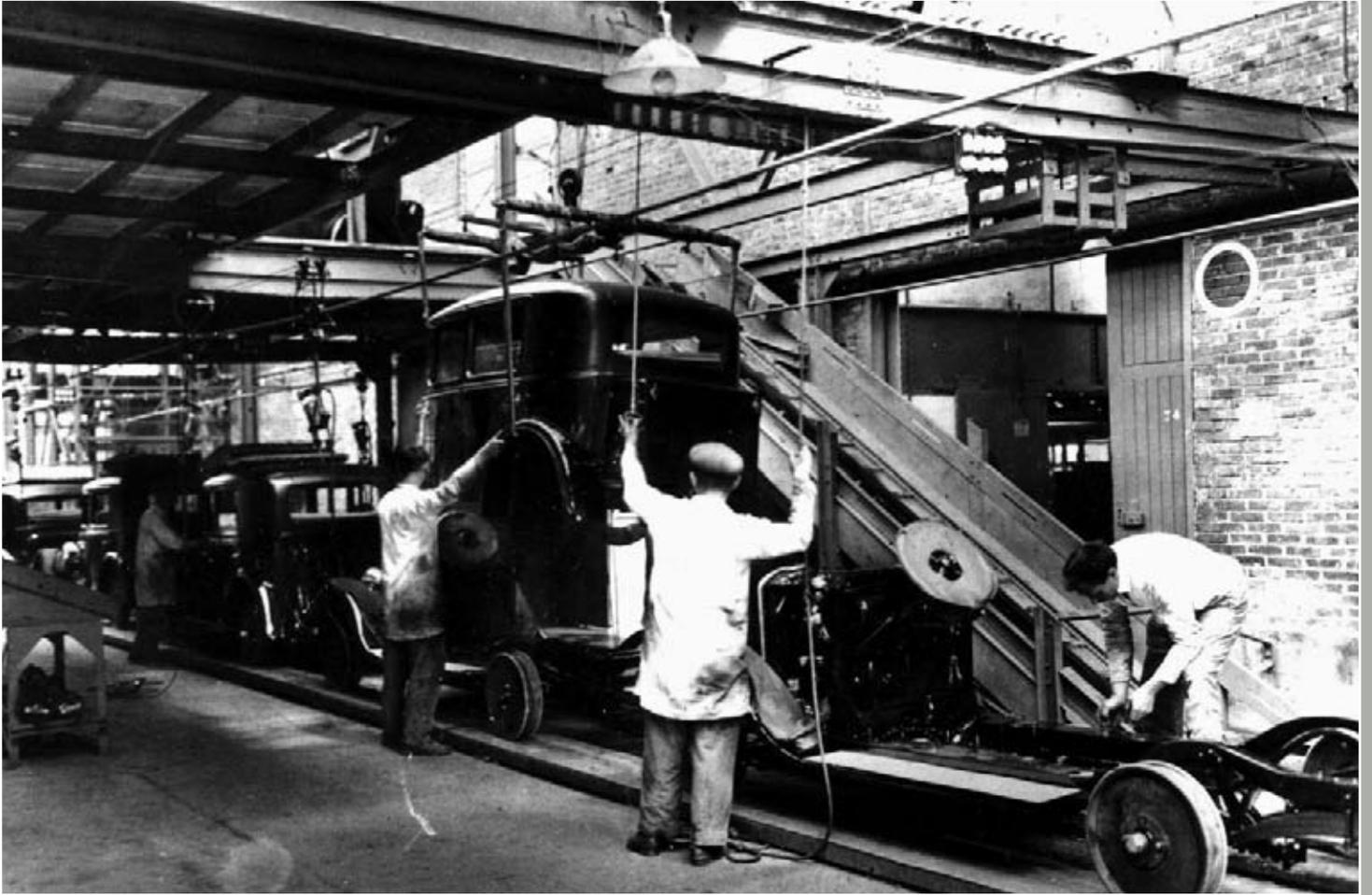


Cette photographie datée de 1939 montre comment, au début de la Deuxième Guerre mondiale, la fabrication des obus de 155 à Sochaux reprend les dispositifs de manutention expérimentés à Audincourt durant la Première Guerre mondiale, en particulier les glissières de roulement à hauteur des axes de travail des machines-outils.



*La nouvelle carrosserie de Sochaux au début des années 1930.
Des ouvrières (appelées « manoeuvres spécialisées » parce qu'elles n'étaient pas « qualifiées ») effectuent le ponçage de coupés 201 sur une ligne mobile tractée par des chaînes que l'on voit en bas à gauche.*

Dans les ateliers de Peugeot



Au début des années 1930, on effectue aussi à la chaîne le « mariage », opération emblématique de la fabrication automobile qu'est la descente de la carrosserie sur le châssis.

Mattern, adepte du taylorisme ?

Si nous avons évoqué au cours de cet article la pratique concrète de l'ingénieur Mattern, nous avons soigneusement évité de la qualifier de tayloriste, de fordiste, voire de fordo-tayloriste. Pourquoi ? Parce que ces étiquettes ne veulent pas dire grand chose : en cette époque d'effervescence organisatrice, on se sert souvent de Taylor et de Ford de manière très diverse.

Mais de quoi parle-t-on, au juste ? Le taylorisme n'est pas une notion vague englobant toute organisation « rationalisée » du travail. Expérimenté par l'ingénieur américain Taylor dès 1880 et formalisé en 1911 dans son ouvrage *The Principles of Scientific Management*, ce « système » repose sur la division du travail en postes et sur la séparation entre la conception du travail (réalisée par les ingénieurs) et son exécution (par les ouvriers). Pour obtenir le meilleur rendement possible mais aussi la meilleure façon de produire, Taylor propose deux innovations majeures. La première est la création, au sein de l'entreprise, d'un « bureau des méthodes » (le « *planning department* ») qui réfléchit à la meilleure combinaison qualité / prix de revient / coût des matériaux / coût de la main d'œuvre. La seconde est une analyse très poussée des techniques de production, c'est-à-dire des gestes, des rythmes et des cadences des ouvriers. L'objectif est d'éliminer les gestes « inutiles » (d'où le chronométrage⁹ et la surveillance) mais aussi de connaître les difficultés des ouvriers pour mieux les encadrer. Pour Taylor, cette nouvelle organisation du travail doit permettre à la direction de reprendre la main sur les ouvriers, et faire en sorte de supprimer le « freinage » par lequel les ouvriers ont un moyen de pression sur la direction (en choisissant le rythme de la production). Dans les négociations, toute la difficulté consistera désormais, pour la direction, à transformer les revendications qualitatives en revendications quantitatives : accepter des augmentations de salaire mais ne rien céder sur l'organisation du travail.

Quant au fordisme, autre modèle américain invoqué à l'époque, son principal apport réside dans la mise en place des lignes de montage, donc du travail à la chaîne en 1913 : il s'agit de réussir à mettre en continu des travaux par nature discontinus (passage en fonderie, puis aux machines-outils, puis à l'ajustage-montage de sous-ensembles, puis d'ensembles plus importants, etc.). Le fordisme est aussi caractérisé par une large standardisation qui permet de produire en grandes

séries à l'aide de pièces interchangeables. Grâce à son modèle unique, proposé dès 1907, Henry Ford prouve que c'est la production qui doit en imposer au marché, et non l'inverse — on se souvient de sa fameuse formule : « *Tout client pourra avoir sa voiture de la couleur qu'il voudra, pourvu qu'il la veuille noire* ». À ces deux principes s'en ajoute un troisième : l'augmentation du pouvoir d'achat des ouvriers (le « *five dollar day* », mis en place en 1914), qui doit stimuler la consommation des producteurs et éviter le turn over dans les usines.

Alors Mattern est-il taylorien ? Fordiste ? Les deux à la fois ? Sans doute. Bien qu'il ne cite jamais Taylor dans son autobiographie, il se montre taylorien lorsqu'il met aux pièces le personnel qu'il dirige, lorsqu'il instaure le chronométrage ou crée un « bureau de préparation du travail » (sorte de « *planning department* ») en 1917. Et lorsqu'il s'attache à mécaniser le montage et à fluidifier, pendant la guerre, tout le travail de manutention, il se montre plutôt fordien. En réalité, Ernest Mattern s'ajuste aux conditions locales. On n'assiste pas chez lui à une importation du modèle tayloriste ou fordiste, mais plutôt à une juxtaposition de micro-pratiques, juxtaposition qui est en soi une invention. Yves Cohen souligne le paradoxe : « *la pratique locale invente son propre modèle américain en traduisant et en recombinaut ce qu'elle emprunte. L'américanisation est une pratique locale* »¹⁰. Toute la subtilité, ici comme ailleurs, est de ne pas copier, de ne pas se laisser aller aux effets de mode¹¹. Si Berliet échoue après-guerre à mettre en place une taylorisation « exacte » dans sa grande usine de Vénissieux, c'est précisément parce qu'il copie trop. Mattern, lui, ne copie pas. « *En bon praticien, il ne s'embarrasse pas de l'intégrité des doctrines auxquelles il emprunte. Les exigences de la pratique dominent.* »¹²

À un siècle d'écart, si la figure de Mattern nous intéresse encore, c'est sans doute pour ce qu'elle représente : la naissance d'un souci toujours plus grand de la productivité, impulsé au début du XX^e siècle par la rencontre du travail avec l'organisation, et qui constitue toujours le soubassement de notre société dite post-industrielle.

Claire Moyrand

⁹ Le chronométrage est très mal accepté des ouvriers, aux États-Unis comme en France, qui voit là un moyen supplémentaire de les priver de toute liberté et de toute initiative. En France, l'instauration du chronométrage provoque de nombreuses grèves — y compris chez Peugeot. Aux États-Unis, les syndicats se battent contre cette mesure et vont gagner quelques victoires : en 1915, après une grève dans un arsenal près de Boston, le Congrès américain interdit le chronométrage et le salaire aux pièces dans les arsenaux militaires.

¹⁰ Page 310

¹¹ « *La chaîne de montage a été à sa manière une mode, souligne Yves Cohen, parfois mise en place sans aucune étude préalable, et sans se soucier de la rentabilité. Ce sera la même chose avec la robotisation à tout crin dans les années 1980.* »

¹² Page 459



Les pionniers
de l'automobile

Dossier

Marius Berliet, poids-lourd de l'automobile

Autodidacte, lyonnais, timide, d'origine modeste... A priori, Marius Berliet avait peu de chances de réussir dans l'automobile en ce début du XX^e siècle. Il est pourtant parvenu à s'imposer comme un des leaders, avec une entreprise principalement orientée dans la production de poids-lourds. Une spécialité qui a permis à ce *self-made man* inflexible et visionnaire de faire subsister sa société en dépit des nombreuses crises traversées.

Marius est issu d'une famille de « canuts », ces tisserands de la soierie lyonnaise. Son père, qui a monté avec un associé un petit atelier spécialisé dans le gaufrage de tissus et apprêts pour la chapellerie, compte bien y faire travailler son fils aîné. Une fois son certificat d'études en poche, celui-ci part donc en apprentissage comme ouvrier tisseur avant de rejoindre l'atelier paternel. Mais le tissu n'intéresse guère le jeune homme. Sa passion, c'est la mécanique, et principalement la mécanique automobile pour laquelle il nourrit depuis longtemps une grande curiosité, doublée d'un réel talent. Il passe ainsi de nombreuses heures à lire des revues scientifiques et techniques comme *La Nature*¹ et *L'Omnia* (« revue pratique de locomotion ») et va même jusqu'à suivre des cours du soir pour se perfectionner. Pour améliorer l'atelier de son père, il construit en 1893

une machine à découper et enrouler automatiquement le ruban qui réduit le coût du produit. Las, son père ne voit pas d'un bon œil cette passion : « *La voiture ! Une folie qui passera !* », déclare-t-il un jour abruptement.

Des débuts contrariés

Pourtant, Marius ne se laisse pas décourager, et sans aller — frontalement — contre la volonté de son père, il continue d'approfondir ses connaissances mécaniques. En 1894, il se lance pour de bon et, bien que ne disposant que d'un outillage rudimentaire, il entreprend de construire un moteur à l'aide d'un plan coté paru dans un numéro de *La Nature*. Au bout de plusieurs mois, et après avoir épuisé toutes ses

économies, l'automobile est prête. À son volant, il débaroule les pentes de la Croix-Rousse² et termine sa course... dans la vitrine d'un charcutier ! Malgré les inévitables railleries de son père (qui veut lui faire envoyer sa machine dans le Rhône !), Marius persévère. Il révisé les plans, reprend le dessin des pièces, et sort bientôt une deuxième « version » qui accomplit cette fois avec succès un parcours de trente-deux kilomètres.

Malheureusement, les financements lui manquent pour continuer, et son père refuse toujours de le voir développer une activité qu'il estime risquée et sans intérêt. C'est sa mère qui va finalement l'aider en lui avançant 5 000 francs sur sa part d'héritage. Grâce à cet argent, et à un pécule amassé par des amis, le jeune Marius peut se lancer dans la fabrication d'un nouveau modèle — toujours pendant ses heures de « loisir », après avoir consacré sa journée à

l'atelier de tissage.

La mort de son père en 1899 accélère le cours de ses projets. Il confie la gestion de la petite entreprise paternelle à un de ses frères, engage des ouvriers, loue en local, et six mois plus tard, à la veille de l'année 1900, il a construit 6 voitures. L'aventure entrepreneuriale et industrielle a commencé.

Un constructeur régional, national, international

L'entreprise prend très vite son essor. Marius Berliet troque bientôt son local de 400 m² contre une usine de 4 000 m² installée à Monplaisir, un quartier à l'est de Lyon. À 36 ans,

Marius Berliet en 1905. À 39 ans, il vient de signer un contrat exceptionnel avec une compagnie américaine de locomotives à vapeur.

¹ Sur la ligne éditoriale et le rayonnement de cette revue, voir notre article sur la voiture électrique, pages 70-75.

² Le quartier des canuts, à Lyon, situé sur une colline.



© Fondation Berliet

il est désormais à la tête de 250 personnes, pour une production qui atteint 120 à 150 véhicules par an. Pourtant, il demeure un constructeur régional, dont l'audience ne dépasse guère les alentours de Lyon — d'autant qu'à cette époque, la région parisienne concentre une bonne part de l'industrie automobile, de la presse automobile et de la main d'œuvre qualifiée. Pour s'imposer au niveau national, Marius Berliet ouvre une succursale à Courbevoie en 1910 ; puis un magasin sur les Champs-Élysées.

Entre-temps, un événement lui a permis de prendre un soudain élan international. En 1904, alors que les premières voitures Berliet participent à des compétitions sportives, une volée de médailles apporte au constructeur une bonne notoriété. L'année suivante, l'ALCO (American Locomotive Company de Broadway), entreprise de locomotive à vapeur désireuse de se diversifier dans l'automobile, prend contact avec Marius Berliet. Séduit par la fiabilité et l'endurance des châssis Berliet, ainsi que par la simplicité de conception de ses véhicules, le président de l'ALCO propose à Marius Berliet d'acheter une licence de fabrication de quatre voitures, moyennant le versement de 500 000 francs-or, la fourniture de pièces coulées et forgées, la construction d'une usine dans l'État de Rhode Island et le paiement de royalties. Pour le constructeur, il s'agit d'une chance incroyable. Il accepte. Le contrat est signé en juillet 1905 pour trois ans³. Marius Berliet dispose donc brusquement de moyens énormes pour développer son entreprise. Il investit aussitôt dans des machines-outils haut de gamme et dans des terrains — à Monplaisir, puis plus tard à Vénissieux, car son usine est en train de devenir trop étroite pour contenir l'expansion qu'il imagine.

