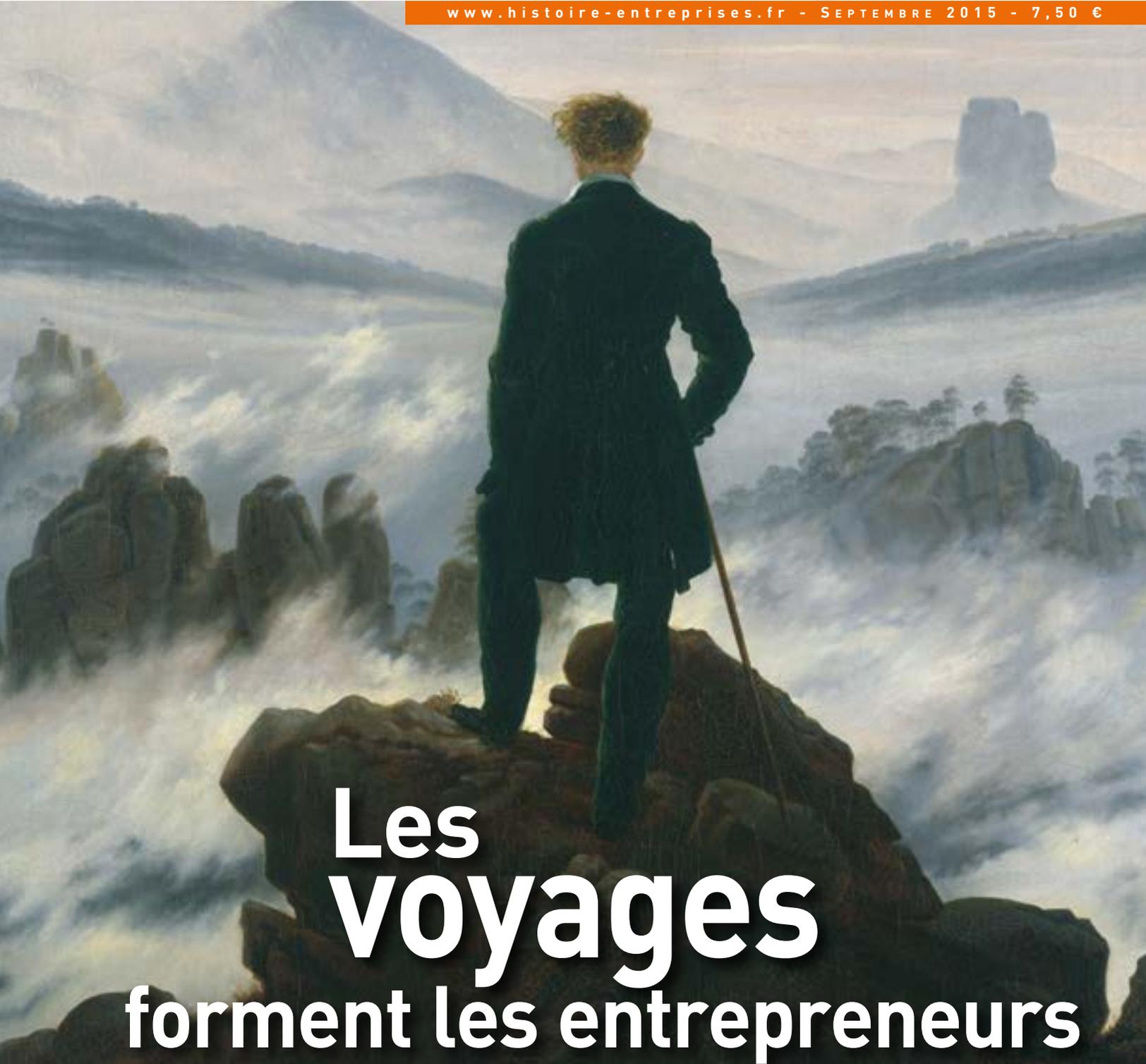


histoire d'entreprises

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

www.histoire-entreprises.fr - SEPTEMBRE 2015 - 7,50 €



Les voyages forment les entrepreneurs

M 04113 - 2H - F: 7,50 € - RD



• JEAN-CHRISTOPHE RUFIN • L'HISTOIRE DE JACQUES CŒUR • DUPONT DE NEMOURS EN AMÉRIQUE • HERMÈS • LES CROISIÈRES DE CITROËN • LES AUTOCHROMES D'ALBERT KAHN • LES TOURS DU MONDE DU CHOCOLATIER BONNAT • AIR FRANCE



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



Lire, voir, entendre → 8

Toute l'actualité de l'histoire d'entreprise :
livres, revues, expositions, colloques...

L'entreprise au risque de la littérature → 14

Faut-il être malhonnête pour réussir en affaires ?

Dans *César Birotteau* de Balzac, Sophie Chabanel explore les mécanismes du succès en affaires de l'honnête parfumeur César Birotteau. De la probité ou de la malhonnêteté, quelle attitude mène à la réussite ?

Territoires

Les chantiers de la navale nantaise Histoire et souvenirs... → 18

De la traite négrière au déclin des années 60, Julien Grimaud plonge dans l'histoire pluriséculaire des grands chantiers navals de la façade atlantique qu'il fait revivre à travers les souvenirs imaginés d'un ancien ouvrier.

Saga

L'épopée maritime des armateurs Delmas-Vieljeux → 24

Spécialisée dans le transport du bois africain, l'entreprise Delmas-Vieljeux a fortement marqué l'histoire industrielle de son port d'attache, La Rochelle.

Réseaux et territoires

Les mondialisations de Prato, cité toscane du textile → 26

Centre textile depuis l'époque médiévale, la cité italienne de Prato produit aujourd'hui du *Made in Italy* bon marché, essentiellement aux mains des Chinois, et résiste étonnamment à la crise.

Portrait

Émile Guimet, de l'usine au musée → 30

À la fois industriel, amateur d'art et humaniste, Émile Guimet fonde le musée qui porte son nom pour offrir en partage les connaissances acquises sur les religions et les civilisations anciennes.

Grand témoin

Se frotter à d'autres mondes pour changer le nôtre → 34

Qu'est-ce que le voyage ? Un décalage du regard et l'occasion de développer l'imaginaire selon l'académicien Jean-Christophe Rufin qui nous conte son expérience d'écrivain voyageur et humaniste.

Acteur

À cœur vaillant, rien d'impossible → 44

Jacques Cœur est le premier entrepreneur du Royaume de France à constituer au XV^e siècle, à l'instar des marchands vénitiens, un vaste réseau de commerce qui le mène jusqu'au Levant. Ce faisant, il contribue à l'avènement d'une nouvelle ère : la Renaissance.

Les grandes familles

La famille Polo, pionnière de la mondialisation → 46

Le Livre des Merveilles a rendu célèbre Marco Polo. Entrepreneur, aventurier vénitien et premier grand explorateur occidental du continent asiatique, il a de qui tenir.

Acteur

Albert Kahn,

L'œuvre au monde → 50

Banquier philanthrope, créateur des bourses de voyage, Albert Kahn consacre son temps et son argent à créer des liens entre les peuples en les invitant à se connaître. Son objectif : conjurer la guerre.

Portfolio → 51

Les Archives de la Planète

Plongez dans le formidable inventaire du monde en photographie réalisé à l'initiative d'Albert Kahn.

Industrie

Mineurs en maraude → 60

Pour importer de nouvelles techniques, pour innover ou pour négocier des partenariats, le voyage est une pratique courante dans l'industrie minière au XIX^e comme au XX^e siècle.

Un objet

Le bracelet hindou de Van Cleef & Arpels → 62

Destination historique de la haute joaillerie, l'Inde fournit les grandes maisons en belles pierres. En 1924, Van Cleef & Arpels crée un bracelet hindou qui témoigne d'un goût alors très marqué pour l'exotisme.

Portrait

Un Français aux Amériques. Eleuthère Irenée Du Pont de Nemours → 66

Émigré aux États-Unis à la Révolution, le Français Du Pont de Nemours importe de son pays d'origine les machines et le savoir-faire en matière de fabrication de poudre à canon et fonde l'une des plus grandes industries chimiques mondiales.

Acteur

Shinzo Fukuhara, une idée de la beauté entre Orient et Occident → 70

États-Unis, France... Les séjours à l'étranger ouvrent l'esprit de Shinzo Fukuhara qui importe au Japon les conceptions occidentales de la beauté à travers sa marque, Shiseido.

Culture d'entreprise

Hermès, la maison en mouvement → 72

De Thierry Hermès à Pierre-Alexis Dumas, le voyage n'a jamais cessé d'être à l'esprit des dirigeants de la maison. Bien au contraire, ils le cultivent. À tel point qu'il est au cœur de la culture d'entreprise.

Les grandes familles

Les tours du monde de Bonnat → 80

La famille Bonnat exerce le métier de chocolatier depuis 1856, et ne cesse de parcourir le monde à la recherche de grands crus de cacao.

Commerce

« Se modifier ou se momifier » → 82

Trouver de nouveaux produits, de nouveaux concepts et de nouveaux clients : voilà le défi de tout commerçant. Grâce à ses voyages, Geoffroy Guichard fait entrer sa maison à succursales multiples, Casino, dans l'ère de la grande distribution.