Il commence également à s'intéresser au fret et aux transports en commun. Il construit ses premiers autocars et des camions, qu'il considère comme le prolongement du chemin de fer : « *la seule raison d'être du véhicule industriel, écrit-il en 1911, est de procurer une économie sur la traction animale chaque fois qu'il faut aider le chemin de fer ou le suppléer* ». En 1906, l'armée française teste 20 camions sur le parcours Paris-Marseille. Le seul véhicule qui, au départ, obtient le plus de points est celui de Berliet. Trois exemplaires sont livrés à Moscou. Un autre concours organisé en Algérie ouvre à la marque les marchés d'Afrique du

« La seule raison d'être du véhicule industriel, écrit Berliet, est de procurer une économie sur la traction animale chaque fois qu'il faut aider le chemin de fer ou le suppléer. »

Nord. En 1907, l'entreprise intensifie la production de camions et se positionne comme le spécialiste du poids-lourd, avec une gamme de trois véhicules.

À la fin de l'année 1907, la maison Berliet comprend huit succursales dont une à Alger, quarante et une agences, et trente-neuf agents qui sillonnent le monde. Cette structure commerciale fait de Marius Berliet le premier constructeur mondial en grosses cylindrées au début des années 1910. En 1914, il assure 65 % de la production française de poids-lourds et exporte la moitié de sa fabrication.

Les années de crise

L'entrée en guerre de la France, en juillet 1914, survient alors que Berliet est au faite de sa prospérité. Comme tous les autres constructeurs automobiles, il se voit confier par l'État la



³ Dès lors, la locomotive « chasse-buffle » deviendra l'emblème de la marque Berliet.

| Affiche de 1924



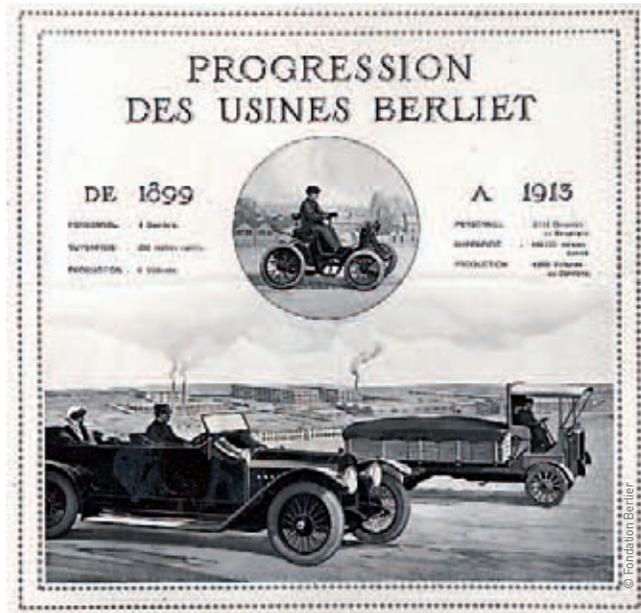
Les pionniers de l'automobile
Dossier

fabrication d'obus (à une cadence qui atteindra les 6 000 par jour), puis, en 1918, la réalisation de chars. Les besoins de la Défense nationale procurent à Berliet, comme à beaucoup d'autres, l'occasion de développer considérablement son potentiel industriel. En 1917, il entame à Vénissieux la construction de l'usine « intégrée » dont il rêve depuis longtemps et qui devrait être selon lui le pendant de l'usine Ford à Detroit. Cette usine, qu'il veut globale, comprendra une aciérie, une fonderie, des ateliers d'usinage, de

montage (avec une chaîne en continu), un magasin de stockage et des locaux pour la réception des clients. Le fonctionnement de l'usine sera scientifiquement organisé selon des méthodes tayloriennes, méthodes devenues familières à Berliet depuis qu'il a envoyé des ingénieurs aux États-Unis après la signature des accords de 1905.

Au sortir de la guerre, l'entreprise affiche un chiffre d'affaires en hausse et un effectif très important (plus de 12 000 personnes). L'usine tourne à plein régime. Tout semble aller pour le mieux, mais cela ne va pas durer. La crise financière de 1919 ainsi que l'autorisation par le gouvernement de vendre les surplus de stocks des armées française et américaine touchent l'entreprise de plein fouet. Les commandes se tarissent brusquement ; les camions neufs finissent par s'accumuler sur les terrains de Vénissieux. Malgré une diversification dans la maintenance de matériel ferroviaire et autres travaux mécaniques, Marius Berliet ne parvient pas à honorer les échéances des dettes qu'il a contractées.

En avril 1921, pour ne pas être contraint de fermer son usine, il accepte de recourir au règlement transactionnel institué pour pallier les difficultés de la reconversion. Concrètement, il est destitué de la présidence du conseil d'administration et ne peut rien entreprendre sans l'avis et l'autorisation de sept administrateurs désignés, à qui il doit rendre des comptes. Pour l'homme qui a créé de ses propres



mains cet « empire » industriel, c'est un véritable déshonneur. Il se retire de la vie sociale et, tout en continuant de travailler dans l'entreprise (il développe la production de voitures, d'autocars pour des sociétés de transports en commun, et de camions, notamment à destination de l'Afrique du Nord), il restreint ses dépenses pour rembourser au plus vite sa dette. Ce sera chose faite en 1929 — juste avant le déclenchement de la crise américaine.

Marius Berliet est redevenu maître à bord, mais la crise touche la France, et pour le fabricant de poids-lourds, elle est d'autant plus brutale qu'elle est suivie, en 1934, de l'accord « coordination rail-route ». Cette législation, mise en place par Raoul Dautry, conseiller technique du gouvernement Daumergue, privilégie le développement du rail aux dépens de la route : le trafic sur les longues distances (plus de 400 km) est désormais réservé au rail et des limitations de longueur et de charge utile sont imposées aux camions. La production des poids-lourds en France baisse de 50 %. Heureusement, dès 1930, Berliet a eu la sagesse d'esprit d'équiper ses véhicules de moteur Diesel. Ce choix judicieux lui permet de tenir, malgré les difficultés techniques que cela engendre. Mais le répit est une fois de plus de courte durée. Quelques semaines après la déclaration de la guerre, Raoul Dautry, devenu Ministre de l'Armement, fait réquisitionner les usines Berliet, arguant que Marius Berliet n'est pas capable de fournir un plan de mobilisation industrielle et que les commandes de guerre n'ont pas été mises en route. Un nouveau directeur général est nommé, et Marius interdit d'usine. En juin 1940, Marius Berliet reprend tout de même le contrôle de ses usines et transforme ses moyens industriels pour fabriquer des véhicules et moteurs gazobois. Le 3 septembre 1944, alors que Lyon est libérée par les Alliés, Marius Berliet est arrêté pour commerce avec l'ennemi et activité anti-nationale. Il est condamné à deux ans de prison, transformés en assignation à résidence. Il décède en 1949.

En 1934, une nouvelle législation privilégie le développement du rail aux dépens de la route : le trafic sur les longues distances est désormais réservé au rail et des limitations de longueur sont imposées aux camions.

En 1978, Automobiles Marius Berliet fusionne avec Saviem, filiale poids lourds de la Régie Nationale des Usines Renault pour former Renault Véhicules Industriels. Les deux marques disparaissent en 1980. Renault Véhicules Industriels, qui est depuis 2001 filiale du groupe AB Volvo, est devenu Renault Trucks en 2002.

Alix Moreteau et Claire Moyrand

Nous remercions Monique Chapelle, Vice-Présidente de la Fondation Marius Berliet à Lyon, qui nous a aidé dans la documentation de cet article.

Extrait

« Marius Berliet songe à un moyen de transport à usage industriel et commercial, un véhicule qui pourrait charger des marchandises à partir d'une gare et permettre

la livraison directement au point de destination, usine ou client particulier. Tout comme il avait fait pour ses premières voitures, il entreprend la réalisation de ce projet. Léon Monnier, chef des études se met à la planche à dessin et donne forme aux idées de Marius Berliet. Sans innovation fracassante ou coûteuse, il utilise les châssis des voitures de forte puissance qu'il renforce. Le premier camion qui sort des ateliers est un deux tonnes d'aspect rudimentaire. Les roues bardées de fer sont en bois ; la cabine de conduite est avancée et ouverte au grand air. Après les premiers essais sur route qui s'avèrent concluants, Marius Berliet demande à un de ses hommes de confiance, Maurice Perrin, de prévenir les milieux industriels : « *Faites savoir que d'ici à deux ans, les camions Berliet reviendront moins chers que les chevaux, qu'ils rouleront plus vite et qu'ils couvriront de grandes distances.* »

Une autre raison pousse Marius Berliet dans cette voie.

Depuis quelques mois, une crise sévit dans la métallurgie et l'industrie automobile commence à en ressentir les effets. L'inquiétude gagne les milieux d'affaire, l'avenir de l'automobile semble incertain. (...) Mais la crise de la métallurgie n'est pas l'unique raison du sérieux malaise qui existe dans l'industrie automobile. Une autre cause est la surproduction des grosses voitures dont les modèles ne trouvent acheteurs qu'après d'une certaine clientèle et l'offre depuis quelques mois dépasse la demande. Marius Berliet avait pressenti des moments difficiles et étudié une possibilité de reconversion en cas de restriction du marché. Sa clairvoyance l'amène également à construire un autocar. C'est ainsi qu'en cette année 1907, une liaison Grenoble-Lautaret est assurée par un moyen de transport en commun sorti de l'usine Berliet. Il ne sait pas que, ce jour-là, sont jetées les bases d'une industrie qui deviendra primordiale pour les Alpes, le tourisme. »

Marius Berliet, *Louis MURON*, éditions LUGD, 1995, pages 45-47

Marius Berliet devant la forge de l'usine de Vénissieux, en 1940.



© Fondation Berliet



Les pionniers de l'automobile
Dossier

Louis Renault, l'ingénieur

Louis Renault était trop jeune pour appartenir au groupe des premiers constructeurs automobiles.

Malgré tout, il a réussi à s'imposer comme une des principales figures de l'automobile française grâce à ses diverses inventions mécaniques et à sa gestion de main de maître d'un véritable empire industriel.

Pour éclairer ce personnage, nous nous sommes appuyés sur la biographie *Louis Renault, Patron absolu* de Gilbert Hatry, dont nous publions plus loin certains extraits.

Cette biographie retrace le parcours d'un personnage controversé à l'aide de documents inédits. L'auteur nous dresse le portrait d'un de ces patrons qui ont marqué, durant des décennies, la vie économique et sociale de notre pays. Pour compléter les « bonnes feuilles » qui suivent, nous vous proposons en guise d'introduction une présentation des grandes étapes de la vie de Louis Renault.



© Tous droits réservés. © Renault communication

Dernier d'une famille de cinq enfants issue d'un milieu bourgeois, Louis Renault semblait promis à un avenir tout tracé. Alfred Renault, son père, tient une affaire de textile et prépare ses enfants à prendre sa suite. Pourtant, dès ses 16 ans, Louis annonce qu'il n'entrera pas dans l'entreprise paternelle et qu'il s'oriente vers la mécanique.

La curiosité d'un mécanicien

Louis Renault est réceptif aux idées nouvelles de son époque. Ainsi, dans sa jeunesse, il dévore des livres sur l'électricité et se concocte un petit atelier dans la propriété familiale, à Billancourt. Après son échec à l'école préparatoire pour les futurs « centraux », il s'attelle à la construction d'un générateur de vapeur et de gaz dilatés à combustion continue sous pression. Il en dépose le brevet le

4 février 1897, à tout juste 20 ans.

La même année, il décide de construire sa propre voiturette à moteur de Dion Bouton. Trois mois plus tard, grâce à l'aide d'un camarade du service militaire féru de mécanique et d'un apprenti, l'engin fait sa première sortie de l'atelier de Billancourt. Le soir du réveillon, il en fait une démonstration à ses amis, qui, ravis, sont plusieurs à passer commande (cf. extrait p.66). Le 9 février 1899, Louis Renault dépose un

nouveau brevet qui révolutionne l'automobile : la prise directe, un mécanisme de transmission et de changement de vitesse. Louis Renault n'est plus un simple amateur, mais un véritable constructeur automobile, soutenu par ses frères. Ainsi, le 25 février 1899, Marcel et Fernand Renault créent Renault frères, qui se donne pour but la construction et la vente de voitures automobiles. C'est le début d'une grande ascension pour Louis Renault.



© Tous droits réservés. © Renault communication

• En haut : Louis Renault en blouse de travail avec une lime en main, Boulogne Billancourt, 1898.

• En bas : course Paris-Rambouillet-Paris, Louis Renault sur voiturette type A, 19 octobre 1899.



Salon de l'automobile, visite du Président Doumergue sur le stand Renault, Paris, octobre 1933.

La guerre, un tremplin pour le constructeur

Lors de la Première Guerre mondiale, le gouvernement le nomme animateur de la région parisienne. Il est chargé de gérer les fabrications pour la Défense nationale à Paris. Doté d'une grande volonté, il s'investit pleinement dans cette nouvelle charge, en concevant différentes innovations comme les obus bi-blocs, les moteurs d'avion, les châssis d'automitrailleuses, etc. Il convertit son entreprise d'automobile en une véritable entreprise de défense, puis il diversifie sa production : voitures postales, voitures de reconnaissance, voitures sanitaires et d'État Major, voitures projecteurs, voitures groupes électrogènes, voitures T.S.F., voitures d'électrification des réseaux barbelés, mais aussi taxis — les « taxis de la Marne » sont restés une image fortement ancrée dans la mémoire française. Il collabore à la création d'un caterpillar copié sur Holt. Sa plus grande invention reste le char léger FT 17, une version améliorée du tank, plus facile à manœuvrer, plus rapide à construire et techniquement plus fiable. Pour sa large contribution à l'effort de guerre, Louis Renault est promu Officier de la Légion d'honneur en 1918.

Après guerre, ses aptitudes de mécanicien s'illustrent dans la bataille industrielle et commerciale qui l'oppose à André Citroën.

Patron à 31 ans de Renault Frères, Louis Renault développe son entreprise avec d'autant plus d'ambition que, pour lui, l'automobile est un élément constitutif de la société.

Cette bataille, qui dure quinze ans, est la source de nombreuses innovations. On peut citer, entre autres, la carrosserie « tout acier » importée par Citroën, que Louis Renault améliore en glissant un squelette en bois à l'intérieur. Ou encore, sur le modèle de la Vivaquatre SA, le perfectionnement du « moteur flottant » de Citroën par une disposition plus judicieuse de blocs en caoutchouc.

Un entrepreneur énergique

Patron à 31 ans de Renault Frères, Louis Renault va s'efforcer de développer son entreprise — avec d'autant plus d'ambition que, pour lui, l'automobile est un élément constitutif de la société. Il commence par opérer une expansion géographique impressionnante à

Boulogne-Billancourt. Plus tard, il industrialise l'île Seguin, symbole de la suprématie de l'industrie Renault en France, selon les dires des journalistes de l'époque (*cf. extrait p.67*).

Par ailleurs, Louis Renault diversifie son entreprise en créant de multiples sociétés de produits annexes : Société anonyme pour l'Éclairage des véhicules en 1912 ; Société anonyme des huiles Renault ; Société financière et foncière des garages Renault, etc. Ces différentes filiales forment le Groupe Renault.



Patron, mais aussi commerçant, Louis Renault adapte ses produits à une clientèle aux goûts et besoins variés. Il produit des voitures de classe et de qualité, des camions, des véhicules de transport en commun, du matériel municipal (pompes à incendie, bennes, ambulances, etc.), toute une gamme de moteurs industriels et d'aviation, des tracteurs agricoles, etc.

Optimiser et rationaliser la production

Pour optimiser sa production, Renault emprunte au taylorisme le chronométrage, une mesure dont l'application suscite de nombreuses grèves. Il ne s'en émeut guère et en 1922, continuant sur sa lancée, il adopte la chaîne de montage mécanique.

De même, s'il s'implique dans les questions sociales, c'est avec un certain objectif : celui de rendre ses ouvriers davantage productifs. Un ouvrier qui a le temps de se divertir sera un ouvrier plus efficace. Dans cette optique, Louis Renault prend plusieurs initiatives sociales : il favorise la création d'associations pendant la Première Guerre mondiale, la construction de cités avec des jardins et crée la caisse de compensation (allocations familiales). En 1919, il plaide pour une journée de 8 heures de production intensive, qui laisse du temps aux divertissements en fin de journée, mais refuse la semaine annuelle de congés payés qu'il considère comme contre-productive.