Vins

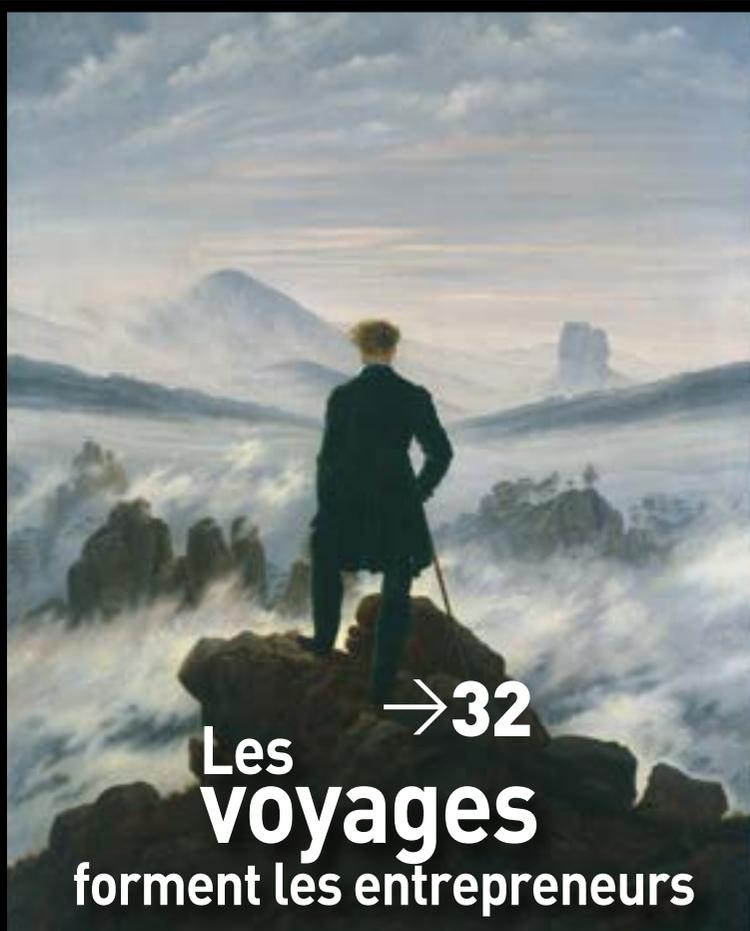
Le champagne si français, et pourtant... Le cas de la maison Bollinger → 84

Produit français par excellence, c'est en grande partie aux négociants venus d'Allemagne et à l'Anglaise Lily Bollinger que le champagne doit sa renommée internationale.

Gestion

Deux entreprises d'économistes voyageurs : Say et Courcelle-Seneuil → 86

À l'ère de la révolution industrielle, deux entrepreneurs français découvrent de nouvelles méthodes de gestion des entreprises au Royaume-Uni et ne tardent pas à les mettre en pratique en France.



→ 32 Les voyages forment les entrepreneurs

Caspar David Friedrich
Le Voyageur contemplant une mer de nuages
Huile sur toile - 1818
Conservé et exposé à la Kunsthalle de Hambourg

Automobile

Les croisières de Citroën → 88

Inventeur de l'autochenille, André Citroën met sa nouvelle technique à l'épreuve de son ambition : frayer de grandes routes commerciales pour relier les continents par automobile. La croisière noire sillonne les terres vierges de l'Afrique tandis que la croisière jaune s'aventure dans les méandres asiatiques...

Une affiche

Air France, L'ailleurs rêvé → 92

En 1952, c'est à Bernard Villemot qu'Air France confie la tâche d'inviter au voyage dans les pays d'Afrique du Nord. La médina arabe, éclatante de blancheur et fourmillant de vie, se détache d'un bleu profond en promettant aux vacanciers les délices du soleil et du dépaysement.



Le soleil éclaire maintenant le jour et la nuit

Avec ENGIE, l'énergie est maintenant plurielle.

Premier acteur du solaire en France, ENGIE développe des solutions plus respectueuses de l'environnement pour favoriser **la transition énergétique**.

engie.com

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

Soulever les œillères

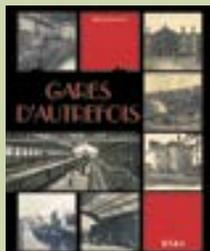
« *Le seul véritable voyage, le seul bain de Jouvence, ce ne serait pas d'aller vers de nouveaux paysages, mais d'avoir d'autres yeux, de voir l'univers avec les yeux d'un autre, de cent autres* », écrivait magistralement Marcel Proust dans *La Prisonnière*. Il nous semble, à le lire, que l'attitude de cet apôtre du voyage absolu rencontre celle de l'entrepreneur, dont la qualité principale est d'avoir, sur son environnement, un regard aussi pénétrant que décalé. Regard sur ce qui est, mais aussi sur les nouvelles possibilités que le monde laisse entrevoir – et qui sont à inventer. Si le voyage proustien, statique, relève de l'aboutissement d'un idéal, celui qui se pratique depuis l'antiquité, qui suppose le déplacement et qui propulse vers

un ailleurs, participe efficacement à déciller les yeux de celui qui veut voir. Entrepreneurs voyageurs ou ayant voyagé, entreprises soucieuses de faire vivre l'expérience à ses membres ou à ses contemporains ou encore épopées techniques, les articles proposés dans ce dossier le démontrent : le voyage est une force qui, soulevant les œillères, amplifie la vision et l'élan créatif.

La rédaction

Un train vers le passé

Passionné par les trains et auteur de nombreux livres sur le sujet, Didier Janssoone s'intéresse dans cet ouvrage à l'histoire des gares. Après avoir culminé dans les années 70, les gares



ferment dans de nombreuses villes françaises où elles sont frappées de désaffectation. Leur histoire témoigne de modes de vie,

de pratiques culturelles et d'innovations en matière d'exploitation ferroviaire. Des centaines de documents, photos et cartes postales recréent l'ambiance des gares d'autrefois qui ont vu défiler en nombre trains à vapeur et automotrices électriques.

Didier Janssoone, Gares d'autrefois, Éditions E-T-A-I, 2014

ENS Cachan : histoire d'une grande école à la française

Cet ouvrage retrace les évolutions de l'École Nationale Supérieure fondée en 1912 et devenue un emblème de l'excellence française. Ses formations pluridisciplinaires ont suivi les



changements du système éducatif mais aussi ceux de la société française, non sans contradictions. La mission de l'ENS Cachan est ainsi passée de la formation des enseignants du secondaire à la formation de chercheurs.

L'ENS axe aujourd'hui sa démarche sur l'abolissement des frontières entre les matières académiques pour mieux répondre aux problématiques scientifiques contemporaines.

Florent Le Bot, Virginie Albe, Gérard Bodé, Guy Brucy, Élisabeth Chatel, L'ENS Cachan – Le siècle d'une grande école pour les sciences, les techniques, la société, Presses Universitaires de Rennes, coll. Carnot, 2013



Patrimoines industriels en images

Avec la collection *Images du patrimoine*, les éditions Lieux Dits font la part belle aux photographies des patrimoines (mé)connus de nos régions, comme les bâtiments industriels de l'Hérault et du pays de Montbéliard recensés grâce au travail d'inventaire des régions Languedoc-Roussillon et Franche-Comté. Connu pour ses mines de bauxite qui ont façonné son paysage, le département de l'Hérault se caractérise par la diversité de son patrimoine bâti qui témoigne de la variété des activités industrielles qui s'y sont tenues, des traditionnelles bonneteries

à la surprenante raffinerie de pétrole de Frontignan. Le pays de Montbéliard a lui aussi été modelé par l'industrie, et notamment celle du métal dont sont héritières les entreprises Peugeot et Japy. Pourtant, si ces activités ont favorisé l'urbanisation et contribué à la renommée de leurs territoires, les usines désaffectées, victimes de la désindustrialisation, font aujourd'hui l'objet d'un travail de réhabilitation entrepris par les acteurs locaux.

Lisa Caliste, Lionel Rodriguez, Jean-Michel Sauget, Ondine Viéque-Vigier, Patrimoine industriel de l'Hérault, Inventaire général du patrimoine culturel, région Languedoc-Roussillon, Lyon, Lieux Dits, coll. Images du patrimoine, 2014. Raphaël Favereaux, Le Pays de Montbéliard et son patrimoine industriel, Inventaire général du patrimoine culturel, région Franche-Comté, Lyon, Lieux Dits, coll. Images du patrimoine, 2014.

Saint-Gobain a 350 ans

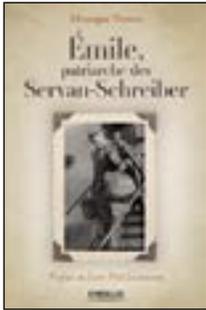
Créée en 1665 par Louis XIV, la Manufacture royale des glaces de miroirs de Saint-Gobain a su traverser les siècles en s'adaptant aux nouveaux besoins de sociétés qu'elle rencontrait. Pour célébrer ses 350 ans d'existence, le Groupe Saint-Gobain a



réalisé un site Internet qui valorise en suivant un fil chronologique ses archives historiques conservées dans un centre dédié ouvert en 1974 à Blois. Une exposition virtuelle thématique rassemble

quelque 700 documents sur l'histoire de Saint-Gobain, abordant ses grandes réalisations, ses innovations, son internationalisation et ses métiers. Une reconstitution 3D fait en outre revivre la manufacture de Saint-Gobain telle qu'elle était en 1785. Pas moins de 170 séquences audiovisuelles en 5 langues pour plus de 10 heures de découverte et d'immersion dans l'histoire du monde du verre et de l'habitat sont aussi proposées.

Exposition virtuelle "Saint-Gobain – 350 ans". À découvrir sur : <http://www.saint-gobain350ans.com/#!/fr>



Les Servan-Schreiber : une histoire dynastique de la presse

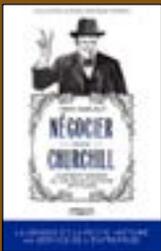
Monique Nemer retrace le parcours à la fois intime et professionnel d'Émile Servan-Schreiber, issu d'une famille d'origine prussienne, fondateur du mensuel *Les Échos* en 1908 et grand patron de la presse écrite de la Belle Époque jusqu'à la République gaullienne. Son fils Jean-Jacques fonde l'hebdomadaire *L'Express* en 1953 et s'implique en politique auprès de Pierre Mendès-France. Les descendants d'Émile Servan-Schreiber, parmi lesquels

des écrivains ou journalistes, ont participé à l'édition de ce livre en prêtant de nombreux documents personnels inédits, comme des lettres ou des journaux intimes.