Louis Renault fut donc le symbole du grand patron. De même qu'il fut admiré et respecté par les puissants et les politiques, il devint l'ennemi de la classe ouvrière au cours des multiples grèves qui secouèrent son entreprise. Cette figure d'ennemi, renforcée par la caricature que firent de lui certains journaux comme *L'Humanité*, joua sans doute dans son procès de collaboration. Durant l'Occupation, Louis Renault refusa en effet de fermer son entreprise de peur de voir s'écrouler l'empire industriel qu'il avait créé. Accusé de collaboration, il fut écroué à la prison de Fresnes. Il décéda le 24 octobre 1944 à l'âge de 67 ans, à l'hôpital de Saint-Jean-de-Dieu.

Alix Moreteau

Rappelons aussi à ceux qui s'intéressent au personnage de Louis Renault le livre d'Emmanuel Chadeau : Louis Renault, éditions Omnibus, 1998.

Extrait

« À première vue, cette voiture ne se distingue en rien de celles existant à l'époque. C'est une voiturette à moteur de Dion-Bouton de 1 $\frac{3}{4}$ de cheval, genre Tilbury avec balustres et panneaux en bois, comportant une banquette à deux places avec une lisse d'adossement et deux accoudoirs habillés en cuir. Elle pèse 250 kg et peut atteindre 50 km/h. Ce qui la différencie des autres, c'est son mode de transmission. Légère, silencieuse, telle est la voiture que Louis Renault et son compagnon ont réalisée en moins de trois mois. Les essais se déroulent sur les quais de la Seine et parfois jusqu'aux Champs-Élysées. Louis Renault est parfois accompagné par Edward Richet, R. Morel ou le concierge Timbert. Et c'est cette soirée du réveillon où rendez-vous a été pris avec quelques amis.

Aux environs de minuit, ce 24 décembre 1898, dans un restaurant de la rue Helder, tous se retrouvent. Il y a là, Grus, Cabarrus, Duc, Hugé, Jean Perrier et un notaire, M Vian. Marcel et Louis sont arrivés, juchés sur la voiturette qui fait aussitôt l'objet de remarques et de doutes quant à ses performances. Et c'est la proposition de Louis, probablement excédé, de la faire essayer. Proposition acceptée d'emblée. Tour à tour, chacun se hisse au côté du chauffeur. La rue Lepic, montante à souhait, est le but de la promenade nocturne. Elle est gravie allégrement sans le bruit déchirant produit par les changements de vitesse et les chaînes, si caractéristique des voitures d'alors. Les passagers, agréablement surpris, constatent les qualités du nouvel engin. Succédant aux doutes, c'est l'enthousiasme. Au petit matin, Louis a en main douze commandes fermes appuyées par des arrhes ; livraison prévue : fin 1899. L'aventure commence. Les lendemains de fête sont souvent amers. Quel brutal réveil quand, après avoir souscrit à des engagements sous le coup d'une émotion attisée par les libations de jeunes gens en goguette, on se rend compte que les moyens de les tenir sont dérisoires.

Mais, pour un Louis Renault grandi dans un milieu où la parole donnée ne se reprend pas, il ne peut être question de renoncer, d'autant qu'à ses côtés, Marcel le conforte dans sa résolution. On imagine aisément les discussions familiales suscitées par les problèmes concrets de réalisation. Discussions qui furent certainement longues et animées. En attendant, et pour préserver l'avenir, Louis Renault dépose, le 9 février 1899, son brevet de mécanisme de transmission et de changement de vitesse, la prise directe. Enfin, le 25 février, un acte notarié crée la société en nom collectif « Renault frères ». Dans cet acte, enregistré deux jours plus tard, il n'est nullement question de Louis Renault. Les deux aînés ont voulu, conformément aux traditions familiales, écarter de toute responsabilité un jeune frère qui

n'a pas encore fait ses preuves.

Ainsi, formé entre les seuls Fernand et Marcel qui font apport chacun de 30 000 F, Renault frères se donne pour but « la construction et la vente de voitures automobiles, moteurs et accessoires se rattachant à cette industrie ».

(page 43)

« Le "silencieux rêveur" a débuté avec les 60 000 F de ses frères et son support technologique a d'abord été la prise directe. De ce point de vue, sa première voiturette présentait une caractéristique originale. Mais il a été au-delà, bien que ses inventions, fort nombreuses, aient porté sur des améliorations dont l'objectif était de rendre les moteurs plus fiables ; ainsi en est-il du premier brevet concernant les carburateurs, de celui détaillant un dispositif destiné à augmenter la pression des gaz admis dans les cylindres, du système de refroidissement, de l'allumage, etc. Le confort était l'occasion de multiples recherches dont les résultats faisaient l'objet de brevets : modification de la suspension, protection du moteur, lancement du moteur directement de l'intérieur de la voiture, freinage sur les roues avant et arrière, architecture générale de la voiture, refroidissement, etc. »

(page 96)

« Ce que nous cherchons à réaliser, dit Louis Renault à ses auditeurs, vous le verrez dans l'île Seguin. L'ordre et la propriété y règnent de façon à voir clair et à éviter les pertes de temps et de matières. » C'est déjà l'usine de demain.

Et, pour conclure son exposé, il affirme sa certitude que « l'industrie automobile est une industrie indispensable à la prospérité de notre pays, à la défense de sa balance commerciale et aussi, il ne faut jamais l'oublier, aux besoins éventuels de la Défense nationales. »

Ensuite « on a visité l'usine, écrit Charles Faroux dans *L'Auto*. Visité ? non. On a couru à travers l'usine, emportant des visions effarantes, la matière dominée par l'homme, des machines qui traitent l'acier comme une platée de nouilles, chacun de nous emportant le souvenir de vilebrequins forgés en trois coups de mouton de 50 t, d'une feuille de tôle asservie d'une seule passe aux formes les plus chantournées. Nous avons vu des batteries d'Ingersoll, de Lees-Bradner, d'Ajax formidables, tout un équipement titanique, et Vulcain n'était vraiment qu'un tout petit

garçon. Et toujours, partout, ordre, clarté, harmonie (...). Comme moi-même, tous mes camarades auront été frappés de cette activité fébrile, ordonnée cependant, qui règne dans tous les ateliers. Je cherche dans mes souvenirs. Non, Ford ne m'a pas donné cette impression ».

L'impression ressentie par Charles Faroux est largement partagée par ses confrères. « Impression grandiose », écrit Maurice Henry ; « impression forte, à la fois réconfortante pour nos cœurs de français, car ce que nous avons vu nous permet de crier aujourd'hui bien haut, à tous ceux qui vantent les mérites de la production et des méthodes étrangères, qu'ils manquent de sincérité ou qu'ils pèchent par ignorance ». « Une visite très

réconfortante (...). Nous conserverons longtemps le souvenir le plus agréable ». [...]

C'est donc « une belle entreprise » que, dès le lendemain de la visite, la Presse exalte, « ce n'est plus une entreprise privée, c'est une entreprise nationale » qui est à citer « au palmarès de l'industrie française ». Et ce succès « considérable enregistré dans la progression des usines Renault est la conséquence de son unité de direction et des conceptions modernes de ses dirigeants ».

L'exemple de Renault prouve que « la France, quand elle s'en donne la peine, n'a rien à envier à l'Amérique ».

Louis Renault pouvait être satisfait car, s'il savait fort bien qu'une « véritable visite de l'usine demanderait plusieurs journées », il n'ignorait pas « la profonde impression de puissance qui se dégage

d'un parcours, si rapide soit-il ». C'est justement cette puissance « unique dans l'industrie automobile en Europe, qu'il importe de faire ressortir aux yeux du public, trop enclin à admirer à l'étranger ce qu'il ignore chez nous ».

(page 235)

Renault, Patron absolu
de Gilbert HATRY, Éditions Lafourcade, 1982.



Louis Renault,
1926.



Les pionniers
de l'automobile

Dossier

Georges Richard, un constructeur Unic

Loin du cliché de l'inventeur génial mais nul en affaires, le fondateur de la marque Unic excellait dans tous les domaines, de la technique au marketing, en passant par la distribution et la finance. Aujourd'hui un peu oublié, il est pourtant le créateur de l'un des fleurons de l'automobile française à ses débuts.

Benjamin d'une famille de quatre fils, Georges Richard est un autodidacte. Après une courte scolarité suivie de « petits boulots », il rejoint l'entreprise familiale d'optique... où il ne tarde pas à s'en-nyer. En 1892, à vingt-huit ans, il se lance dans la fabrication de bicyclettes, en compagnie de son frère Max. Quatre ans plus tard, au troisième salon du cycle ouvert aux « voitures sans chevaux », les deux frères, passionnés par l'automobile, présentent leur première voiturette, qui remporte un vif succès. Très vite, le dépôt de plusieurs brevets importants, parmi lesquels le carburateur à cône et la prise directe (au même moment que Renault), atteste du talent technique des deux frères — il ne faut pas sous-estimer le rôle de Max, même si ce Centralien préférera toujours rester dans l'ombre. La fiabilité des véhicules est leur premier argument de vente : « *La voiturette Georges Richard est le véritable poney automobile toujours disponible, toujours prêt. Un tour de manivelle et on part... et on part toujours.* » En guise d'ultime rempart contre les pannes, Georges Richard, qui ne manque pas d'humour, appose sur tous ses véhicules un trèfle à quatre feuilles ! Les performances techniques se traduisent aussi par des succès dans toutes les grandes courses, qui représentent à l'époque un passage obligé pour tout constructeur ambitieux. La montée en puissance est rapide : au tournant du siècle, l'usine d'Ivry emploie 300 salariés et fabrique plus de 400 voitures par an.

- Le trèfle à quatre feuilles, emblème des voitures Georges Richard, était censé prémunir contre les pannes ...

- En bas : Georges Richard s'appêtant à prendre le départ de la course Paris-Amsterdam de 1898, au volant de l'une de ses voitures.



68



La chance tourne en 1903. Lors de la course Paris- Madrid, celle-là même où Marcel Renault trouve la mort et qui est interrompue par les pouvoirs publics, Georges Richard est grièvement blessé. Pendant sa longue convalescence, l'activité se poursuit avec succès sous la marque Brasier-Richard, qui remporte la Coupe Gordon Bennett en 1904 et 1905. Malheureusement, quand Georges Richard revient aux commandes, il découvre qu'Henri Brasier, son collaborateur, l'a spolié de son usine.

C'est alors qu'entre en scène un personnage clé : Henri de Rothschild. Il vient proposer son soutien à cet homme alité et ruiné dont il admire le talent, sous la forme d'un apport en capital et de terrains situés à Puteaux et Suresnes. Les frères Richard remontent une nouvelle affaire avec une énergie impressionnante... et une stratégie visionnaire incarnée par la nouvelle marque, Unic. Le terme traduit la volonté d'utiliser au maximum des pièces interchangeables afin de rationaliser la production. Résultat : en à peine quelques mois, la nouvelle société met sur le marché d'excellents modèles.

La marque bénéficie d'un réseau de distribution remarquable : Argentine, Égypte, Mexique, Russie, les voitures Unic sont partout et réussissent à emporter le prestigieux marché des taxis londoniens. Un an plus tard, Georges Richard se montre de nouveau précurseur en fondant la Banque Automobile, avec son ami Jacques Bizet (fils du compositeur). Le succès du premier organisme français de crédit automobile est immédiat. En parallèle, l'entreprise s'intéresse

Unic : le terme traduit la volonté d'utiliser au maximum des pièces interchangeables afin de rationaliser la production.



Affiche publicitaire de Bellery-Desfontaines réalisée à l'occasion de la coupe Gordon Bennett obtenue en 1904 et 1905.

de plus en plus aux véhicules industriels — Georges Richard est le premier à utiliser ce terme, qui démontre sa compréhension précoce du lien entre le nouveau mode de transport et le développement industriel.

Après la parenthèse de la Première Guerre mondiale, Georges Richard redouble d'énergie pour lancer une nouvelle gamme, la série L, au salon de 1922. Malheureusement, sur la route de Rouen, il est victime d'un accident auquel il ne survivra pas, à cause de l'orgueil criminel d'un chirurgien qui refuse de laisser transférer à Paris ce prestigieux patient...

Malgré la disparition du fondateur, l'aventure Unic se poursuit avec brio jusqu'à 1939, date à laquelle les véhicules industriels prennent le pas sur les voitures. Après la Deuxième Guerre mondiale, la branche utilitaire d'Unic est reprise successivement par Simca et Fiat, devenue Iveco avec l'apport de Magirus. Au gré des rachats et des restructurations, la belle histoire d'Unic disparaît peu à peu des mémoires...

Sophie Chabanel

Quatre ans de recherche passionnée pour retracer l'aventure Unic

Passionné par l'histoire de l'automobile, Dominique Dubarry a organisé en 1984 l'exposition du centenaire au Grand Palais, et présidé pendant quinze ans l'association des Musées Automobiles de France. Auteur de plusieurs ouvrages sur le sujet, il a publié en 1982 *Unic passe avant tout*.

Parmi tous les pionniers de l'automobile, pourquoi vous êtes-vous intéressé particulièrement à Georges Richard ?

Le hasard a voulu que les automobiles Unic aient croisé mon parcours personnel et professionnel à plusieurs reprises. D'abord, c'est sur un modèle Unic de 1938 appartenant à mon grand-père que j'ai pris le volant pour la première fois. Et des années plus tard, au sein du groupe Fiat, j'ai eu la chance de travailler pour cette marque en prenant la direction des autocars Unic. Par ailleurs, j'ai toujours eu beaucoup d'admiration et de sympathie pour le personnage de Georges Richard. Cet homme visionnaire était aussi très ouvert, sur le monde aussi bien que sur l'art : il a été l'un des premiers à faire dessiner des affiches publicitaires par les plus grands talents de son époque, dès la fin du XIX^e siècle.

Comment avez-vous pu rassembler autant d'éléments sur cette époque ?

Les archives de la société ayant disparu lors de l'inondation de 1910, j'ai passé en revue toute la presse automobile du début du siècle. J'ai aussi eu la chance de rencontrer René Copin, qui avait dirigé l'entreprise de 1932 à 1955 et était heureux que l'on conserve la mémoire de cette aventure. Au passage, j'ai obtenu l'explication d'un mystère qui m'intriguait beaucoup : le fait que la société Unic ait employé exclusivement des femmes pour réaliser les essais, dès les années 1920. En réalité, c'était tout simplement parce que les hommes buvaient trop pour produire des rapports d'essais fiables !



**Les pionniers
de l'automobile**

Dossier

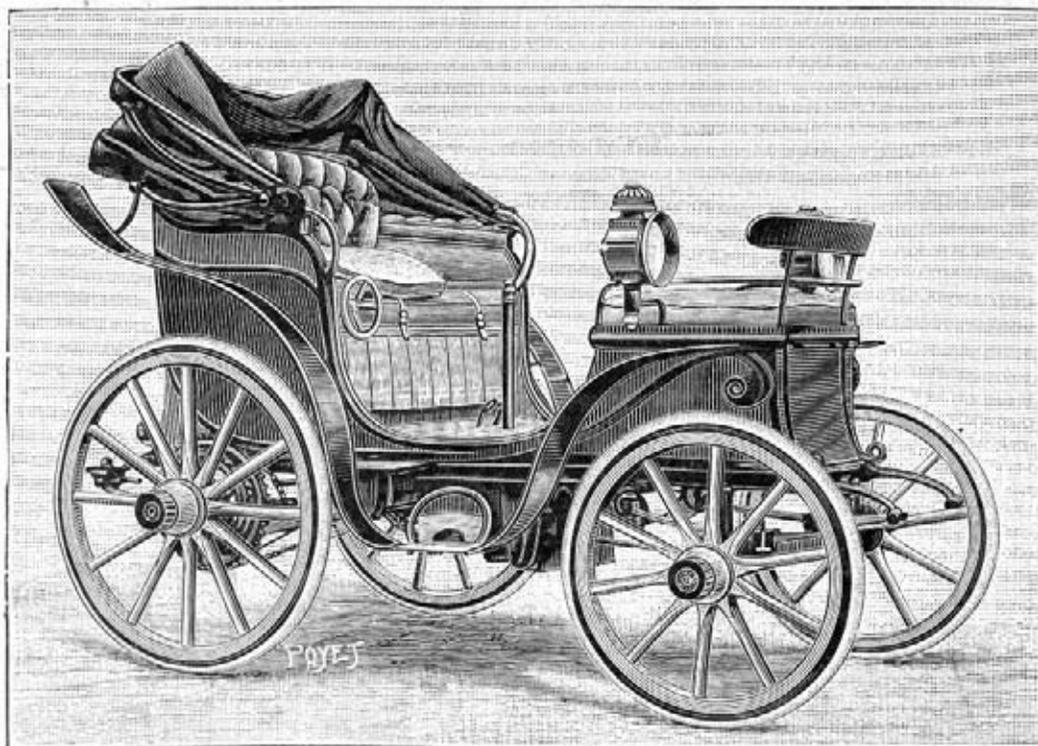
La voiture électrique, 100 ans déjà !

¹ « La voiture électrique dans *La Nature* (1890-1900). Approche micro-historique d'un échec technique », article publié dans le n°5 des *Cahiers du Centre François-Viète* en 2003.

L'automobile n'a pas toujours été le véhicule à essence que l'on connaît. Entre 1890 et 1900, le moteur électrique lui a livré une concurrence féroce, et l'issue de la « bataille » a longtemps été assez incertaine. Quelles ont été les raisons de la « défaite » de l'électrique, et comment expliquer la co-existence de plusieurs types de motorisations durant la première décennie de l'automobile ? Pour y voir plus clair, il n'est pas inutile d'aller faire un tour du côté de l'histoire des sciences et des techniques.

C'est un article d'Anne-Françoise Garçon qui est à l'origine du sujet de notre article. Intitulé « La voiture électrique dans *La Nature* (1890-1900). Approche micro-historique d'un échec technique »¹, il analyse la manière dont l'électricité et l'automobile, les deux innovations majeures de la fin du XIX^e siècle, ont raté leur « mariage » — et fait triompher la voiture à essence. Le point de vue de cette historienne, tourné vers l'innovation et la « communauté des ingénieurs » au travail lors de la naissance de l'automobile, nous a donné envie de creuser le sujet en sa compagnie. Ce que nous en avons retiré est d'autant plus intéressant que nous sommes aujourd'hui devant le soi-disant « grand retour » de l'électrique. Les lignes qui suivent permettront de remettre ce sujet d'actualité en perspective....

70



Des ingénieurs au chômage

Avant de rentrer dans le vif du sujet, Anne-Françoise Garçon a insisté sur l'importance du contexte économique et social qui entoure l'invention de l'automobile. Un « contournement » indispensable pour comprendre « de quoi » naît l'automobile. Et de quoi naît-elle ? D'une crise économique profonde qui traverse tout l'Occident et qui ne se terminera qu'en 1914. Durant cette période, qu'on appelle la Grande Dépression, énormément d'ingénieurs de production se retrouvent au chômage. Pour ces « intelligences techniques disponibles », qui ne peuvent compter que sur eux-mêmes pour survivre (l'État Providence n'existe pas encore), il n'y a pas mille manières de s'en sortir : il faut se tourner vers les secteurs émergents, ce qu'on appellerait aujourd'hui les « nouvelles technologies ». Là où les risques sont grands et les applications industrielles aléatoires, les places sont disponibles. Nombre d'entre eux s'intéressent donc à l'automobile et à l'aviation (puisque les deux naissent à peu près en même temps), c'est-à-dire à l'industrie mécanique de précision.

Parallèlement, les ingénieurs mécaniciens sont, eux, très demandés. Contrairement aux ingénieurs « classiques »,

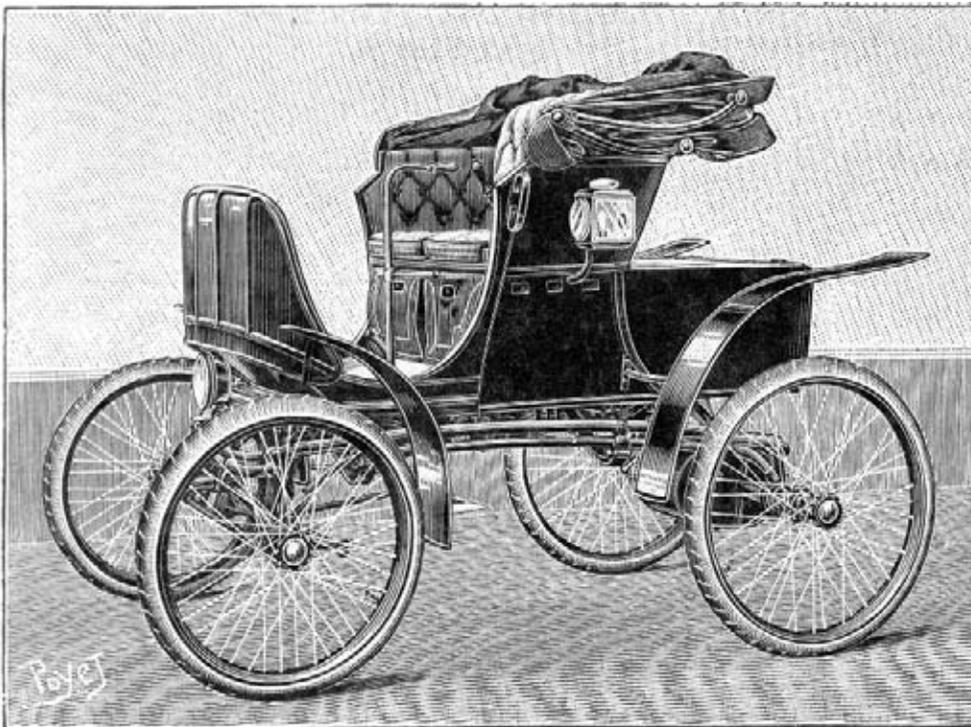
**Les ingénieurs
qui se retrouvent
au chômage
durant cette
période sont
persuadés que
l'automobile va
favoriser une
véritable
démocratie
industrielle.**

généralement formés par les entreprises qui les ont recrutés à la sortie de l'école, ils ont un savoir-faire qu'ils peuvent — et savent — monnayer au plus offrant. Ils sont flexibles, mobiles, et toujours à l'affût de la nouveauté. Cette situation pour le moins contrastée crée donc un climat favorable à un foisonnement d'essais — essais qui se concrétisent notamment par l'invention du quadricycle, et bientôt de l'automobile.

L'utopie d'une démocratie industrielle

Derrière ce foisonnement d'essais, derrière cet esprit très « start-up », nos ingénieurs au chômage sont porteurs d'un discours utopique assez singulier : ils sont en effet persuadés que l'automobile va favoriser, peut-être même faire émerger, une véritable démocratie industrielle. Tous ont le désir de voir naître « *des associations souples de constructeurs, de petits producteurs, dans un esprit d'égalitarisme industriel* », ainsi que le souligne Anne-Françoise Garçon.

Étant au chômage, ils se montrent bien sûr très défiants par rapport à l'industrie « traditionnelle » et par rapport aux autorités gouvernementales. Ils ont d'ailleurs deux



• En bas à gauche : voiture de promenade de MM. Bouquet, Garcin et Schivre, présentée au Salon du cycle et de l'automobile de 1899. Cette voiture, écrit *La Nature*, « ouvrira sans doute l'ère du tourisme électrique, car avec le développement des usines de distribution d'énergie électrique, et le long parcours que permettrait la voiture, on pourra bientôt entreprendre le tour de France sans crainte de rester en panne faute de courant. »

• Ci-contre : Phaéton électrique Columbia, présenté au Salon de 1899. Un phaéton est une automobile découverte à deux ou quatre places.

« ennemis » (ou disons deux contre-modèles) déclarés, qui ne surprendront pas : le chemin de fer et l'État. L'État parce que la crise économique et sa gestion ont sérieusement mis à mal sa légitimité. Le chemin de fer parce qu'il a mis en forme un réseau extrêmement centralisé, monopolisé par de grandes compagnies qui reçoivent des commandes étatiques, mais aussi parce qu'il représente un moyen de transport « rigide » : des horaires à heure fixe, des chemins balisés. Les ingénieurs automobiles, eux, veulent du léger, du flexible. En fait, ils veulent faire l'anti-chemin de fer. Et ils ne veulent surtout pas que l'État s'en mêle. Si de Dion a inventé tout un système qui « enveloppe » l'automobile (un réseau de réparateurs, la mise en place de salons et de guides routiers, etc.), c'est précisément pour que l'État ne vienne pas réglementer cette nouvelle activité.

On peut faire une comparaison entre les débuts l'automobile et ceux d'Internet : dans les deux cas il s'agit d'une technologie naissante, dont on n'imagine pas bien les usages et qui excite tout le monde.

de conduire (on parle alors de « certificat de capacité ») n'est créé qu'en 1899.

Innovation citadine

Mais revenons à la voiture électrique. Au salon des Tuileries de 1899 (c'est-à-dire dix ans après la naissance « légitime » de l'automobile), les modèles exposés par l'Automobile club de France sont pour certains équipés de moteurs à vapeur, pour d'autres de moteurs à essence, pour d'autres enfin de moteurs électriques. « *Le pétrole, l'électricité et la vapeur se disputent depuis quelques années le* *lucratif honneur de fournir aux moteurs*

d'automobilisme, leur moyen favori de transport », lit-on cette année-là dans *La Nature*, une revue de vulgarisation des connaissances scientifiques et des découvertes techniques³. Comment expliquer cette situation ?

Selon Anne-Françoise Garçon, une clé de compréhension se trouve dans les usages que l'on a prêtés à l'automobile : « *Contrairement à ce que l'on croit aujourd'hui, l'automobile n'a pas été pensée de prime abord pour aller se promener à la campagne, elle a été inventée pour débarrasser les villes des chevaux. Et pourquoi tout d'un coup on ne veut plus du cheval ? Parce que la ville s'est modernisée, et que le cheval apparaît comme obsolète.* » L'électricité a gagné les villes, l'urbanisme des grandes métropoles est complètement remanié, à commencer par le Paris d'Haussmann. Dans ce nouvel environnement technique, on admet difficilement n'avoir que le cheval pour se déplacer. Un sentiment agaçant de décalage se fait jour. Et cette idée : pourquoi ne pas remplacer le moteur « animal » du fiacre par un autre moteur — le moteur électrique ?

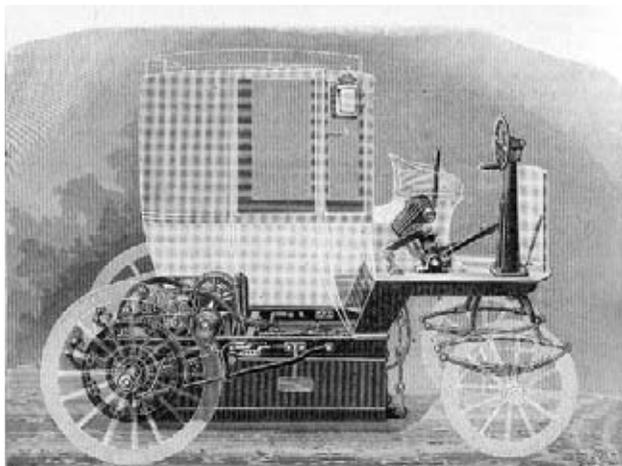
² Il y a cependant une différence entre l'automobile et Internet : elle se situe au niveau des usagers, dont la capacité d'apprentissage à user d'objets innovants a été décuplée en un siècle.

³ Sous-titrée « Revue des sciences et de leurs applications aux arts et à l'industrie », cette revue a pour ambition d'intéresser l'amateur de sciences et de techniques, de l'initier à l'innovation, de se faire l'écho de tous les progrès.

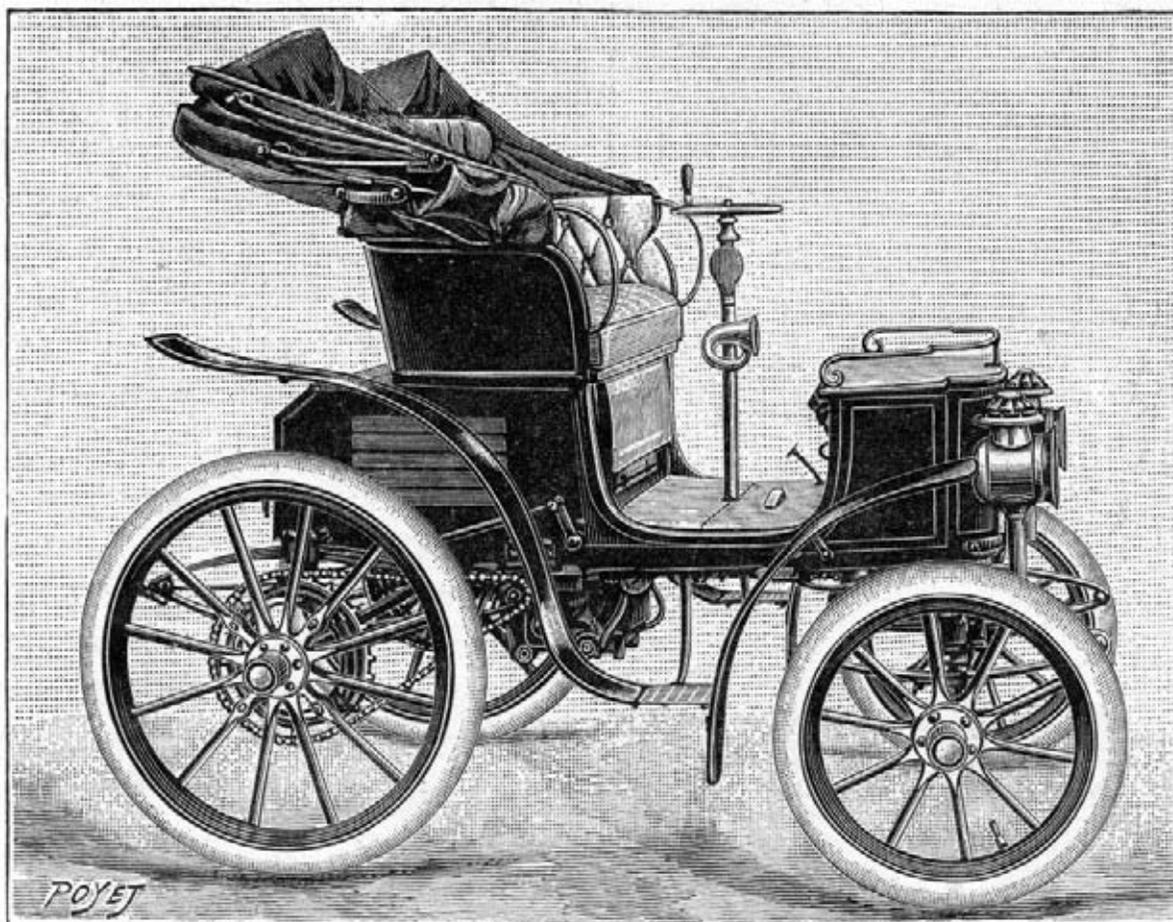
Anne-Françoise Garçon voit d'ailleurs des liens entre cette situation et celle des débuts d'Internet il y a une quinzaine d'années : il s'agissait là aussi d'une technologie naissante, dont on n'imaginait pas encore bien les usages, et qui excitait tout le monde². « *À ce sujet, explique l'historienne, la loi Hadopi — quoiqu'on pense du piratage par ailleurs, que personnellement je réproouve — va certainement mettre un frein aux essais de développement ; réglementer en pleine phase d'innovation risque d'être très destructeur.* » C'est précisément cela que tenaient à éviter les constructeurs automobiles à la fin du XIX^e siècle — et ce qu'ils ont réussi. Ce n'est pas un hasard si le code de la route est d'abord un code de bonne conduite et non un texte de loi ; pas un hasard non plus si le permis

Deux innovations combinées

On dira : pourquoi le moteur électrique et pas un autre ? La vapeur et le moteur thermique existent et ils ont fait leurs preuves. Sans doute, mais la chaudière à vapeur est excessivement lourde et encombrante. Quant au moteur à essence, sa consommation très élevée de carburant (et donc le prix prohibitif de celui-ci) ne semble pas adaptée aux trajets en ville. Mais surtout, la voiture électrique a cet énorme avantage de combiner deux innovations de l'époque (l'électricité et l'automobile) sans bousculer les schémas de pensée habituels. Pour faire simple, disons que la voiture électrique semble s'insérer



« Les fiacres électriques étaient attendus depuis longtemps à Paris », écrit *La Nature*. « Ils viennent enfin de commencer leur service ». Ici, une vue d'ensemble du « fiacre électromobile ».