Monique Nemer, *Émile, patriarche des Servan-Schreiber*, Éditions Eyrolles, 2015

Churchill et Gandhi : deux sources d'inspiration pour le monde de l'entreprise

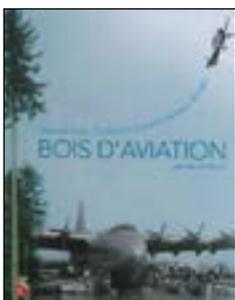
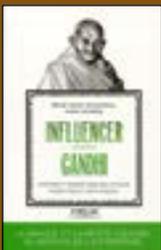
La collection « Histoire et Management » des éditions Eyrolles a publié deux livres portant sur des figures phares du XX^e siècle dont les idées ont marqué à la fois leur époque et la postérité. Winston Churchill, considéré comme l'une des personnalités les plus influentes du XX^e siècle, a forgé la figure du leader moderne. Yann Harlaut plonge



dans la carrière politique du célèbre Prime Minister en décryptant les techniques de négociation qui lui ont permis de peser autant dans les relations internationales, et dont les décisionnaires en entreprise pourraient aujourd'hui s'inspirer.

Chantre de la non-violence et de la tolérance, Gandhi est, quant à lui, un maître dans l'art d'influencer de manière positive. Irène Kmiec-Rousseau et Anne Vermès tirent des enseignements du comportement du père de l'indépendance indienne, qu'elles transposent au monde de l'entreprise. Objectif : démontrer comment des relations motivées par la bienveillance permettent de mieux faire face aux enjeux du XXI^e siècle.

Yann Harlaut, *Négociateur comme Churchill. Comment garder le cap en situations difficiles*, Éditions Eyrolles, coll. Histoire et Management, 2014. Irène Kmiec-Rousseau, Anne Vermès, *Influencer comme Gandhi. Comment créer des relations positives et efficaces*, Éditions Eyrolles, coll. Histoire et Management, 2014



Ailes de bois

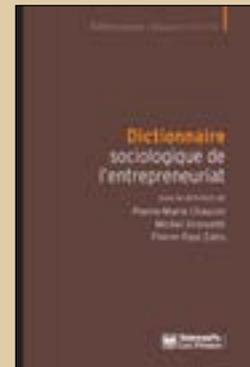
Lauréat du Prix du livre aéronautique et du Prix des Ailes (France Bleu) en 2014, labellisé "Centenaire 14-18", le livre de Jean-Marie Ballu, *Bois d'aviation. Sans le bois, l'aviation n'aurait jamais décollé*, aborde l'origine et l'histoire de l'aviation sous un angle original, à travers son matériau de fabrication.

Jean-Marie Ballu, *Bois d'aviation. Sans le bois, l'aviation n'aurait jamais décollé*, Institut pour le développement forestier, 2013

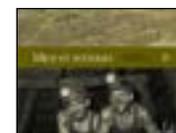
Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat

Ce dictionnaire déconstruit la figure individuelle de l'entrepreneur pour livrer une étude des formes plurielles de l'entrepreneuriat. Trente-trois sociologues développent ici les concepts et les notions qui permettent de les appréhender dans des contextes économiques variés. En produisant une somme et en ouvrant de nouvelles pistes de réflexion, ils livrent un panorama complet de la réflexion contemporaine sur les grandes figures et les rouages de l'économie réelle.

Pierre-Marie Chauvin, Michel Grossetti, Pierre-Paul Zalio (dir.), *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Presses de Science Po, 2014



Être mineur



Destiné à un large public, dont la jeunesse, le livre numérique *Mine et mineurs* revient

sur 270 ans d'histoire technique et humaine dans le Nord-Pas-de-Calais. La culture minière y est évoquée dans son rapport aux évolutions techniques survenues dans le secteur. Ce livre est une coproduction du Centre Historique Minier de Lewarde et de la société Nord Compo, spécialisée dans l'édition numérique.

Livre numérique *Mine et mineurs*, 2014, disponible sur l'App Store

Quand artisanat de luxe et histoire sociale se croisent à Lodève

La manufacture de la Savonnerie créée à Paris au début du XVII^e siècle, sous le règne d'Henri IV, a pour objet la réalisation de tapis selon la technique turque du point noué. En 1962, un deuxième atelier s'implante à Lodève, dans l'Hérault, qui accueille alors quelques familles de harkis, anciens supplétifs



Marc Bayard, Ivonne Papin-Drastik, *Lodève et la manufacture de la Savonnerie. Une histoire à partager*, Éditions Mare et Martin Arts, 2014

de l'armée française en Algérie. La guerre d'indépendance vient de finir et l'atelier de Lodève recrute les femmes de harkis rapatriés dans la commune pour faciliter leur insertion. L'ouvrage retrace 50 ans d'histoires entrelacées, qui mêlent artisanat de luxe à la française et destinées immigrées.

L'entreprise, lieu touristique

L'Association de la Visite d'Entreprise (AVE) a pour objectif de promouvoir le patrimoine industriel et le savoir-faire des entreprises françaises par le tourisme. Son portail en ligne, "Entreprise et Découverte", référence les entreprises qui ouvrent leurs portes au grand public. Des coulisses de Roland-Garros à la fabrique des savons de Marseille en passant par la parfumerie Fragonard, les visiteurs découvrent de façon immersive l'histoire, la démarche et le fonctionnement au quotidien des entreprises. Pour les entreprises participantes, ces moments offrent l'occasion de sensibiliser sur leurs pratiques et d'entrer en contact avec leurs consommateurs.

Site Internet :

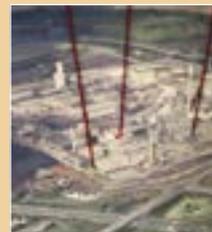
<http://www.entrepriseetdecouverte.fr/fr/about>

17^e édition du Prix d'Histoire François Bourdon

Elle a distingué Arnaud Peters pour sa thèse *Course à l'innovation et mécanique des brevets. L'évolution technologique dans l'industrie belge du zinc (1806-1873)*, Antoine Breen pour son mémoire de master 1 *Les accidents du travail dans les usines du Creusot, de l'arrivée des Schneider à 1898*, et Vincent Bouilly pour sa thèse *Entre liberté d'entreprendre et surveillance par l'État : les salines de Franche-Comté dans la seconde moitié du XIX^e siècle (1840-1907)*.

La mémoire de Metaleurop

Usine des Mémoires est un webdocumentaire réalisé entre 2010 et 2012 par le collectif A Symposium Committee sur l'histoire de l'ancienne fonderie Metaleurop dans le Pas-de-Calais. Pour sauvegarder la mémoire de cette usine dont le patrimoine bâti a quasiment disparu, les membres du collectif ont recueilli de nombreux témoignages d'anciens ouvriers.



Cette campagne de valorisation d'archives orales, de recueil de photographies et de prise de vue a été récompensée par les Prix CILAC / Jeune Chercheur 2011 et Culture ActionS 2012.

À voir sur :

<http://www.a-symposium.com/index.php?/project/udm-0/>

Six siècles d'histoire de la mine

Rouvert depuis décembre 2014, le musée de la mine de Saint-Étienne – Puits Couriot a été réaménagé en un vaste parc-musée. L'histoire du bassin minier stéphanois, classé au titre des Monuments Historiques depuis 2011, est désormais présentée - et richement illustrée - sur 1 000 m² d'espace d'exposition permanente. Les anciens espaces industriels, reconquis par la nature, ont été transformés en parc urbain.

Les 125 ans du Moulin Rouge

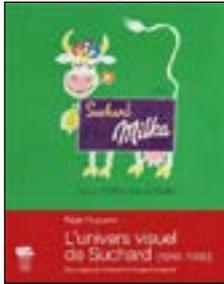
Créé en octobre 1889 par Joseph Oller et repris par la famille Clerico, le Moulin Rouge est demeuré le temple du music-hall et du French cancan. Le webdocumentaire littéraire réalisé par Rfi revient sur l'histoire de ce lieu mythique, né à la grande époque des cabarets et des revues. Avec son spectacle *Féerie*, dansé par les 60 Doriss Girls, il demeure l'un des hauts lieux incontournables du Paris *by night*.

À découvrir sur : <http://webdoc.rfi.fr/moulin-rouge-125-ans-cabaret-feerie/#/home>



Suchard par l'image

En utilisant une nouvelle approche méthodologique prenant pour objet des documents visuels, Régis Huguenin étudie d'une manière inédite l'histoire de l'entreprise chocolatière Suchard. Affiches publicitaires, films, photographies et vignettes de collection témoignent de la façon dont l'entreprise se met visuellement en scène pour séduire son public et son personnel.



Régis Huguenin, *L'univers visuel de Suchard (1945-1990). Des images de l'entreprise à l'image de l'entreprise*, Éditions Alphil, 2014

Archives sonores de la Société Générale

À l'occasion des 150 ans de la Société Générale, la Mission Histoire, créée en 2006, lance le projet « Mémoires vives » qui consiste dans le recueil de témoignages sonores de salariés retraités. Ces entretiens, menés par un sociologue et une historienne directrice de recherche au CNRS (environ 45 à ce jour), ont fourni plus de 60 heures d'enregistrement numérique consultables sur rendez-vous au service des archives historiques de l'entreprise.

La mémoire d'entreprise, au cœur de la réflexion des communicants

L'Association française de communication interne (Afc) regroupe un réseau de plus de 500 communicants présents dans toute la France. Elle organise en 2015 un atelier autour de la thématique "Pourquoi et comment faire vivre la mémoire de son entreprise ?", auquel participent des adhérents issus de grands Groupes comme Safran, la Société Générale, ENGIE ou encore Danone. En recueillant les témoignages de communicants issus de tous secteurs d'activité, le groupe de travail cherche à mieux comprendre l'articulation entre mémoire d'entreprise et communication interne pour sensibiliser les dirigeants et mettre en place des initiatives de valorisation pérennes. Ces informations seront synthétisées dans un document qui sera diffusé au sein de l'Afc et qui présentera un état des lieux des pratiques existantes, et des exemples innovants d'utilisation et de restitution de la mémoire d'entreprise.

Page Internet :
<http://www.afci.asso.fr/evenements/anniversaires-celebrations-ouvrages-historiques-etc/>

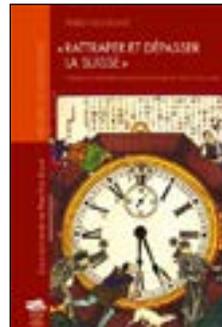
Tours de cadrans

Deux livres nous plongent dans l'histoire de l'industrie horlogère telle qu'elle s'est développée aux antipodes. Stéphanie Lachat aborde l'horlogerie suisse à travers un angle social : celui du travail des femmes. L'historienne se penche sur la vie quotidienne de ces ouvrières qui concilient vie à l'usine et vie du foyer. Pierre-Yves Donzé étudie, quant à lui, le développement fulgurant de l'horlogerie au pays du Soleil Levant depuis 1850 jusqu'à nos jours. Le Japon, pays novateur en la matière comme en témoigne le lancement de la toute première montre à quartz en 1969, devient en un siècle l'une des principales nations horlogères du monde.



penche sur la vie quotidienne de ces ouvrières qui concilient vie à l'usine et vie du foyer.

Pierre-Yves Donzé étudie, quant à lui, le développement fulgurant de l'horlogerie au pays du Soleil Levant depuis 1850 jusqu'à nos jours. Le Japon, pays novateur en la matière comme en témoigne le lancement de la toute première montre à quartz en 1969, devient en un siècle l'une des principales nations horlogères du monde.

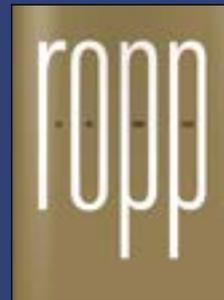


Stéphanie Lachat, *Les pionnières du temps. Vies professionnelles et familiales des ouvrières de l'industrie horlogère suisse (1870-1970)*, Éditions Alphil, 2014

Pierre-Yves Donzé, *"Rattraper et dépasser la Suisse" Histoire de l'industrie horlogère japonaise de 1850 à nos jours*, Éditions Alphil, 2014

L'histoire des pipes Ropp

Le catalogue d'exposition *Ropp ça ne fume plus !* revient sur l'histoire de l'ancienne usine de pipes Ropp, de sa création en 1869 à sa fermeture définitive à Baume-les-Dames en 1991.



Les auteurs, Romain et Jean-Charles Bassenne, rendent hommage à cet épisode majeur de l'activité industrielle franc-comtoise.

Ils racontent les débuts de l'entreprise, portée par la personnalité charismatique de son fondateur Eugène Ropp, les années d'expansion pendant l'entre-deux-guerres puis le déclin progressif des activités après la Seconde Guerre

mondiale. Cette étude historique qui doit beaucoup au travail documentaire d'Émilie Ropp est complétée par un très beau portfolio mettant en regard du site actuel les objets recueillis par L'Association de Sauvegarde du Patrimoine Industriel de l'Ancienne Usine de Pipes Ropp.

Émilie Ropp (texte), Romain Bassenne (photographie)

Jean-Charles Bassenne (design graphique),

Ropp ça ne fume plus !, 2013. E-book consultable en ligne :

<http://www.pipegazette.com/2013/10/en-ligne-un-beau-livre-sur-les-pipes.html>

Pour une nouvelle histoire du patronat marseillais

Souvent accusé d'avoir manqué la deuxième industrialisation, le patronat marseillais des années 1880 à 1930 se voit reprocher de ne pas avoir su évoluer vers un capitalisme managérial. Puisant dans des archives privées récemment ouvertes et s'inspirant du renouvellement des approches en



histoire économique et sociale, Xavier Daumalin bat en brèche cette légende noire et propose une autre vision de l'histoire du patronat marseillais.

Xavier Daumalin, *Le Patronat marseillais et la deuxième industrialisation, 1880-1930*, Université de Provence, coll. "Le temps et l'histoire", 2014



Les relations des organisations patronales à l'étude

Cette publication rassemble les travaux présentés lors du 3^e colloque sur les organisations patronales en Europe. Dans une perspective interdisciplinaire et comparative, les auteurs abordent la question des relations entre ces organisations et les syndicats de salariés, les think tanks ou encore les partis politiques.

Danièle Fabroulet, Cédric Humair et Pierre Vernus (dir.), *Coopérer, négocier, s'affronter. Les organisations patronales et leurs relations avec les autres organisations collectives*, Presses Universitaires de Rennes, 2014

Et la navale restera...

Documentaire radiophonique de Julien Grimaud et Dany Morel d'une durée de 53 minutes.

Pluriséculaire, l'histoire de la construction navale à Nantes détermina longtemps l'identité de la ville et du pays nantais. Mais qui s'en souvient encore ? Retour ici sur l'histoire – et l'actualité du patrimoine – d'un des secteurs clefs de la classe ouvrière nantaise ; ces "anciens de la navale" – camarades de chantier et frères de lutte.

En podcast sur <http://www.jetfm.asso.fr/site/>



Histoire de compteurs

Fondée en 1872, la Compagnie des Compteurs était spécialisée dans la fabrication des compteurs de gaz, d'eau et d'électricité.

Son histoire est étroitement

liée aux évolutions de l'industrie française dont elle accompagne les transformations pendant le XX^e siècle. Au moment de sa fusion avec l'entreprise Schlumberger en 1970, la CDC contrôlait 79 sociétés et commercialisait des produits compétitifs sur le marché international. L'ouvrage de Paulette Giguel, issu de son travail de thèse, exploite de nombreux documents d'archives complétés par des entretiens avec d'anciens employés pour présenter au lecteur un siècle d'innovations et de développement stratégique au sein de la CDC.

Paulette Giguel, *La Compagnie des Compteurs. Acteur et témoin des mutations industrielles du XX^e siècle (1872-1987)*, Presses Universitaires de Rennes, 2014.

Calouste Sarkis Gulbenkian : homme d'affaires et mécène



L'Arménien Calouste Sarkis Gulbenkian, philanthrope et érudit, devient millionnaire à l'âge de 30 ans en acquérant 5 % d'une compagnie pétrolière irakienne. Ce "coup" financier lui vaut le surnom de "Monsieur 5 %". Amateur de voyages, il rassemble tout au long de sa vie des œuvres d'art au

gré de ses destinations. Il crée à Lisbonne, qu'il gagne sous le régime de Vichy, un musée pour préserver l'unité d'une collection très éclectique. Il ne cessera en outre de favoriser le développement des arts et de la culture arménienne à travers le monde.

Émission à réentendre sur : <http://www.franceculture.fr/emission-une-vie-une-oeuvre-calouste-gulbenkian-%C2%AB-monsieur-5-%C2%BB-2015-04-18>

Expositions temporaires organisées par la fondation Calouste Gulbenkian, 39, bd de La Tour-Maubourg, 75007 Paris

Peugeot et la Grande Guerre à travers les images d'archives

En parallèle de l'exposition itinérante conçue par le Centre d'Archives historiques de PSA Peugeot-Citroën de Terre-Blanche, les éditions E-T-A-I publient *Usines de guerre*, réalisé par un collectif



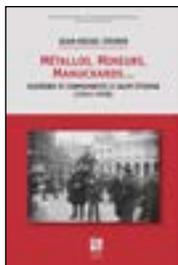
d'historiens réunis sous la direction de Laurens d'Albis. Ce livre, richement illustré à l'aide d'archives du Groupe (il contient 200 photos), nous plonge dans l'univers de l'industrie automobile au temps de la Grande Guerre. Pour soutenir l'effort militaire et subvenir aux besoins matériels, les usines subissent de profondes mutations. Les hommes partis pour

le Front sont remplacés par de la main-d'œuvre féminine et étrangère qui applique les nouvelles méthodes de production en série venues des États-Unis, comme le fordisme et le taylorisme. Les changements organisationnels du secteur automobile s'accompagnent donc de transformations sociales importantes qui dépassent le seul cadre des usines.

Laurens d'Albis (dir.), Usines de guerre, Éditions E-T-A-I, Anthony, 2015, 208 p

Saint-Étienne, ville ouvrière politisée ?

À partir de documents très variés (résultats électoraux, débats politiques, presse locale...), Jean-Michel Steiner analyse la place des ouvriers à Saint-Étienne et l'évolution de l'implantation du PCF, qui ne s'est pas faite sans difficultés malgré l'industrialisation précoce du bassin stéphanois.



Jean-Michel Steiner, Métallos, mineurs, manuchards... Ouvriers et communistes à Saint-Étienne (1944-1958), Publications de l'Université de Saint-Étienne, 2014

Le roquefort, de l'Aveyron au monde

Le roquefort, tout le monde connaît son goût. Mais qu'en est-il de son histoire et de sa conquête du marché international ?