Automobile électrique Richard, présentée à l'exposition de l'Automobile club de 1899. « La Maison Georges Richard était connue de tous pour l'élégance de ses voitures à pétrole ; elle vient de se faire une place dans l'industrie automobile électrique. [...] La simplicité de manœuvre et de conduite de cette voiture lui vaudra bien des adeptes », écrit La Nature.



Les pionniers
de l'automobile

Dossier

« naturellement » dans la ville. Le raisonnement de l'époque est le suivant : puisque ce qui permet de se déplacer en ville, c'est le fiacre ; puisque le fiacre est « composé » d'une charrette et d'un cheval ; et puisque l'électricité est désormais à disposition dans les villes, alors remplaçons le cheval par un moteur électrique. L'électricité doublée du fiacre constituerait donc le renouvellement de l'urbanité ? C'est en tout cas ce qui est souhaité. Une fois l'accumulateur inventé, les électriciens travaillent à la substitution. Le remplacement du cheval par le moteur électrique semble d'abord facile car les modes d'organisation des deux moyens de locomotion se ressemblent. L'usine de distribution d'électricité et l'écurie partagent les mêmes structures : la nuit, on recharge les batteries exactement comme on nourrit et fait se reposer les chevaux. Durant cette première décennie, on imagine donc la coexistence de deux types d'automobiles, pour deux usages différents : l'électricité pour les

Durant cette première décennie, on imagine donc la coexistence de deux types d'automobiles, pour deux usages différents : l'électricité pour les automobiles de « ville » ; l'essence pour les automobiles de « route ».

automobiles de « ville » ; l'essence pour les automobiles de « route ». Une perspective d'ailleurs adoptée par les constructeurs eux-mêmes, qui continuent longtemps de jouer sur les deux tableaux.

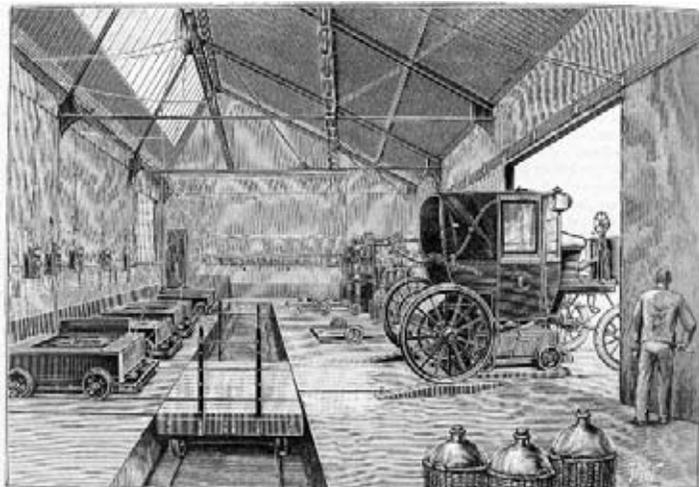
Complications techniques et structurelles

La perspective est parfaite. Sauf qu'avec le moteur électrique, on se trouve confronté très (trop) vite à des problèmes d'accumulateurs, de charge, de coûts. Ainsi qu'il est dit dans la revue *La Nature* en 1898, la voiture électrique bute sur « l'irritante et fort difficile question de la durée des accumulateurs en service courant ». Elle bute aussi sur un second problème, non moins épineux : les électriciens... En effet, le fantasme de démocratie industrielle qui animait les ingénieurs automobiles [éparpillement d'ateliers,

bouillonnements, essais techniques, etc.) s'avère vite inconciliable avec ce qu'on peut appeler la « centralité électrique ». Du côté des constructeurs automobiles, on espérait un réseau égalitaire, producteur de normes et de standards ; mais du côté des électriciens, tout fonctionne autour d'un réseau centralisé, pris en main par de grandes compagnies, et qui met en œuvre un système de normes imposé par la communauté techno-scientifique. *« Suffisamment de grands travaux étaient en cours ou en prévision pour autoriser un repli de l'automobile électrique, le délaissement d'une voie qui risquait de se révéler dispendieuse ou de fermer dangereusement le jeu »*, écrit Anne-Françoise Garçon dans son article. On mit donc de côté le moteur électrique pour lui préférer — définitivement ? — le moteur à essence.

Une autre raison de la victoire de l'essence sur l'électrique tient à la manière dont l'automobile a été peu à peu « re-pensée ». Alors qu'au départ on imaginait la cantonner à une sphère urbaine, on a très vite découvert, à l'usage, qu'elle permettait d'arpenter le territoire. Les courses ont joué sur ce point un rôle important : ce sont elles qui ont permis de comparer les moteurs, de se rendre compte que l'on pouvait tenir Paris-Bordeaux et revenir. Or Paris-Bordeaux, c'est apparu tout de suite beaucoup plus excitant que les trajets en ville. Tout un imaginaire du voyage s'est soudain déployé dans cette possibilité des longues distances — remisant bien loin le moteur électrique. On peut dire, finalement, que l'usage a modifié l'objet, et que celui-ci, une fois modifié, a changé

Vue intérieure du dépôt de charge de la rue Cardinet, où étaient rechargés les accumulateurs des fiacres électriques de Paris.



Ce qui fait toujours cruellement défaut, c'est « l'agencement », c'est-à-dire le réseau qui entoure cette technologie. Sans ce réseau, on ne peut pas imaginer un réel développement de la voiture électrique.

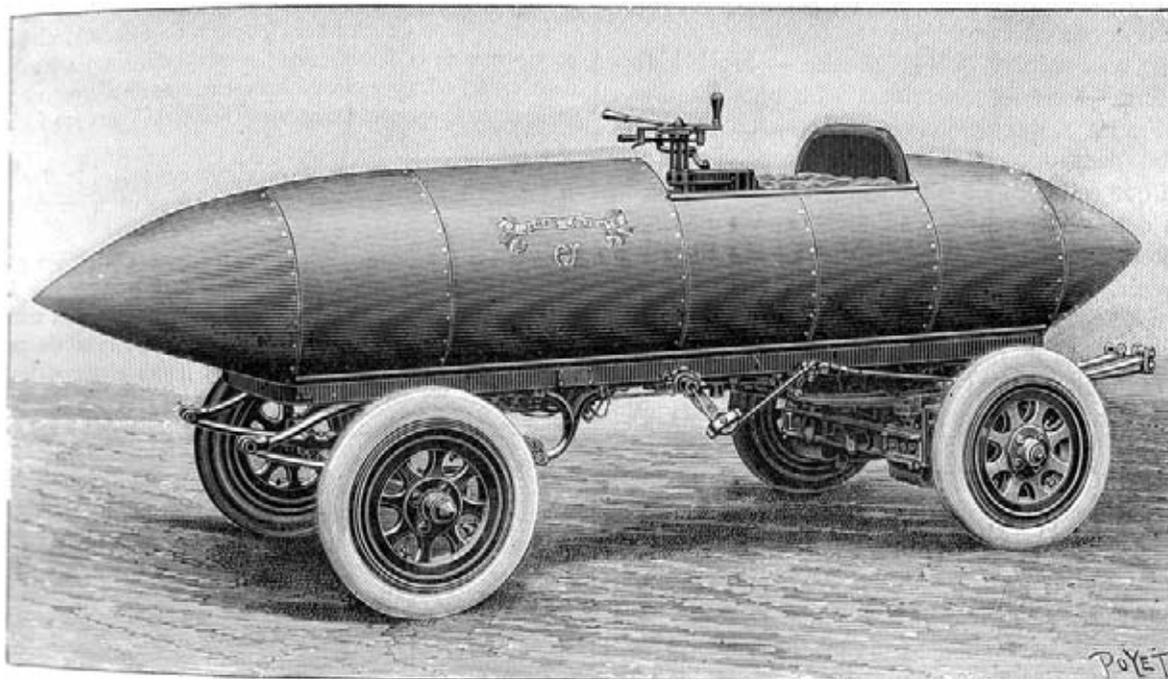
à son tour le système dans lequel il s'inscrivait : désormais, la voiture à essence a fait système. Elle a configuré tout un réseau et tout un imaginaire (pas seulement organisationnel, mais aussi culturel, économique, etc.) : autoroutes, stations essences, transporteurs — sans compter les différents lobbys et la puissance prise par les pétroliers.

Le retour de la voiture électrique ?

Cela explique qu'aujourd'hui, si le moteur électrique est techniquement beaucoup plus au point qu'avant, ce qui fait toujours cruellement défaut, c'est « l'agencement », c'est-à-dire le réseau qui entoure cette technologie. Sans ce réseau, estime Anne-Françoise Garçon, on ne peut pas imaginer un réel développement de la voiture électrique. Or quels sont les constructeurs, aujourd'hui, qui cherchent à penser l'infrastructure, le « système » en même temps que la voiture, comme avait su le faire de Dion à la fin du XIX^e siècle ? On voit là que l'échec de la voiture électrique n'est pas seulement dû à un « simple » problème technique d'accumulateurs. N'y aurait-il pas, tout de même, une ébauche de solution ? Anne-Françoise Garçon a sa petite idée sur la question. *« À mon avis, si quelqu'un réussit à penser un nouveau système à partir de la voiture électrique, ce pourrait bien être en Chine. Pour plusieurs raisons. D'abord parce qu'il existe là-bas des espaces de liberté technologique : les Chinois en sont à leurs débuts pour ce qui concerne l'industrie automobile ; leur système n'est pas, comme chez nous, arrivé à maturité technique, donc dans une phase terminale (saturée). Ensuite, parce qu'ils ont la culture du déplacement électrique, qui offre à l'utilisateur, au conducteur, des sensations différentes : pas de bruit, une autre manière d'accélérer... une autre culture automobile, en somme. Voyez Shanghai : les vélos électriques sont partout ! C'est bien le signe que le moteur électrique entre dans le quotidien des gens. Les Chinois sont en train de développer une manière de vivre qui prend en compte ce mode de transport et cette technologie particulière. Et cette nouvelle culture d'usage va sans doute favoriser l'insertion des voitures électriques. »* Ce serait là un joli pied de nez à l'histoire...

A voir sur le web, dans les archives de l'INA, un reportage de 1968 intitulé « À quand la voiture électrique ? » : <http://www.ina.fr/economie-et-societe/environnement-et-urbanisme/video/CAF86014983/a-quand-la-voiture-electrique.fr.html>

Toutes les illustrations de cet article proviennent de La Nature (année 1899). Nos remerciements à André Dittmar pour le prêt de ses volumes.



Les premières voitures électriques roulent beaucoup plus vite que leurs concurrentes à essence. En 1899, la Jamais Contente, automobile équipée d'un moteur électrique, passe ainsi le cap des 100 km/h.



Les pionniers
de l'automobile

Dossier

Les heures de gloire de la voiture électrique

La première voiture électrique digne de ce nom fut l'œuvre de Charles Jeanteud — avec l'aide d'un certain Jaffard — en 1893. Les batteries du véhicule étaient installées dans le coffre arrière et pesaient pas moins de 420 kg... En 1895, Jeanteud participa avec cette automobile à la course à Paris-Bordeaux-Paris. La distance pouvait paraître une épreuve insurmontable pour un véhicule électrique (dont l'autonomie ne dépassait pas une quarantaine de kilomètres), mais le bonhomme, fine mouche, avait pris soin d'entreposer le long du parcours plusieurs stocks de batteries. Malgré ces précautions, des avaries l'obligèrent pourtant à abandonner la course et il ne réussit pas à atteindre la ligne d'arrivée. Cela ne l'empêcha pas de poursuivre ses recherches en matière de véhicule électrique et de présenter, en 1898, un nouveau modèle qui prenait en compte les derniers progrès technologiques : son « Duc » était une sorte de calèche haut perchée, mue par un moteur électrique et alimenté de batteries Fulmen.

Cette automobile fut pilotée par le Comte Gaston de Chasseloup Laubat lors de la course de vitesse sur deux kilomètres organisée par Paul Meyan, directeur de la revue *La France Automobile*, en 1898. Atteignant une vitesse de 63,15 km/h, Chasseloup Laubat remporta l'épreuve et obtint ainsi le premier record du monde de vitesse homologué.

Il fut cependant dépassé dès l'année suivante par le Belge Camille Jenatzy qui, au volant de la « Jamais Contente », une automobile profilée comme un obus, dépassa les 100 km/h.

Pour terminer ce rapide tour des personnages qui écrivirent l'histoire de l'automobile électrique, citons enfin Louis Krieger, qui inventa un fiacre électrique propulsé par deux moteurs agissant en parallèle sur les roues avant, une sorte de traction avant prémonitrice. Krieger eut quelques succès, notamment avec sa petite voiture dénommée l'Électrolette, et en 1900, lorsqu'il réussit l'exploit de parcourir 152 kilomètres sans recharger les batteries de sa voiture.

Mais devant le succès grandissant des moteurs à essence et des moteurs à propulsion mixte, il cessa peu à peu son activité. Et en effet, dès 1905, les moteurs électriques firent peu à peu place à des moteurs « mixtes », c'est-à-dire utilisant à la fois un moteur à explosion, un moteur électrique et une batterie d'accumulateurs, mais qui disparurent également du paysage, au profit du tout essence.

L'Aventure Michelin, quand le pneu fait son show

Il serait injuste de se pencher sur les débuts de l'automobile sans évoquer l'invention des pneumatiques qui, au même titre que la boîte à vitesses ou le carburateur, ont été des innovations majeures.

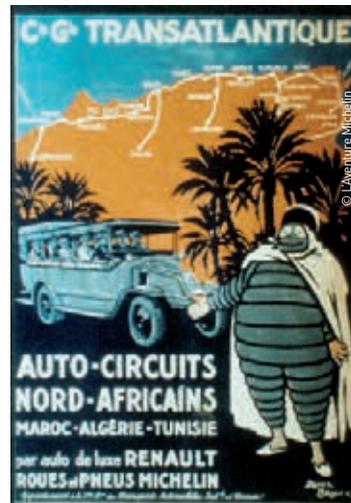
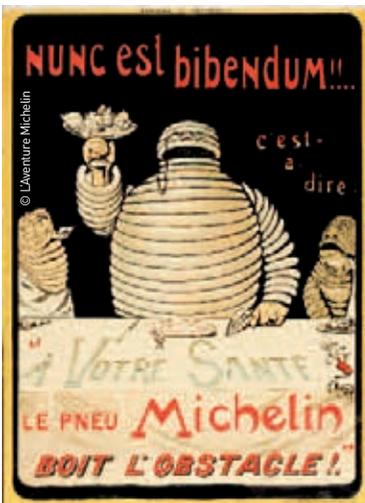
Les frères Michelin, qui inventèrent le pneu démontable en 1891, un an après les débuts « officiels » de l'automobile, furent évidemment des pionniers de premier plan. Pour découvrir leur aventure, on peut désormais faire une visite au musée Michelin, à Clermont-Ferrand.