L'ouvrage de Sylvie Vabre revient sur la success-story de ce fromage emblématique. De son affinage dans les caves du village aveyronnais à la fin du XVIII^e siècle à sa commercialisation par la Roquefort Société jusqu'en 1925, le roquefort incarne dans l'imaginaire collectif un certain art de vivre alimentaire et au-delà, une histoire entrepreneuriale hors du commun.

Sylvie Vabre, Le sacre du roquefort. L'émergence d'une industrie agroalimentaire, Presses universitaires de Rennes, 2015



L'emballage à travers les âges

S'appuyant sur une iconographie de qualité, *Histoire de l'Emballage en France du XVIII^e siècle à nos jours* revient sur les usages d'un support qui protège, en premier lieu, les produits de consommation. À cette fonction pratique s'ajoute une fonction identitaire, destinée à différencier visuellement le produit d'un autre dans les rayonnages du magasin. L'emballage laisse alors la part belle au packaging et devient le support de véritables stratégies marketing. L'évolution des formes, des couleurs et des matières le transforme en outil aguicheur : le produit qu'il renferme doit finir dans le panier du consommateur. L'histoire de l'emballage se construit parallèlement à celle de l'industrie. Par son biais, c'est aussi le développement de la société de consommation qui est abordé, et celui, plus récent, du e-commerce, responsable, semble-t-il, de son déclin progressif.

Denis Woronoff, Histoire de l'emballage en France du XVIII^e siècle à nos jours, Presses universitaires de Valenciennes, Collection "Transports & Mobilités", 2015



Une visite rafraîchissante

Si vous avez raté l'exposition anniversaire des 130 ans de la Maison Giffard présentée au Musée des Beaux-Arts d'Angers

du 6 au 14 juin 2015, il est encore temps de découvrir l'histoire de ce fabricant de liqueurs et sirops angevin à l'Espace Menthe-Pastille. Situé sur le site de production de l'entreprise, l'Espace Menthe-Pastille porte le nom de la liqueur emblématique mise au point en 1885 par Émile Giffard à partir de menthe blanche aux vertus très rafraîchissantes. Le parcours inclut la visite des ateliers de production et mise sur le sensoriel avec le Bar des senteurs et la dégustation de cocktails.

Informations pratiques sur le site de la Maison Giffard :

http://www.giffard.com/fr/s02_corporate/s02p08_menthe_pastille.php

Les métiers de l'industrie et des réseaux racontés

Le site "Mémoire orale de l'industrie et des réseaux" propose d'accéder gratuitement à une collection sonore de 188 entretiens consultables en ligne. Les nombreux récits de carrière des lamineurs des usines d'aluminium, ingénieurs d'EDF ou encore cheminots de la SNCF pendant la Deuxième Guerre mondiale permettent de redécouvrir l'histoire et la réalité de ces métiers à travers une expérience intime et quotidienne. L'association Rails & Histoire, l'Institut pour l'Histoire de l'Aluminium et la Fondation EDF font vivre ce projet qui bénéficie du soutien du ministère de la Culture et de la Communication.

<http://www.memoire-orale.org/>

Faut-il être malhonnête

pour réussir en affaires ?

*La chute du parfumeur
César Birotteau*

• "Mon pauvre César!"
Illustration d'après un
dessin de Louis Bailly
paru dans Émile Fabre,
César Birotteau. L'Argent,
Arthème Fayard et C^{ie},
1912. Émile Fabre adapta
le roman d'Honoré
de Balzac en 1910
pour le théâtre.
© BML



Avec le parfumeur César Birotteau, Balzac nous offre, une fois n'est pas coutume, un superbe personnage d'homme d'affaires travailleur et honnête. Hélas ! Après la grandeur vient la décadence, sous la forme d'une déshonorante faillite. La probité de César était-elle une impasse ?

Faut-il prendre de la liberté avec ses valeurs pour réussir ? Ou le succès est-il avant tout affaire d'intelligence ?

Dans son *Histoire de la Grandeur et de la Décadence de César Birotteau*, marchand parfumeur, adjoint au maire du deuxième arrondissement de Paris, chevalier de la Légion d'honneur, etc. Balzac raconte la chute d'un honnête parfumeur parisien d'origine paysanne, qui a atteint une certaine opulence par son labeur et son caractère entreprenant.

Le roman débute avec la décision de César d'organiser chez lui un grand bal. Officiellement, il s'agit de célébrer sa Légion d'honneur ainsi que le retrait des troupes d'occupation de France¹ ; en réalité, l'objectif est surtout d'accéder définitivement à la haute bourgeoisie. Au même moment, son désir d'enrichissement le conduit à risquer sa fortune dans un investissement immobilier spéculatif, malgré la mise en garde de sa clairvoyante épouse. Ces deux décisions malheureuses marquent le début de la descente aux enfers : les dépenses somptuaires du bal s'avèrent disproportionnées, l'opération financière est une escroquerie. L'absence de soutien des banques achève de précipiter le malheureux commerçant dans la faillite – thème cher à Balzac, qui a vécu cette expérience douloureuse en tant qu'imprimeur. Déshonoré, le probe César ne s'avoue pas vaincu et, d'une façon originale, sort victorieux de l'épreuve.

Plongée dans le monde des commerçants de la Restauration, César Birotteau offre une réflexion passionnante sur les qualités nécessaires pour réussir en affaires. On y trouve aussi un tableau très drôle de la publicité à ses débuts.

¹ Le traité d'Aix-la-Chapelle du 9 octobre 1818 a décidé de la fin de l'occupation militaire de la France par les alliés (Angleterre, Autriche, Prusse, Russie) deux ans avant la date prévue, contre le versement d'une indemnité de guerre.

LA PROBITÉ EXCESSIVE DE CÉSAR PRÉCIPITE SA CHUTE

L'honnêteté est la marque de fabrique de César Birotteau, annoncée au tout début du roman. Bien sûr, ce trait de caractère n'est pas incompatible avec une certaine souplesse d'esprit nécessaire aux affaires. Loin d'être un doux rêveur éthéré, César sait bien où est son intérêt. Il l'a montré plus jeune en échangeant ses assignats en or au bon moment, ou en exagérant les qualités de ses produits. N'empêche : tout au long du livre, le patron de La Reine des roses est présenté comme un îlot de pureté dans un monde cruel, presque une anomalie.

On ne s'étonnera pas que cette singularité contribue à sa chute : pour Balzac, l'absence de scrupules est la voie royale vers le succès. De multiples personnages de la *Comédie Humaine* en donnent la preuve : Rastignac, Nucingen ou encore l'infâme Du Tillet, ancien employé de Birotteau qui grenouille dans les hautes sphères de la Banque après son renvoi pour s'être servi dans la caisse. Le commentaire de Balzac sur l'ancien commis de parfumerie est explicite : « *Il regardait trop fixement le succès et l'argent comme l'absolution du mécanisme moral pour ne pas réussir tôt ou tard.* »

De fait, la probité excessive de César joue un rôle direct dans sa participation à la spéculation fatidique sur les terrains de la Madeleine. Parce qu'il suppose les autres aussi honnêtes que lui, le parfumeur joue sa fortune dans cette opération sans faire les vérifications élémentaires. Or, le vieux notaire Ragon, respectable et connu de longue date, a monté une véritable arnaque pour entretenir la maîtresse dont il est fou.

LA BANQUE "ÉCRÈME LES REVENUS AVANT QU'ILS N'EXISTENT"

L'absence de soutien des banques, qui parachève sa chute, vient aussi, plus indirectement, de la probité de César. Certes, Balzac montre toujours un secteur bancaire qui parasite l'économie au lieu de la soutenir. Spéculative, uniquement

Pour Balzac, l'absence de scrupules est la voie royale vers le succès. De multiples personnages de la Comédie Humaine en donnent la preuve : Rastignac, Nucingen ou encore l'infâme Du Tillet, ancien employé de Birotteau.

préoccupée de ses profits, la banque est un « *commerce abstrait* », destiné à « *écrémer les revenus avant qu'ils n'existent* ». Si le cupide usurier Gigonnet présente les défauts du secteur d'une façon outrée, c'est parce qu'il ne s'encombre pas de « *la mascarade des formes agréables* » propre à la banque. Sur le fond, ses confrères ne valent pas mieux.

Malgré tout, compte tenu de ses appuis politiques et de la bonne santé de son commerce, César Birotteau aurait trouvé auprès de la banque l'oxygène nécessaire à sa survie sans l'infâme Du Tillet. L'ancien commis devenu financier influent est

mû par une haine puissante contre son ancien employeur, à qui, paradoxalement, il ne pardonne pas sa mansuétude. Il remet à César une lettre de recommandation, censée lui ouvrir le portefeuille des financiers les plus puissants. Mais cette lettre est un leurre : en ne mettant pas de point sur le i de sa signature, Du Tillet signale à ses correspondants que sa recommandation est factice. Des années après, le brave César paye le prix de sa grandeur morale.

LE SUCCÈS DE CÉSAR VIENT AUSSI DE SON HONNÊTÉTÉ

Pourtant, la probité de César a joué un rôle majeur dans son succès. Dès le rachat de son fonds de commerce, elle lui a attiré la sympathie et la confiance de tous : son âme douce ne se lit-elle pas dans son sourire ?

Son honnêteté lui apporte aussi de nouveaux clients, envoyés par des bienfaiteurs touchés par sa reconnaissance. « *On ne serait pas reconnaissant par bon cœur, on devrait l'être par calcul* », commente César.