Il y a un an, Michelin a inauguré « L'Aventure Michelin », qui retrace l'histoire de l'entreprise, l'évolution de ses produits et de ses savoir-faire. Mais l'Aventure Michelin n'est pas un simple musée à la gloire de l'entreprise : c'est d'abord un lieu de rencontre avec le public (plus de 50 000 visiteurs accueillis en 2009 !), un lieu où s'expose la marque et où les innovations futures tiennent une place de choix. Un rétroviseur, certes, mais qui permet de rouler vers l'avenir !

La conservation du patrimoine historique a toujours été une préoccupation importante chez Michelin. Les deux frères fondateurs, Édouard et André, prenaient déjà soin de sauvegarder un exemplaire de chacun des prospectus publicitaires qu'ils faisaient publier... C'est donc assez logiquement que le service patrimoine a été créé il y a une trentaine d'années, à une époque où les entreprises françaises ne faisaient généralement aucun cas de leur histoire ni de leurs archives. Cela étant, « pas question de se scléroser dans le passé ou de faire de la nostalgie », prévient Stéphane Nicolas, historien de formation, clermontois d'origine, et jeune directeur du service patrimoine de l'entreprise. « Nous avons bien sûr le souci de conserver le patrimoine de l'entreprise mais aussi celui de l'enrichir et de le faire partager. » À un travail d'inventaire et de numérisation, visant à connaître l'étendue de l'existant (publicités, photographies, correspondances, voitures de collection...), s'ajoute donc un travail d'enrichissement : « les collections ne sont pas figées, elles continuent à vivre ; il faut régulièrement acheter des pièces, constituer les collections de demain en classant et mettant à jour les archives récentes, comme les cartes et guides. » Quant au « partage » du patrimoine, cher à Stéphane Nicolas, il a pris une nouvelle dimension il y a un an avec l'ouverture de L'Aventure Michelin. Jusque-là, Michelin disposait d'un petit musée privé, mais il était uniquement ouvert aux salariés, aux clients et aux partenaires de l'entreprise, et son accès assez restreint

76

C'est en 1898 que l'illustrateur O'Galop dessine le personnage de Bibendum pour la première fois. Son nom vient de la formule latine « Nunc est Bibendum » (« c'est maintenant qu'il faut boire »).

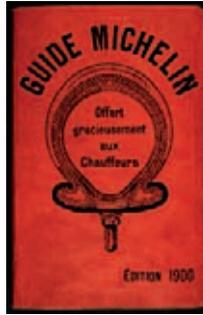


puisqu'il fallait prendre rendez-vous pour le visiter. En 2005, confronté à un problème de mise aux normes du bâtiment devenu un peu vétuste, Michelin a décidé non pas de rénover le lieu mais d'en construire un nouveau, accessible au grand public et bénéficiant d'une scénographie soignée.

Il a fallu deux années d'élaboration, sous la houlette du service patrimoine, en collaboration avec l'agence Abaque, pour aboutir à ces 2000 m² d'exposition déployés sur deux étages. L'ensemble n'est pas le « musée Michelin » mais bien « L'Aventure Michelin », une nuance qui a son importance : « *il s'agit d'une porte ouverte sur l'univers de Michelin, pas seulement sur son histoire* », indique Stéphane Nicolas. Au fil de la visite, on découvre donc les premières inventions de la firme (comme le pneu « Semelle », créé en 1905 pour lutter contre le risque de dérapage), les premières publicités de Bibendum, mais aussi des prototypes, des innovations récentes, des axes de recherche — en somme, « *120 ans d'expertise sur lesquels l'entreprise continue de s'appuyer* », ainsi que le résume l'historien.

La scénographie mise en place fait la part belle à l'interactivité, avec des jeux, des écrans tactiles, le feuilletage virtuel d'archives, toutes sortes de modules qui permettent d'apprendre et de découvrir de manière ludique. Un choix qui n'est sans doute pas pour rien dans l'engouement du public pour le lieu. « *Les gens viennent en pensant connaître Michelin, mais ils apprennent des choses qu'ils ignoraient, comme par exemple le fait que Michelin a construit des avions pendant la Première Guerre mondiale. Ils découvrent aussi que le pneu est un produit plus complexe que ce qu'ils imaginaient* », raconte Stéphane Nicolas.

Et en interne ? Le personnel de Michelin, qui a pu visiter



le lieu en exclusivité pendant les deux premiers mois de son ouverture, est tout aussi curieux et demandeur. « *L'histoire fait partie de la culture d'entreprise, témoigne Stéphane Nicolas. Elle fédère les membres de l'entreprise, partout dans le monde. Les gens sont fiers de continuer à construire l'histoire de Michelin. Fiers de participer à une telle aventure !* »

Claire Moyrand

Pour avoir un avant-goût de "L'Aventure Michelin", le site propose une visite virtuelle : <http://www.aventure-michelin.com>



© L'Aventure Michelin

Petit retour sur l'histoire de Michelin

La société « Michelin et C^{ie} » est fondée en 1889 par les frères Édouard et André Michelin, qui reprennent l'entreprise de fabrication d'articles de caoutchouc créée par leurs aïeux, Aristide et Édouard Daubrée, dans les années 1830.

Les deux frères comprennent très vite que l'automobile et la bicyclette sont promis à un bel avenir et que leur développement passe inévitablement par le pneumatique.

Ils se lancent donc dans cette nouvelle industrie et commencent à déposer des brevets (première réussite, le pneu démontable et réparable date de 1891). Mais ils font mieux, et c'est ce qui explique le succès de l'entreprise : ils anticipent sur les besoins de leurs clients en les aidant à mieux voyager. D'où la création du Guide Rouge, de guides touristiques (qui deviendront les Guides Verts), d'un bureau des itinéraires (l'ancêtre de viamichelin.com), de panneaux de signalisation, d'un système de numérotation des routes, de cartes routières, etc. Tout un « système » d'aide à la mobilité développé autour du pneu que l'entreprise continue d'entretenir aujourd'hui.

- En bas à gauche : pour le Débarquement de Normandie, les Alliés réimprimèrent l'édition 1939 du guide Michelin et le distribuèrent aux soldats afin qu'ils se repèrent dans ce pays qu'ils ne connaissaient pas.
- Au centre : réparation par Édouard Michelin d'un pneu de vélo de course lors de la course Paris-Clermont, dite « Course aux clous », en 1892.
- En haut : la première édition du Guide Rouge, imaginé par André Michelin fut présentée en juillet 1900 à l'Exposition Universelle de Paris.



© L'Aventure Michelin



Les pionniers de l'automobile
Dossier

Les destins croisés de La Rinascente et de la famille Borletti

Singuliers destins que ceux de la famille Borletti, symbole du capitalisme industriel et familial qui a façonné l'Italie du Nord, et de La Rinascente, première chaîne de grands magasins créée à Milan exactement en même temps que son « jumeau » parisien Le Printemps. Destins croisés, qui ont vu la première prendre possession de la seconde, avant de la perdre, pour mieux la retrouver plus tard... Destins croisés qui ont vu Maurizio Borletti, l'héritier de la famille, racheter en 2006 Le Printemps — et ainsi boucler la boucle.

Le grand magasin de La Rinascente situé Piazza del Duomo à Milan fut construit en 1877.



En 2005 a lieu en Italie la vente des grands magasins La Rinascente. Aussi célèbre que nos Galeries Lafayette françaises (qui sont d'ailleurs sur les rangs pour acquérir ce concurrent italien), La Rinascente est une chaîne de grands magasins haut de gamme, aux mains du groupe Fiat depuis 1969. Parmi les trente candidats en lice, le vainqueur se nomme Maurizio Borletti — associé pour l'occasion avec Pirelli Re, une filiale de la Deutsch Bank et le fonds Investitori Associati. Si l'importance de la « victoire » de Borletti ne nous dit rien, à nous autres Français, en Italie, où l'on sait que la famille Borletti a entretenu des liens étroits avec La Rinascente depuis près d'un siècle, le symbole est lourd.

Les magasins Bocconi

Tout commence en 1865, quand les frères Luigi et Ferdinando Bocconi lancent à Milan le premier « grand magasin » de toute l'Italie. Directement inspiré du Bon Marché (les références au grand magasin parisien sont nombreuses dans les comptes-rendus des conseils d'administration de l'époque), il rencontre un succès immédiat, si bien que dès 1877, un second magasin est ouvert à Milan, Piazza del Duomo. À cette époque, en Italie comme ailleurs, les vêtements sont réalisés par des tailleurs et des couturières, aussi les boutiques ne vendent-elles que des tissus. Les magasins Bocconi sont donc les premiers grands magasins italiens à vendre des vêtements de prêt-à-porter. Mais bientôt, des problèmes de succession viennent gâter l'affaire et la guerre lui donne le coup de grâce.

C'est à ce moment qu'entre en scène la famille Borletti. En 1917, en pleine guerre mondiale, alors que les troupes autrichiennes sont sur le point de franchir le front italien de Milan, voilà que les Borletti rachètent un certain nombre d'actifs vendus sur le marché à un bon prix. Est-ce de la clairvoyance ? De l'inconscience ?

Affiche de Marcello Dudovich, le « grand papa » de la publicité italienne au début du XX^e siècle, pour La Rinascente



Du patriotisme mal placé ? Toujours est-il que ce coup de poker s'avère gagnant, puisque l'Autriche n'envahit pas Milan ; les actifs, parmi lesquels on trouve les fameux magasins Bocconi, reprennent aussitôt de la valeur.

Une grande famille d'industriels

Mais qui sont donc ces Borletti qui se permettent de prendre tant de risques inconsidérés ? Tout simplement l'une des ces familles de Lombardie qui, avec les Pirelli, les Agnelli, les Mondadori, ont développé l'industrie de l'Italie du Nord depuis le XIX^e siècle. Les Borletti, dont le nom est aussi célèbre en Italie que celui de Michelin en France, sont des entrepreneurs dans l'âme. Originaires des environs du Lac Majeur (la famille possède encore une propriété sur les bords du lac d'Orta), ils s'installent dès le XVIII^e siècle à Milan, la capitale économique de la région, dont le dynamisme commercial est déjà très développé. Les « aventures industrielles » de la famille commencent par la création d'un négoce de textile, qui consiste en l'importation de lin et de chanvre provenant de Belgique et d'Irlande.

La Rinascente (qui signifie « renaissance » en italien) est une trouvaille du poète Gabriel d'Annunzio, un ami de la famille Borletti

En 1860, les Borletti franchissent un nouveau cap en investissant dans la production textile sur le territoire italien. L'entreprise Linificio e Canapificio Nazionale (approximativement « Bureau national du lin et du chanvre ») se développe de manière spectaculaire. En dix ans, elle passe de zéro à dix-huit mille employés ! Un succès dû à une « manœuvre » que l'on trouverait passablement répréhensible aujourd'hui : s'étant aperçu des aléas de la production agricole et des variations de prix qui en découlent, Senatore Borletti décide d'acheter à l'avance la production de tous les agriculteurs de la région. Cela lui permet d'éviter la spéculation, mais surtout de racheter tous ses concurrents qui, faute de matière première disponible, font faillite les uns après les autres... Avant la fin du XIX^e siècle, Linificio e Canapificio Nazionale est devenue la plus grande entreprise textile italienne et l'une des plus importantes en Europe.

En 1896, avec la création de la société Fratelli Borletti, la famille opère une première diversification en se lançant dans la « high tech » de l'époque : la mécanique de précision. La société Fratelli Borletti commence par assembler des pièces provenant de Suisse alémanique et des États-Unis pour produire des montres à destination du marché italien – mais elle perd de l'argent. Les Borletti s'entêtent, certains que cette activité a de l'avenir... Et effectivement, l'entrée en guerre de l'Italie, en 1914, leur donne raison : le pays ayant besoin de développer très rapidement sa production militaire, la mécanique de précision s'avère dans ce cadre une technologie essentielle. Fratelli Borletti se reconvertit donc dans l'armement.

(Re)naissance de La Rinascente

En 1917, tandis que les débuts triomphants de la guerre sont bien loin, les Borletti rachètent donc les magasins Bocconi. Et décident aussitôt, malgré la notoriété de l'enseigne, de changer son nom pour la baptiser... La Rinascente. Le mot (qui signifie « renaissance » en italien) est une trouvaille du poète et écrivain Gabriel d'Annunzio, un ami de la famille. Il s'agit en effet d'indiquer la renaissance des magasins Bocconi, tombés en déshérence, mais aussi de suggérer le « renouvellement » constant des produits proposés à la vente. La Rinascente entame sa nouvelle vie avec un positionnement bien spécifique : les Borletti désirent proposer des produits



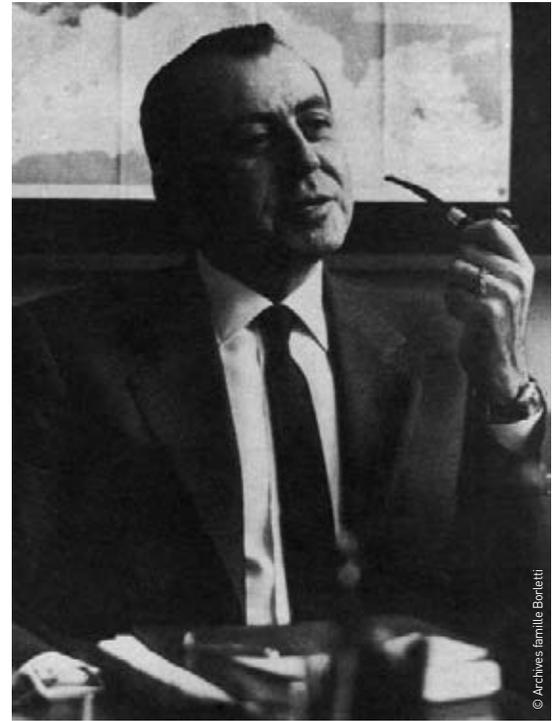
© Archives famille Borletti

- Ci-dessus : le sénateur Borletti racheta les grands magasins Boconi en 1917, au moment où les troupes autrichiennes menaçaient d'envahir Milan...
- En haut à droite : Aldo Borletti, l'oncle de Maurizio Borletti, a dirigé La Rinascente dans les années 1950 et 1960, une période marquée par un grand nombre d'innovations.
- En bas : affiche de Marcello Dudovich.

élégants et à la mode, sans pour autant augmenter excessivement les prix, le but étant d'attirer à la fois une clientèle huppée et des femmes de la moyenne bourgeoisie. Pour augmenter la fréquentation et l'attrait du magasin de la Piazza del Duomo, on lui adjoint donc une banque, un bureau de poste, un coiffeur et un salon de thé avec orchestre !

Le développement industriel des Borletti est à son apogée durant les années vingt et trente. Tandis que La Rinascente poursuit sa route (neuf nouveaux magasins sont ouverts dans les années vingt), la famille multiplie encore ses activités : immobilier, banque, chimie. Les Fratelli Borletti se diversifient notamment dans l'automobile, avec la création d'une branche nommée Veglia par le toujours fameux D'Annunzio.

En 1928, les Borletti créent une nouvelle chaîne de grands magasins : Upim (« Unico Prezzo Italiano Milano »), l'équivalent de nos Prisunic français. Parallèlement, une autre partie de la famille décide de sortir du capital de La Rinascente et fonde, en 1931, les magasins Standa (initialement appelés Standard, ils devront « ré-italianiser » leur nom sous la période fasciste), concurrents directs d'Upim. Notons en passant que, bien que ces deux grandes chaînes de magasins soient depuis longtemps sorties du capital des Borletti, elles poursuivent leur existence commerciale — tout comme



© Archives famille Borletti

Veglia, ou encore Linificio e Canapificio Nazionale, devenu en deux siècles le leader mondial de la transformation du chanvre et du lin...