Par ailleurs, c'est pour avoir repéré son caractère « *franc comme l'osier* » que le tuteur de Constance lui a accordé sa main. Or, cette dernière contribue beaucoup à la réussite. Non seulement sa beauté a une énorme influence sur les ventes mais Constance est aussi très perspicace. Lors

Extrait

À Paris, la période astringente de la défiance est aussi rapide à venir que le mouvement expansif de la confiance est lent à se décider : une fois tombé dans le système restrictif des craintes et des précautions commerciales, le créancier arrive à des lâchetés sinistres qui le mettent au-dessous du débiteur. D'une politesse doucereuse, les créanciers passèrent au rouge de l'impatience, aux pétilllements sombres des importunités, aux éclats du désappointement, au froid bleu d'un parti pris, et à la noire insolence de l'assignation préparée. Braschon, ce riche tapissier du faubourg Saint-Antoine qui n'avait pas été invité au bal, sonna la charge en créancier blessé dans son amour-propre : il voulait être payé dans les vingt-quatre heures ; il exigeait des garanties, non des dépôts de meubles, mais une hypothèque inscrite après les quarante mille francs sur les terrains du faubourg. Malgré la violence de leurs réclamations, ils laissèrent encore quelques intervalles de repos pendant lesquels Birotteau respirait ».

D'une politesse doucereuse, les créanciers passèrent au rouge de l'impatience

du lancement de la Pâte des Sultanes, qui propulse véritablement César en le faisant passer de détaillant à grossiste, elle est à l'origine d'une politique de volume innovante. Son intuition l'amène aussi à conseiller à son mari de préférer la place d'adjoint à celle de Maire du II^e arrondissement, attitude modeste qui sera appréciée. Joli bilan pour ce que Balzac qualifie « *d'intelligence étroite* » – sans doute parce que l'intérêt de Constance se limite à la réussite de la famille.

VICTIME AVANT TOUT DE SON ÉTROITESSE D'ESPRIT

César, de son côté, fait preuve d'une intelligence limitée, annoncée d'emblée. Il embrasse tous les préjugés de son milieu et se rend volontiers ridicule, par exemple en lançant les invitations à son bal avec une phrase pompeuse.

Pour autant, le parfumeur est loin du *Bourgeois Gentilhomme* : il se garde des flatteurs et fait serment de ne jamais oublier ses origines de modeste paysan. Par ailleurs, son absence de perspicacité épargne son activité professionnelle. Sans être visionnaire, il a compris que le marché de la cosmétique repose sur le rêve, et que le nom et le packaging du produit comptent plus que le produit lui-même. Plus que de bêtise, César fait preuve d'un manque de hauteur de vue, lié à son manque d'instruction, son milieu et sa vie laborieuse.

À l'image de sa probité, cette étroitesse d'esprit est d'abord un atout pour sa carrière... en particulier quand il devient juge au Tribunal de commerce. Conscient de son infériorité (ce qui serait plutôt une preuve d'intelligence), César s'efface derrière ses confrères, qui apprécient sa sagacité – les gens qui sont d'accord avec vous sont forcément très intelligents. Seule la belle Constance voit les limites de son mari : elle « *se demandait parfois ce qu'était le monde, si tous les hommes prétendus supérieurs ressemblaient à son mari* »...

Malheureusement, victime de ses rêves de grandeur, César

se lance dans des opérations éloignées de son métier, où sa courte vue se retourne contre lui. Il se révèle incapable de détecter le mécanisme de fraude dans lequel il est tombé, alors qu'un esprit plus vif en aurait décelé les indices.

UNE FAILLITE QUI SE TRANSFORME EN TRIOMPHE MORAL

Déterminante pour son ascension puis pour sa chute, l'honnêteté de César lui ouvre les portes d'une autre forme de succès : la rédemption, spectaculaire. Cette dernière effacera le déshonneur de la faillite, épreuve si terrible que son fidèle ami en vient à souhaiter que César meure de douleur pour y échapper. On est loin des parachutes dorés !

Le long chapitre sur la procédure de mise en faillite détaille les aberrations de la législation française, de l'amateurisme des juges consulaires jusqu'à l'incohérence de la loi : « *Tout est légal et illégal, faux et vrai, honnête et déshonnête* ».

César, lui, ne fait pas de détail. Adoptant un comportement exemplaire, imité par son épouse et sa fille Césarine, il abandonne tous ses effets personnels et se tue à payer l'intégralité de ses dettes. « *C'est le repentir sans la faute* », commente l'abbé Loraux. Devenu homme d'honneur légendaire, César accède à une nouvelle dimension, « *bouleversé par ce qui n'avait jamais apparu chez lui, la pensée !* »

À la fin du roman, il meurt d'épuisement – fin naturelle pour un Saint. Mais il meurt victorieux, puisque l'infâme Du Tillet constate avec rage l'échec de sa vengeance. En un sens, la probité de César l'a donc sauvé.

LA POLITIQUE COMMERCIALE DE POPINOT PRÉFIGURE CELLE DU BONHEUR DES DAMES

La preuve que la probité, en soi, n'interdit pas la réussite, c'est son employé Popinot qui l'apporte. Doté de « *toutes*

Extrait

“

Il s'était donc élancé comme un lion sur ses amis, sur ses connaissances ; il habitait alors les bureaux de rédaction, il se glissait au chevet du lit de tous les rédacteurs, le matin ; et le soir il arpentait les foyers de tous les théâtres. — Pense à mon huile, cher ami, je n'y suis pour rien, affaire de camaraderie, tu sais ! Gaudissart, un bon vivant. [...] Rusé

comme un figurant qui veut passer acteur, alerte comme un saute-ruisseau qui gagne soixante francs par mois, il écrivit des lettres captieuses, il flatta tous les amours-propres, il rendit d'immondes services aux rédacteurs en chef, afin d'obtenir ses articles. [...].

Il corrompit avec des billets de spectacle les ouvriers qui, vers minuit, achèvent les colonnes des journaux en prenant quelques articles dans les petits faits, toujours prêts, les en-cas du journal. Finot se trouvait alors dans l'imprimerie, occupé comme s'il avait un article à revoir. Ami de tout le monde, il fit triompher l'Huile Céphalique de la pâte de Regnauld, de la Mixture Brésilienne, de toutes les inventions qui, les premières, eurent le génie de comprendre l'influence du journalisme et l'effet de piston produit sur le public par un article réitéré ».

Il fit triompher l'Huile Céphalique de toutes les inventions qui eurent le génie de comprendre l'influence du journalisme et l'effet de piston produit sur le public par un article réitéré.



• "César félicité par le tribunal". Illustration d'après un dessin de Louis Bailly paru dans Émile Fabre, *César Birotteau. L'Argent*, op. cit. © BML

les vertus d'un chrétien », il est aussi très malin. Placé par son patron à la tête d'une succursale chargée de produire une huile de noisette miraculeuse pour les cheveux, le jeune homme discret montre un véritable génie pour les affaires. L'épisode dans lequel il achète des jolis flacons à prix cassés, grâce à une habile prise de contact avec le vendeur, montre qu'il sait saisir les opportunités, négocier brillamment et prendre des décisions rapides.

Surtout, contrairement à César, il comprend la révolution commerciale qui s'esquisse. Dans son tract publicitaire pour la fameuse huile céphalique, dont la rédaction est sous-traitée à un journaliste, on retrouve toutes les ficelles de la cosmétique d'aujourd'hui. Habile cocktail de discours pseudo-scientifique et de rêve, le texte développe un argumentaire adapté à toutes les cibles. Pour conquérir les personnes âgées, il prend pour caution les habitudes des anciens (Romains, Grecs, nations du Nord : il y en a pour tous les goûts) ; pour séduire les jeunes, il invoque la science moderne.

Cette publicité habile est accompagnée d'une politique commerciale novatrice. Premier point décisif, Popinot s'assure les services d'un génial directeur des ventes en la personne de Gaudissart, « *savant dans l'art d'entortiller les gens* », qui visite avec assiduité tous les détaillants.

En parallèle, l'ami d'enfance, Andoche Finot, prend en main les relations presses. Toutes les manœuvres sont bonnes pourvu qu'elles soient efficaces : flatter les amours-propres, rendre d'immondes services, corrompre les ouvriers de l'imprimerie... Pour parachever le succès, Popinot fait le choix d'une politique de volume et de prix bas, déjà esquissée par César sur les conseils de son épouse.

Toutes ces composantes du succès se retrouvent, cinquante ans plus tard, dans le célèbre *Bonheur des dames* de Zola. Même si la stratégie dépeinte par Balzac est moins détaillée et moins démesurément ambitieuse que celle de Zola, les similitudes sont nombreuses : même logique commerciale, même créativité, même jubilation.

Honnête, le jeune Popinot est surtout visionnaire – on le verra plus tard devenir ministre du Commerce. Une clairvoyance soutenue par sa volonté de conquérir par son succès le cœur de la belle Césarine. L'amour lui donne des ailes – exactement comme à son beau-père, porté par l'amour de Constance.

Anselme Popinot le prouve : on peut réussir en étant parfaitement intègre, à condition d'être aussi très intelligent. Et aussi, si possible, très amoureux.

Sophie Chabanel

Les chantiers de la navale nantaise

Histoire et souvenirs...

C'est avec la traite négrière que les chantiers nantais connaissent leur premier essor, structurant pour longtemps l'histoire économique et sociale de la ville et de ses alentours. Après une expansion sans précédent au cours du XIX^e siècle, qui voit des centaines de navires sortir des cales de construction, le plafonnement des commandes et les restructurations amorcent dès les années 1960 un inéluctable déclin, qui culminera avec la fermeture du dernier chantier – Dubigeon – en 1987. Cette histoire pluriséculaire, tout à la fois industrielle, technique et sociale, est ressuscitée ici à travers les souvenirs imaginés d'un ancien de la navale.