Après la Deuxième Guerre mondiale, qui a vu la destruction de toutes les entreprises, La Rinascente reprend ses activités sous la houlette d'Aldo Borletti. Dans les années cinquante et soixante, la chaîne de grands magasins multiplie les innovations : elle met en place un rayon pour les produits électroménagers (où sont vendus des réfrigérateurs américains, grande nouveauté !), crée une usine de prêt-à-porter féminin, expose des produits venant d'Espagne, d'Angleterre, du Japon, de Thaïlande ou de Mexico (une idée « piquée » au grand magasin américain Macy's, qui avait monté une exposition de produits italiens à New York en 1951). En 1965, La Rinascente ouvre un étage entier dédié à l'habillement des jeunes et invite Mary Quant, l'« inventeuse » de la minijupe, à présenter sa nouvelle collection... Mais en 1969, voici qu'Aldo Borletti meurt en tombant de cheval. Ses enfants, encore jeunes, et sa veuve décident de se retirer des affaires. La Rinascente est vendue à la famille Agnelli, via sa holding Ifil, qui la revend ensuite à Fiat.



© Archives famille Borletti

Le retour dans la famille

La Rinascente reste dans le giron de Fiat jusqu'en 2005, date à laquelle le groupe automobile décide de s'en séparer. Parmi les acquéreurs, on l'a dit, se présente un certain Maurizio Borletti. Neveu d'Aldo Borletti, qui avait dirigé La Rinascente dans les années cinquante et soixante, Maurizio est un digne représentant de la lignée : après avoir créé plusieurs entreprises aussi diverses que variées (dans le bâtiment, l'électroménager design ou encore la distribution porte à porte d'eau minérale...), il a dirigé la maison Christofle de 1993 à 2002. Fort de son expérience au sein de l'entreprise française, Maurizio présente donc un dossier de reprise à Fiat. « *Pas tant pour ma famille, dit-il, que par rapport à ma vision de la distribution en grands magasins. J'ai toujours pensé qu'il y avait de l'avenir dans les grands magasins et je savais qu'il y avait un réel potentiel dans La Rinascente.* » Nommé président du conseil d'administration de la

La Rinascente reste dans le giron de Fiat jusqu'en 2005, date à laquelle le groupe décide de s'en séparer. Parmi les acquéreurs se présente Maurizio Borletti, le neveu d'Aldo Borletti qui avait dirigé La Rinascente dans les années 1960.

chaîne de grands magasins, il a également pour responsabilité de suivre la mise en place du plan industriel qu'il a conçu. Ce qui lui laisse un peu de temps pour réfléchir à d'autres investissements.

Et justement, voici que Pinault met en vente Le Printemps — petite coïncidence : le grand magasin parisien est né en 1865, la même année que les magasins Bocconi... Maurizio décide de tenter sa chance — et gagne. Avec sa famille et d'autres « *family offices* », rassemblés au sein d'un « Borletti Group », il devient en 2006 propriétaire du Printemps. Là encore, s'il n'est pas aux manettes opérationnelles, il contrôle la stratégie. Et se

donne le luxe de viser à long terme. À quarante ans, Maurizio Borletti n'est pas prêt de prendre sa retraite. L'esprit d'entreprise de la lignée Borletti semble toujours aussi vivace...

Claire Moyrand

3 questions à Maurizio Borletti

La grande distribution est un secteur difficile ; on prévoit régulièrement la disparition des grands magasins. Qu'en pensez-vous ?

Je pense au contraire que les grands magasins ont plus que jamais de l'avenir. La dématérialisation initiée par Internet ne sera jamais totale car le shopping est et restera un loisir. À condition, bien sûr, de faire évoluer le concept : il faut des grands magasins qui proposent des services, des activités culturelles, de vrais restaurants... Les idées ne manquent pas. Par ailleurs, la population vieillit, ce qui crée un regain d'intérêt pour ces magasins situés en ville. Mon ambition à long terme est de créer un pôle européen de grands magasins : c'est vous dire si j'y crois !

Êtes-vous un entrepreneur ou un investisseur ?

Je fonctionne avant tout selon une logique entrepreneuriale. Je ne cherche pas à faire des coups en bourse, mais à monter des projets qui ont du sens.

Que pensez-vous de ce capitalisme familial italien à la « force tranquille » dont vous êtes issu ?

Cette forme de capitalisme s'est développée autour de quelques familles, essentiellement à Milan et Turin, un

peu à Florence et à Naples. Ces familles se connaissent toutes et souvent co-investissent dans leurs affaires. Parmi les premiers actionnaires d'Ifil (la holding des Agnelli), on trouve par exemple Pirelli. Pirelli qui a investi avec nous pour reprendre La Rinascente... Mais dans les années cinquante, la dimension familiale de ces entreprises a apporté de véritables limitations à leur développement international. Même Fiat ne s'est pas internationalisé ; à chaque crise, c'est l'État qui doit l'aider financièrement. C'est pourquoi je n'ai aucun problème, moi, à ne pas être actionnaire du Printemps ou de La Rinascente à 99 %. Pour continuer à se développer, il faut accepter de ne pas tout contrôler.



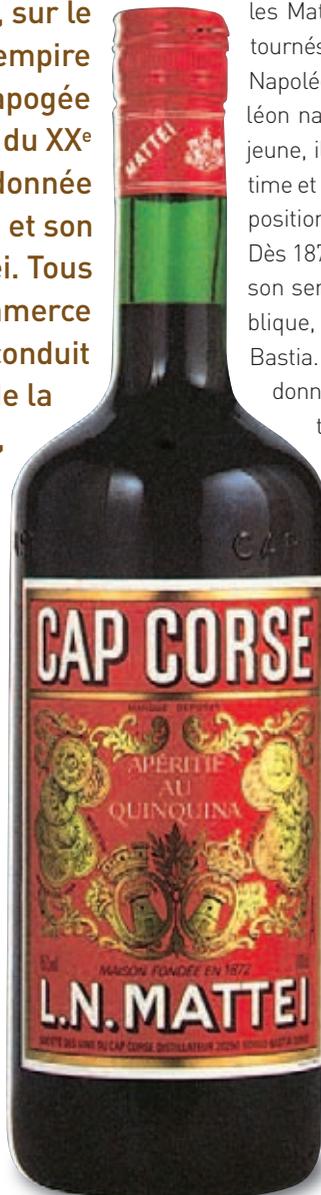
Cap Corse Mattei, souvent imité, jamais égalé !

Comment passer en deux générations du statut de simple négociant en vins et tabacs à celui d'homme d'entreprise incontournable en Corse, sur le continent et dans tout l'empire colonial français, alors à son apogée en cette première moitié du XX^e siècle ? La réponse nous est donnée par Louis Napoléon Mattei et son successeur, François Mattei. Tous deux véritables génies du commerce et fins politiques, ils ont conduit leurs affaires avec un sens de la communication remarquable, développant une entreprise de produits de terroir corse, dont le plus célèbre fut certainement le vin « Cap Corse LN Mattei » au quinquina, toujours vendu aujourd'hui.

Au XIX^e siècle, les Mattei sont avant tout un clan, une famille, déjà fameuse par la présence en son sein d'hommes illustres : le premier Mattei reconnu était ainsi un valeureux corsaire, car les Mattei, en bons Cap Corsins, ont toujours été tournés vers la mer. Antoine Mattei, le père de Louis Napoléon, était capitaine et armateur. Louis Napoléon naît quant à lui à Bastia le 12 juin 1849. Tout jeune, il baigne dans le milieu du commerce maritime et ses parents sentent qu'il a une réelle prédisposition pour les affaires. Ils ne se trompent pas... Dès 1872, à son retour du continent où il a accompli son service militaire dans les armées de la République, il crée un commerce de tabac et alcool à Bastia. En 1874, il épouse Antoinette Pensa qui lui donnera cinq filles, qui, au début, vont toutes participer à l'aventure industrielle et commerciale de leur père.

Louis Napoléon construit son empire

Louis Napoléon Mattei développe son affaire avec succès : il cultive et exploite le tabac, fabrique des cigares très rapidement renommés, travaille le liège que les abondants chênes-lièges corses donnent à foison, plante des vignes, achète des vignobles, négocie les achats de vins de l'île, voire du continent et de l'Italie — labellisant apéritifs, vins, liqueurs et tabac de son nom, « LN Mattei ». Il approvisionne l'île grâce à une flotte de véhicules, crée son propre journal — il est partout à la fois ! L'entreprise passe de quatre salariés à sa création à plus de deux cents personnes en 1900, pour atteindre plus de trois cents salariés dans les années 1930. Sa croissance rapide est consolidée par l'invention de ce qui va devenir un véritable emblème : le Cap



82



Louis-Napoléon
Mattei, le fondateur.

Corse LN Mattei au quinquina. Nous sommes alors au XIX^e siècle, Louis Napoléon Mattei pense aux Corses de la diaspora dispersés aux quatre coins du monde. L'empire colonial français croît et embellit, les Corses sont présents partout : dans l'administration, l'armée, l'enseignement, le commerce... Le coup de génie de Louis Napoléon Mattei est d'ajouter au vin du Cap Corse, sélectionné rigoureusement parmi des raisins Nielluccio et Malvosia, du quinquina, du colombo, de la vanille, du cacao et des oranges amères. Un dosage secret bien gardé depuis 1872, souvent imité mais jamais égalé... En 1936, la Cour d'appel de Bastia a d'ailleurs donné par un arrêt du 20 juillet l'appellation exclusive Cap Corse à Louis Napoléon Mattei. Ce délicieux nectar est aujourd'hui encore élaboré, vieilli et mis en bouteille en Corse.



Le dauphin entre en scène

François, un cousin de Louis Napoléon, entre dans l'entreprise à l'âge de quinze ans. Rapidement associé, ayant épousé Marie-Thérèse, la fille aînée de Louis Napoléon, il devient le fils spirituel du fondateur. En 1907, lors du décès de Louis Napoléon, il est donc tout désigné pour prendre sa succession. François sera un brillant dauphin et va donner aux affaires de son beau-père un essor sans précédent. Tous les qualificatifs attribués au fondateur lui vont comme un gant et on y ajoute une plus grande finesse d'esprit et un excellent sens de l'écoute et de l'observation des hommes. François est père de quatre filles (presque autant que son mentor !), qui entrent toutes dans la nouvelle SARL Mattei en 1936. En 1939, cela lui fera perdre la majorité au conseil d'administration, mais pour autant, il ne quittera ses responsabilités de gérant dans la société qu'en 1960 à l'âge de 94 ans (précisons qu'il a vécu 101 ans...). Pendant toute sa vie, François a su préserver la cohésion familiale, ce que n'avait pas vraiment réussi Louis Napoléon, et cette cohésion sera l'un succès de son règne.

La marque Cap Corse Louis Napoléon Mattei connaît son apogée dans les années folles. À ce titre, regarder le grand livre des commandes, c'est comme feuilleter un atlas : Java, Ismaïlia, Port Saïd, Pointe-à-Pitre, Saint-Pierre-et-Miquelon, Saint-Denis de la Réunion, Diego Suarez, Djibouti, Dakar, Tananarive, Tamanta, Kenitra,

La Cédration, un autre secret bien gardé

Une autre spécialité de Louis-Napoléon Mattei fut la Cédration, une liqueur à base de cet agrume gros et difforme qui pousse en Corse, le cédrat. La fabrication de cette liqueur exigeait une sélection rigoureuse des fruits et on raconte que les cédrats de Louis-Napoléon Mattei étaient parfois mis en saumure... dans la mer, devant le site de Bastia Toga !

Cet environnement naturel lui donnait, paraît-il, un confit et un arôme inimitables. À l'époque de son lancement, on utilisait peu les densimètres, alcoomètres, thermomètres ou pese-sirop, on faisait plutôt confiance aux bouilleurs de cru, maîtres de la distillerie, qui avaient l'œil pour détecter les bons agrumes, le toucher pour en apprécier la texture, le nez pour distinguer l'intensité des arômes, et la langue pour en estimer le goût. Un des moulins du Cap Corse portait d'ailleurs sur ses murs une publicité pour la Cédration et le Cap Corse LNM ; il a été restauré récemment.

La « réclame » a été une des caractéristiques essentielles de l'action commerciale de l'entreprise. Ici, l'affiche « la Majorette ».



Haiti, Saïgon, Alger, Rabat, Tunis, Oran, Casablanca... La marque est omniprésente et sa communication judicieuse : arts, cinéma, chanson, les plus grands artistes de l'époque se montrent avec le Cap Corse Mattei. La trilogie de Pagnol sert d'appui à la marque grâce à la reconstitution d'un bistrot et d'une terrasse où les couleurs du Cap Corse Mattei sont bien visibles. Tino Rossi ne manque jamais une occasion de vanter les mérites de ce vin, et la plupart des artistes du grand Sud sont au diapason de la marque.

La trilogie de Pagnol sert d'appui à la marque grâce à la reconstitution d'un bistrot et d'une terrasse où les couleurs du Cap Corse Mattei sont bien visibles.

Lorsque, après 1960, Jean-Pierre Orenge de Gaffory, fils d'Anne-Marie, une des filles de François, prend la tête de l'entreprise, il est trop tard, celle-ci n'a ni investi ni innové depuis des années, la gamme est vieillissante, et à la fin de l'année 1977, c'est le dépôt de bilan et la liquidation. Le grand site historique de l'usine, Toga, situé au bord de la mer au nord de Bastia, et qui s'étendait jusqu'alors sur cinq hectares – en comptant l'entrepôt, l'atelier et l'exploitation du liège abandonné quelques années plus tôt – est vendu à un promoteur pour réaliser le port de plaisance de Bastia-Toga.

Après ces folles années de succès, le déclin s'annonce. Le manager, vieillissant, n'a pas assez délégué, et l'élan qui portait le groupe n'agit plus. La prestigieuse entreprise de Louis Napoléon puis de François Mattei s'endort.

Le pavillon de la Maison LN Mattei à Bastia, lors de l'Exposition internationale de 1905.



Cap Corse Mattei renaît de ses cendres

Mais alors que l'on pensait l'aventure Mattei définitivement éteinte, voici qu'en 1981, deux courageux repreneurs se présentent. Ils ne veulent pas voir disparaître cette marque emblématique de l'Île de Beauté. Leur proposition est acceptée par décision du tribunal de commerce de Bastia. René Lota et le docteur Joseph-Marie Bonavita vont faire revivre Cap Corse Mattei au travers de la société des Vins du Cap Corse qui déménage pour s'installer au Sud de Bastia sur la commune de Borgo, au lieu-dit Rasignani. Le succès est au rendez-vous, les ventes redémarrent : le savoir-faire des anciens a été soigneusement consigné et protégé, et la marque est toujours dans le cœur des consommateurs. Cet apéritif avec son flacon aux formes généreuses et son étiquette rouge, garnie de médailles d'or glanées lors d'expositions nationales et internationales, reste un phénomène. Beaucoup auraient disparu après tous ces coups du sort, mais le Cap Corse Mattei, lui, passe toujours vaillant les tempêtes. Luc-Antoine Marsily, le directeur général depuis 1990, narre avec délectation les rencontres faites lors de salons ou d'expositions, lorsque

Le joyau de la place Saint-Nicolas de Bastia

Parmi les trésors de Bastia, on trouve la place Saint-Nicolas, qui possède un monument historique remarquable : la première boutique de Cap Corse Louis-Napoléon Mattei. Si un jour vos pas vous guident jusqu'à Bastia, c'est une visite incontournable ! Vous trouverez la boutique telle qu'elle était au début du siècle, élégante, cossue et charmante — de la devanture aux prestigieux présentoirs en passant par le comptoir patiné par les ans.

Des composants naturels

• Le quinquina

L'écorce de quinquina était utilisée par les Incas pour ses vertus médicinales (« quinquina » signifie « écorce » en langue Inca). Son nom scientifique, « cinchona », fut attribué par le scientifique suédois Carl Von Linnée en hommage à la Comtesse El Cinchon, épouse d'un haut dignitaire péruvien, guérie en 1635 par le quinquina. Parmi ses vertus les plus probantes, cette écorce stimule l'appétit en augmentant les sécrétions digestives. C'est aussi un fébrifuge puissant, longtemps seul remède antipaludien.