• Le cargo *Marie Laetitia* sur une cale des Ateliers et Chantiers de Bretagne. Il sera terminé en 1952.
© Association histoire de la construction navale à Nantes

Mars 2013. Assis sur une bitte d'amarrage du Quai de la Fosse, Georges, portant son regard de l'autre côté de la Loire, s'attarde à contempler le paysage des anciens chantiers. Voilà près de vingt-cinq ans qu'aucun navire ne s'y construit plus. Que la physionomie du site a changé ! Des ateliers qui, jadis, s'élevaient en enfilade sur toute la largeur de l'île, de cette forêt de grues rayant le ciel d'un treillis métallique, rien ou presque ne subsiste. Et tous ont disparu : les bleus, les casquettes, tous ces hommes ; ces "gars de la navale", camarades de chantier et frères de lutte. Georges en conserve cependant toujours le vivant souvenir...

4 octobre 1969. 6h30. Descendus des autobus stationnés ça et là le long des rues alentour, affluent de toutes parts, les ouvriers convergent en un puissant cortège occupant bientôt toute la chaussée du boulevard qui mène aux chantiers. Il en vient de tous côtés – des quatre coins de Nantes, de toute la campagne environnante.

- « Où se trouve le bureau d'embauche, Monsieur ? », avait demandé Georges à l'un des ouvriers arrivé près des grilles de l'entrée.

- « Ya pas de Monsieur ici, ya qu'des matelots ! », avait sèchement répondu celui-ci. Dédé, dit KGB en raison de son attachement – viscéral – à l'Union Soviétique, soudeur de son état, ne souffre aucune mondanité bourgeoise. Aux chantiers, les traditions ouvrières ont la vie dure...

- « Allez, zou ! J't'y conduis, ... Mōsieur ! »

Affecté au rivetage en qualité de « chauffeur de clous », Georges, la musette en bandoulière et ses papiers d'embauche sous le bras, entre aux vestiaires pour y faire la connaissance de ses futurs équipiers : Joseph, dit Bout de bite ; Maurice, dit Tête de genou ; Michel, dit Lucky Luke ; puis René, le plus âgé, autrement nommé Coucou, mais sans que plus personne aux chantiers ne sache d'ailleurs vraiment pourquoi.

- « V'là ton garnot ! », avait dit KGB en lui désignant de la tête la petite armoire métallique qui lui était dorénavant attribuée.

- « Numéro 687, souviens-t'en ».

Revêtu de son bleu de travail, pourvu de sa bahoule (la caisse à outils qui désormais ne le quittera plus) et muni de son marron (un jeton numéroté qui, décroché le matin, raccroché le soir, permet de s'assurer qu'aucun ouvrier ne se trouve en difficulté dans quelques recoins du navire), Georges, équipé, fin prêt, quitte le vestiaire pour rejoindre sa cale¹.

En cette année 1969, les chantiers de construction Dubigeon, seuls héritiers du patrimoine de la navale nantaise au sortir du processus de concentration industrielle initié dix ans plus tôt, se trouvent dépositaires d'une histoire séculaire « dont l'origine se perd dans la nuit des temps »².

Sise au point de rencontre de la Basse-Loire maritime et fluviale, Nantes bénéficie d'une situation géographique exceptionnelle lui permettant le développement précoce de son activité portuaire. Précoce certes, le port de Nantes n'en demeure pas moins longtemps de très modeste envergure : une plate-forme de transit dont le faible trafic en circonscrit le rayonnement sur la seule façade atlantique. En tout état

de cause, et bien que présente elle aussi depuis l'Antiquité, la construction navale y reste négligeable jusqu'au sortir de l'époque médiévale.

Tout change à l'horizon du XVIII^e siècle. Premier port négrier français, Nantes fait du commerce d'esclaves le pivot de son économie : la traite atlantique suscite alors l'émergence de tout un ensemble d'industries connexes – manufactures, raffineries, biscuiteries, etc. – et stimule pareillement la croissance de ses chantiers de construction. Qu'ils soient alloués au commerce colonial (tels que brigantins, senaux et goélettes) ou destinés à un usage militaire (frégates, corvettes et canonnières), des centaines de navires sortent alors des cales des entrepreneurs nantais dont les sites de construction, déménageant constamment sous la contrainte de la modernisation des équipements, étendent incessamment la superficie de leurs installations.

Vient le temps des grandes métamorphoses. Les mutations – économiques, sociales et technologiques – auxquelles préside le siècle des révolutions précipitent le basculement

des chantiers de construction dans l'ère industrielle. La navale nantaise s'y forge les caractéristiques de son identité contemporaine. Tant dans le domaine des matériaux de construction que dans celui du mode de propulsion, la révolution industrielle suscite bientôt l'application de très nombreuses innovations techniques qui bouleversent à jamais la construction navale traditionnelle. Ainsi en est-il de l'emploi du fer dans la confection des coques (en bois jusqu'alors) ; du rivetage pour les jointures (clous et gournables tombant peu à peu en désuétude) ; de la machine à vapeur et de l'hélice qui, respectivement, succèdent à la voile et aux roues à aube³. La physionomie des

navires s'en trouve métamorphosée : aussi longue que large, l'éternelle « coquille de noix » s'affine en un superbe profilé.

Particulièrement impactée par les retournements cycliques de la conjoncture économique, la construction navale évolue toutefois en dents de scie, au gré de l'alternance des périodes de crises et d'embellies. Aussi, constructeurs et armateurs, fréquemment mis en faillite, plébiscitent-ils régulièrement le concours de l'État dont seule l'intervention financière permettrait de pallier l'instabilité de la situation. Ce dernier, désirant quant à lui s'assurer la bonne marche de ce secteur clé de l'économie nationale, ne tarde pas à se doter d'un dispositif législatif – instituant des primes à la navigation et au tonnage construit – à même d'y porter secours et d'en garantir le soutien. Apparaissent alors ce que d'aucuns nommeront bientôt les "trois grands" de la navale nantaise – les trois seuls constructeurs s'assurant dorénavant la suprématie sur tous les autres chantiers : les Ateliers et Chantiers de la Loire (ACL) des associés Louis Babin-Chevaye et Paul Jollet ; les Ateliers et Chantiers de Bretagne (ACB) d'Eugène Guillet de La Brosse et Henri-Edmond Fouché ; et, *last but not least*, Dubigeon – une véritable saga familiale dont le récit de l'aventure industrielle suffirait presque à décrire l'histoire de la navale nantaise à l'époque contemporaine.

¹ Voir *Bâtisseurs de navires*, exposition permanente de la Maison des Hommes et des Techniques – Boulevard Léon Bureau, Nantes.

² Yves Rochcongar, *Des navires et des hommes, De Nantes à Saint-Nazaire, deux mille ans de construction navale*, Éditions Maison des hommes et des techniques, 1999.

³ L'évolution des techniques de construction s'accompagne aussi d'un renouvellement des métiers : charpentiers, voiliers, calfats et scieurs de long cèdent la place aux formeurs, riveurs, mécanos et forgerons ; une nouvelle main-d'œuvre voit le jour.

Ainsi mis sous perfusion (1881), les chantiers nantais connaissent alors une phase d'expansion sans précédent : saturation du carnet de commandes, explosion des effectifs, les cales sont en pleine effervescence. Conséquemment, le paysage des chantiers se modernise et change d'échelle. Le site de la Piperie se révélant vite exigu, les chantiers s'établissent sur la Prairie-au-Duc qui, suite à la domestication des caprices du fleuve et à la faveur de l'unification progressive de la future "Île de Nantes", bénéficie rapidement de nouvelles infrastructures⁴.

⁴ En 1900, la construction navale occupe à elle seule 35 % de la main-d'œuvre de la Basse-Loire.

⁵ Les opérations d'armement – pose des parties supérieures et réalisation des aménagements intérieurs – ne s'effectuent qu'après le bateau lancé.

⁶ Cf. films diffusés dans l'exposition *Bâtisseurs de navires*, op. cit.

Parvenu sur l'autre rive, Georges longe à présent le bras de la Madeleine en direction des grues Titan qui, seuls témoins rescapés de la table rase ordonnée au lendemain de la fermeture du chantier, dressent encore leur fière silhouette sur le paysage effacé des chantiers. Protégées de justesse de la lame des bulldozers, les cales du Quai des Antilles, naguère si pleines de bruit, végètent aujourd'hui muettes et endormies.

18 mai 1970. Couché sur sa ligne de tins (de lourdes pièces de bois sur lesquelles repose le navire en construction), étayé de sa ceinture d'accotes (des madriers de soutènement garantissant l'équilibre de la coque sur la cale – inclinée pour son prochain lancement), le bateau s'offre sous l'aspect d'une ruche où s'affaire le pêle-mêle des équipes de rivetage chargées d'en habiller le squelette.

La construction de la coque d'un navire s'organise à partir d'une charpente de profilés métalliques qui, semblables aux arcs-doubleaux supportant le berceau de la nef d'une église, progressivement se couvre d'une enveloppe d'acier : le "bordé"

– un revêtement de tôles préalablement découpées et formées selon les plans réalisés sur les tables à dessin des traceurs de coque. Une fois la coque construite, la flottabilité et l'étanchéité du bordé étant assurées, les chantiers procèdent au lancement du bâtiment ; le navire peut enfin rejoindre son élément⁵. À Nantes, c'est l'événement.

Le lancement d'un navire a toujours été l'occasion d'une communion de la ville avec elle-même. Nantais et Nantaises ont tous depuis longtemps pris l'habitude de se retrouver sur les quais afin de saluer ensemble la mise à l'eau du dernier-né.