• Le cédrat

Le cédrat, fruit du cédratier, est principalement cultivé en Corse et au Maroc, et vendu confit. Proche du citron mais assez difforme, il peut mesurer jusqu'à 25 cm et peser jusqu'à 4 kg. Sa chair est acide, il dégage une odeur très agréable. Les pâtisseries utilisent les zestes pour parfumer leurs gâteaux.



Enveloppe de correspondance Mattei

courage, il ne restait rien. »

Deux ans plus tard, en 2003, les assurances ont joué leur rôle et la volonté des actionnaires et des salariés, dont tous verront le maintien de leur contrat de travail durant l'interruption de l'exploitation, font que, tel le Phénix, ce bel oiseau mythique, Cap Corse Mattei renaît de ses cendres. Autour de Luc-Antoine Marsily, tout le monde se retrouve les manches pour faire revenir la célèbre marque à son niveau d'avant le sinistre.

Le capital social de la SOVICAP Mattei Cap Corse est restructuré en 2007 autour d'un actionnaire très largement majoritaire : une société holding — la SOGECO — contrôlée par Jacques-Yves Bonavita, qui en devient le Président. Ce dernier est le fils du reprenneur de la société en 1981, le docteur Joseph-Marie Bonavita. En 2009, Jacques-Yves Bonavita est nommé Président du conseil de surveillance, Luc-Antoine Marsily est

reconduit dans ses fonctions de DG et également nommé administrateur. Le Cap Corse Louis Napoléon Mattei, l'unique, le vrai, est en reconquête de ses marchés que les événements de la dernière décennie ont bien entamés. Mais on connaît la détermination corse et il est certain que l'entreprise va continuer son chemin et retrouver les bonnes tables où sa saveur unique détecte les papilles des connaisseurs (avec modération s'entend) depuis plus de 137 ans !

Michel James

les gens retrouvent l'apéritif de leur jeunesse, bien reconnaissable à son étiquette : « *Oh formidable, vous existez toujours, c'est tellement bon !* »

Le dimanche 12 août 2001, un feu de maquis démarre non loin du site industriel, à Borgo. Il se rapproche inexorablement, dévore les palettes et les cartons stockés près de l'usine, jusqu'à venir lécher les murs de la distillerie... À 14 heures, les vapeurs d'alcool de la distillerie enflamment l'usine ; à 20 heures 30, il ne reste qu'un tas de cendres incandescentes. Luc-Antoine Marsily se souvient de ce moment où, assis tout près du sinistre, complètement abasourdi, il assistait impuissant à l'agonie de ce bel outil de travail : « *On ne pouvait rien faire, on pensait déjà à reconstruire, raconte-t-il. Il fallait du*

**Le 12 août 2001,
un feu de maquis
démarre non loin
du site industriel.
À 14 heures, les
vapeurs d'alcool
de la distillerie
enflamment
l'usine ;
à 20 heures 30,
il ne reste qu'un
tas de cendres
incandescentes.**

La Maison de la Pub un siècle de films publicitaires

On se souvient des bébés nageurs d'Evian, de la musique des collants Dim, des singes de la lessive Omo et de la chanson des matins Ricoré : les films publicitaires font partie de notre histoire, de notre mémoire, de notre vie quotidienne. Un « reflet de l'air du temps », ainsi que les définit Anne Saint Dreux, fondatrice et dirigeante d'une « cinémathèque » pour les films publicitaires : La Maison de la Pub. Réunissant plus de 400 000 publicités, dont la plus ancienne remonte à 1897, cette Maison met à la disposition des professionnels, des chercheurs et des particuliers un matériau documentaire historique, sociologique et marketing exceptionnel.



La Maison de la Pub a trente ans cette année. Une aventure de longue haleine, donc, qui a commencé presque par hasard, à la faveur d'un tournage de cinéma... Car Anne Saint Dreux, diplômée d'une licence de lettres, a également suivi des études de cinéma dans une école londonienne. Le fameux hasard opère lorsque, lancée dans la réalisation d'un court-métrage expérimental, elle rencontre Bruno Zincone, un monteur qui a longtemps travaillé chez Jean Mineur et qui conserve dans sa salle de montage des tas de bobines des films publicitaires réalisés par la célèbre maison. La maison Mineur a fermé mais le monteur n'a pas voulu jeter les bobines. Souvenirs sentimentaux ? Peut-être, mais pour Anne Saint Dreux, c'est surtout un véritable trésor, qui fait naître chez elle l'idée d'une bibliothèque nationale de la pub (autant être ambitieux !), se donnant pour mission d'unifier et de préserver le patrimoine publicitaire.

Anne Saint Dreux commence sa « mission » par la collecte des films tournés par les agences publicitaires – car il faut savoir que, « en ces temps reculés », ni les publicitaires ni les annonceurs ne se préoccupent de conserver à long terme leurs campagnes. D'autant moins à cette époque où la publicité n'est pas considérée d'un bon œil et où les directeurs d'agence sont avant tout préoccupés par leurs campagnes en cours ou à venir. Lorsqu'Anne Saint Dreux vient leur expliquer que le travail qu'ils font appartient au « patrimoine historique de la nation », ils sont d'abord étonnés, puis flattés. Et finissent par lui donner sans hésiter leurs archives. Même scénario avec les

86

Les premiers films publicitaires

Parmi les centaines de milliers de films conservés à la Maison, arrêtons-nous sur quelques perles. La première est la publicité pour le savon Sunlight de Lever (futur Unilever), tourné en 1897 par un Suisse disposant de la licence du cinéma des frères Lumière. Quinze petites secondes où l'on voit des femmes qui lavent le linge et le séchent, au milieu de caisses de savon marquées « Sunlight ». Autre perle datant des années trente : ce film publicitaire de Jean Aurenche où jouent



Paul Grimault et Max Ernst. « Au petit jour à Mexico, on va fusiller un homme », indique le carton d'ouverture. L'homme, dont on bande les yeux, est assis sur une chaise face à un peloton d'exécution — qui, surprise, refuse de faire feu. Le général qui dirige les opérations fulmine. Un des soldats (joué par Max Ernst) explique alors : « *Nous ne sommes pas des sauvages, nous ne tirons pas sur une chaise qui vient des Galeries Barbès* ».

D'après Anne Saint Dreux, l'ambassade du Mexique fut scandalisée et demanda à ce que le film soit retiré des salles...

régies : puisque personne ne veut conserver les bobines, Anne Saint Dreux n'a qu'à se servir, ou presque. Grâce à Bruno Zincone, qui connaît du monde dans le milieu, elle rencontre également beaucoup d'« anciens » (réalisateurs, producteurs, etc.), qui lui confient parfois des merveilles. Ainsi la première publicité filmée tournée avec le cinématographe des Frères Lumières en 1897 ; c'était déjà pour une lessive... Petit à petit, grâce au bouche-à-oreille de la profession, Anne Saint Dreux est reconnue dans sa fonction de conservation, mais aussi pour sa capacité à aider, au présent, les entreprises et les professionnels. « Nous avons eu des demandes de reconstitution historique de la part d'entreprises : L'Oréal par exemple, Nestlé, feu Moulinex, nous ont demandé de "ressusciter" leur capital publicitaire », explique-t-elle. La télévision, quant à elle, comprend vite l'intérêt d'une telle structure et l'interroge pour illustrer des programmes spécifiques — des documentaires, des émissions de divertissement, parfois même des sujets de JT. « On vient régulièrement nous voir pour les émissions diffusées le 8 mars, à l'occasion de la journée de la femme », raconte-t-elle.

Sur ce thème, la Maison de la Pub est particulièrement affûtée. En effet, en 1986, le ministère des Droits de la Femme, sous la houlette d'Yvette Roudy, réalise une étude sur la manière dont la publicité influence les mentalités ; à cette occasion, Anne Saint Dreux est sollicitée pour sélectionner des archives publicitaires présentant toutes les manières dont la femme a pu être mise en scène. Le résultat est accablant. À la suite de cette étude, le Ministère fait passer des notes de préconisation auprès des annonceurs et des agences, leur demandant de ne plus « dévaloriser » les femmes dans les publicités et de s'éloigner des stéréotypes habituels. Les publicitaires se plient. Et c'est de cette époque que date l'apparition télévisuelle de personnages masculins en train de faire le ménage... « La pub est un extraordinaire matériau sociologique », explique Anne Saint Dreux. « C'est une carte postale, un vrai photomaton d'une époque. La publicité croise l'histoire de la consommation de masse, qui implique la communication de masse, elle a partie liée avec l'histoire industrielle, l'histoire sociale et économique, et même avec l'histoire individuelle. La publicité nous permet de mieux comprendre l'évolution des mentalités et de notre environnement. »



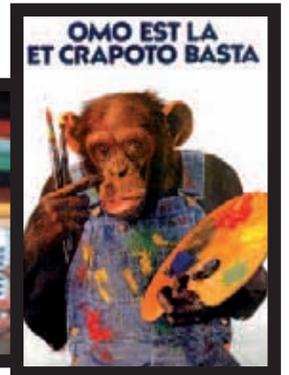
La Maison de la Pub compte aujourd'hui plus de 400 000 films indexés. Un nombre qui bien sûr ne cesse d'augmenter puisque la Maison de la Pub continue d'enregistrer, au jour le jour, les publicités qui passent à la télé. La mémoire se construit au présent !

Claire Moyrand

Pour en savoir plus :

La Maison de la Pub - 113, rue des Moines
75017 Paris - Tél. : 01 46 27 77 70
www.maisondelapub.com

- De haut en bas**
- Spot de Bic avec Éric Cantona (1995).
 - Spot de Jexfour avec Alice Sapritch (années 1980)
 - Spot de Knorr (années 1950)
 - Spot de Woolite avec Annie Girardot (années 1980)
 - Spot Omo (années 1990)
 - Spot de Mamie Nova
 - Spot de Seb avec les Frères Jacques (années 1960)
 - Spot de Cachou Lajaunie (1985)



Page 87 : © Maison de la Pub

Pubtoimeme

Après avoir recensé (et encensé) le travail publicitaire, la Maison de la Pub franchit aujourd'hui une autre étape avec la création du site web « pubtoimeme.com ». L'idée est de donner aux internautes la possibilité de réaliser eux-mêmes des publicités. Pour une fois, c'est le consommateur qui va vers l'annonceur, et non l'inverse ! « Il n'y a pas de censure, pas de contrainte, car le but n'est pas de se substituer à une agence, explique Anne Saint-Dreux, mais plutôt de créer de l'advertainment, une sorte de plateforme de jeu autour d'une marque. » Premier annonceur à jouer le jeu : la Vache qui rit. Le film le plus créatif a été récompensé par un voyage au Maroc.
www.pubtoimeme.com

MCE-5 l'entreprise-projet, Vianney Rabhi l'homme-entreprise

¹ Nikolaus Otto est aussi le père de Gustav Otto, co-fondateur avec Karl Rapp de BMW en 1917.



Ancien guitariste passionné d'automobile, Vianney Rabhi a créé MCE-5 pour donner un nouveau souffle au moteur thermique.

Vianney Rabhi est le créateur de MCE-5. Comme la plupart des créateurs dans l'automobile, il se caractérise par une authentique passion mécanique. Comme nombre de ses aînés, il a effectué un parcours original : guitariste à 25 ans, directeur d'agence de publicité à 35 ans, et créateur d'un moteur révolutionnaire à 40 ans. Enfin, comme les vrais pionniers, son entreprise ne conduit pas des projets, elle EST le projet.

Une spécificité qui n'offre pas d'autre alternative que de réussir pleinement ou d'échouer superbement. Car il faut dire que pour défendre une idée simple, technologiquement complexe et surtout abandonnée par nombre de constructeurs dans un passé proche, celle de la compression variable (et donc d'une consommation nettement moindre à performance comparable), MCE-5 n'a pas lésiné.

L'aventure s'est engagée en 1998, à partir d'un noyau dur entraîné par la passion et la force de persuasion hors du commun de Vianney, bientôt rejoint par une équipe de purs professionnels de l'automobile. MCE-5 est également soutenu par près de 300 actionnaires, la plupart aisés et passionnés d'automobile, contents que le moteur tourne sur des prototypes, heureux de participer à cette aventure, et évidemment tous impatientes qu'un constructeur franchise le pas et équipe en série l'un de ses nouveaux véhicules.

Autrement dit, pour Vianney Rabhi, comme pour ses actionnaires, MCE-5 est un pari.

Nous sommes d'accord, notre époque est bien différente de celle qui a vu émerger les pionniers de l'automobile. C'est une industrie très sophistiquée, ultra codifiée, où les investissements de l'innovation se chiffrent en centaine de millions. Les parallèles trop... parallèles sont donc hors sujet. Mais il est un domaine où la comparaison s'impose, celui de la posture adoptée par l'homme Vianney Rabhi. Une posture « entière » faite de conviction et d'engagement.

Comme Nikolaus Otto¹ et Alphonse de Beau de Rochas, inventeurs du cycle à quatre temps, Vianney Rabhi a une forte conviction. Comme eux, il s'engage totalement. Comme eux, il vit son aventure dans une incertitude absolue.

Dans un monde dont le rapport au risque est de plus en plus problématique, il nous renvoie à une image presque initiale de l'homo-entrepreneur qui fait « ça » parce que d'abord il aime « ça », qu'il ne pourrait sans doute pas faire autre chose que « ça », et qu'au fond de lui même, il sait que « ça » va marcher. Quant aux actionnaires de cette entreprise périlleuse, pourquoi sont-ils là ? Sans doute sont-ils comme nous : ils admirent « ça ».

Jean Vasseur

Suivez l'aventure MCE-5 sur internet : <http://www.mce-5.com>

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)

N°ISSN : 1960-9302

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 :

Aurélié Brayet, Sophie Chabanel, Alexandre Giandou,

Dave Grandjean, Michel James, Corinne Lefort,

Luc Marco, Alix Moreteau, Gersende Piernas,

Véronique Védrenne, Jean Watin-Augouard.

REMERCIEMENTS

Saïd Baddag, Fred Barre, Alain Borderie, Françoise Bosman,

Valérie Buisson, Jérôme Chanché (Garage Célu),

Monique Chapelle, Yves Cohen, André Dittmar,

Pierre-Olivier Dittmar, Estelle Emond, Josiane Eymann,

Chantal Gaillard, Didier Galhaud, Catherine Garnier,

Marie Guidolin, Denis Huille, Élie Jamhoury,

Philippe Lagrevol, Mélanie Laurent, Jean-Charles Lefebvre,

Typhaine Le Foll, Bernard Logié, Éliane Lubin,

Nathalie Maubert, Thomas Meyrial, Anne-Marie Michel,

Alix Moreteau, Sophie Mouton, Nathalie Ortéga,

François Pelletier, Magda Poux, Tiziana Rapeto,

Fabrice Roche, René Ville, 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

L'Histoire d'entreprises vous passionne ?



Abonnez-vous maintenant !
→ **www.histoire-entreprises.fr**

Retrouvez votre magazine sur Internet

- Abonnement en ligne
- Moteur de recherche pour localiser les points de vente
- Vente au numéro



Qui mieux
qu'un chef d'entreprise
peut accompagner
un nouvel entrepreneur ?

**Vous avez un projet de création ou de reprise avec du potentiel de création d'emplois ?
Venez en parler avec les chefs d'entreprise de Réseau Entreprendre® !**

Ils vous apporteront un accompagnement gratuit, personnalisé et dans la durée, des occasions d'échanges et de mise en relation au sein d'un réseau unique de 7.700 chefs d'entreprise ainsi qu'un prêt d'honneur de 15.000 € à 50.000 €, sans intérêt ni garantie.

Pour en savoir plus, contactez-nous sur www.reseau-entreprendre.org

Partenaires de Réseau Entreprendre® :



reseauentreprendre

membre de Réseau Entreprendre International

BeLink

Opérateur en solutions
de dématérialisation



www.groupe-belink.fr