Dix-huit heures sonnent. La ligne de tins et les derniers accotes retirés, le navire ne repose plus alors que sur sa "coulisse" (une glissière de coulissons enduits de graisse) soulevée entre la cale et la "savate" (un ski de bois rendu solidaire de la coque). Quelques minutes encore... Ça y est ! Le fleuve est à l'étable. L'instant est propice. On découpe alors la retenue de fer maintenant encore le navire à sa cale et, lentement, le bateau glisse de son berceau jusqu'à l'eau. Tout le monde retient son souffle ; la tension est à son comble – nul en effet n'ignore les risques de « cabanement » (une plongée de l'étambot) ou de "salut" (une plongée de l'étrave) compromettant la réception du bâtiment. Mais le navire se stabilise bientôt ; il flotte ! Et, tandis que retentissent les cornes et les sirènes des bateaux alentour, monte des quais la clameur des Nantais⁶.

Même attente fébrile et même joie pour Georges et tous les ouvriers ; un moment d'intense émotion pour ces gars de la navale dont les visages d'ordinaire impassibles laissent en cet instant transparaître la peine de se voir retirer celui que patiemment ils ont vu naître.

Les chantiers aussi enfantent dans la douleur...

• Le lancement du cargo Sistina le 13 septembre 1958 aux Ateliers et Chantiers de Bretagne.
© Association histoire de la construction navale à Nantes





• Vue des Ateliers et Chantiers de Bretagne en 1954.
© Association histoire de la construction navale à Nantes

La période d'essor ne dure cependant pas et, bientôt, les chantiers renouent avec la crise. Mise à mal suite à l'arrêt des subventions de la marine à voile (1902 sonne le glas de ses désormais célèbres cap-horniers), contrariée dans son fonctionnement tout au long de la Première Guerre mondiale, la construction navale nantaise, inféodée aux aléas de la situation économique de l'entre-deux-guerres, tourne au ralenti. Tardive et insuffisante, la relance opérée par les commandes militaires du Front Populaire ne parviendra ni à inverser la tendance récessive ni à enrayer la fièvre du chômage que celle-ci produit alors.

L'après-guerre inaugure un nouvel âge d'or⁷ – tout aussi rutilant qu'éphémère cependant : en expansion tout au long de la période dite de la Reconstruction (le port est une ruche que la reconstitution de la flotte française maintient en pleine euphorie dix années durant), les chantiers navals amorcent un nouveau déclin à l'orée des années 1960. De fusions en licenciements s'ouvre alors le temps des premières restructurations et des premières saignées...

En effet, le retournement de la conjoncture accuse l'écart entre les capacités de production des chantiers – toujours en développement – et les demandes de livraison – alors en baisse constante. Aussi, la nouvelle situation oblige-t-elle à une mise au point : issu de la commission

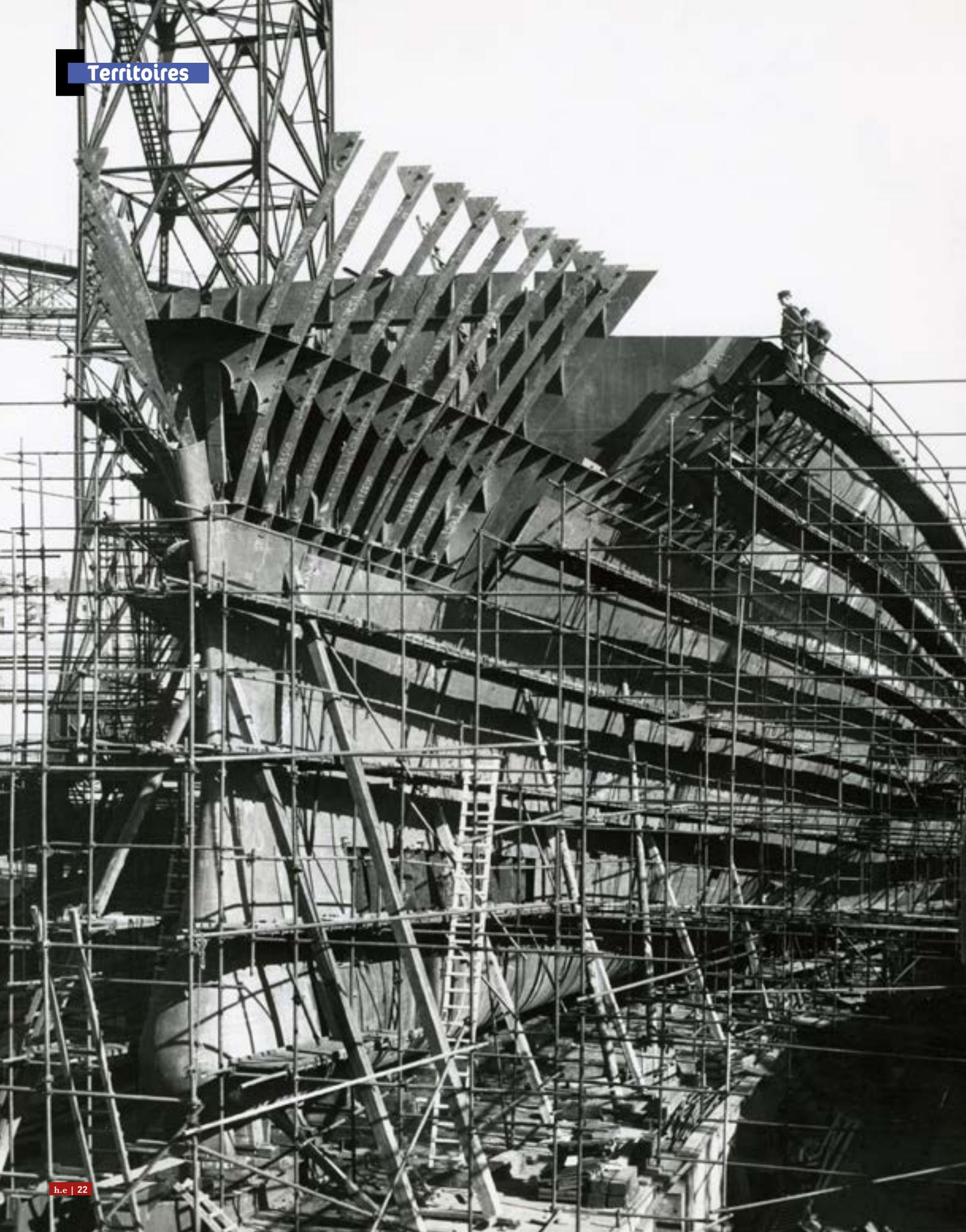
L'après-guerre inaugure un nouvel âge d'or aussi rutilant qu'éphémère : Le port est une ruche que la Reconstruction maintient en pleine euphorie dix années durant.

Merveilleux-du-Vignaux, le *Livre blanc de la Construction navale* (1959) préconise alors le plafonnement de la production ainsi que la réduction drastique des aides publiques. À Nantes, les nouvelles dispositions contraignent au regroupement : Dubigeon (Dubigeon-Normandie – 1968), le plus vieux mais aussi le plus petit des chantiers nantais, héritant au terme d'un long processus de concentration de toute la richesse patrimoniale de la construction navale. Un patrimoine au demeurant fort amputé : les effectifs des chantiers nantais ayant été ramenés à moins de 2 600 ouvriers, les coupes du *Livre blanc* se révèlent bien sombres.

Confuse jusqu'alors, la menace de fermeture pesant sur l'avenir des chantiers se précise. Aussi, pour tous les ouvriers

de la navale sur qui plane le spectre des licenciements, l'inquiétude est-elle vivement ressentie. En conséquence, les revendications syndicales changent d'objets : s'engage désormais la bataille pour la sauvegarde de l'emploi et le maintien de la navale à Nantes ; ainsi en est-il de l'objectif des mouvements de grève du printemps 1965 et de l'automne 1977 où débrayages et manifestations se succèdent en réponse aux projets de démantèlements programmés des chantiers.

⁷ Qu'ils soient dévolus au domaine militaire (canonnières, croiseurs, sous-marins), au transport de passagers (bateaux de croisière, car-ferries), au commerce (cargos, chimiquiers, vraquiers), aux services portuaires (dragues, remorqueurs), à la grande pêche industrielle (chalutiers-usines), ce sont plusieurs centaines de navires qui voient le jour à Nantes au cours du XX^e siècle.





• Manifestation des salariés des chantiers navals nantais dans les années 1970.
© Association histoire de la construction navale à Nantes

• Page de gauche : Le bananier *Hébé* sur une cale des Ateliers et Chantiers de Bretagne en octobre 1959.
© Association histoire de la construction navale à Nantes

À la fin des années 1970, le répit obtenu par le mecano juridico-financier des fusions touche à son terme. Alléguant le déficit de rentabilité, Alsthom, propriétaire des chantiers Dubigeon à partir de 1983, en accélère le processus de dépérissement : les "plans sociaux" que la direction présente comme gages de la survie de l'entreprise condamnent sa force vive au chômage. Les licenciements pleuvent.

En 1985, l'annonce d'un nouveau plan de suppression d'emplois met le feu aux poudres. Livrés à eux-mêmes – « *il y a une réalité industrielle qu'on ne peut pas nier ni travestir indéfiniment* », justifiera Édith Cresson au nom du déjà très socialiste gouvernement de l'époque – les ouvriers des chantiers entrent à nouveau en grève : « *Dubigeon vivra, la navale ne coulera pas !* », scande-t-on dans les rues de la ville où s'affrontent partout ouvriers et CRS. Mais il est trop tard : sacrifié au profit du grand frère nazairien⁹, le chantier nantais vit ses dernières heures. Au jour du 3 juillet 1987, la mine triste et l'œil chagrin, tous et toutes se retrouvent pour assister au départ du *Bougainville* – le dernier des navires mis sur cale et lancé à Nantes. Le bâtiment parti pour Saint-Nazaire, Nantes assiste impuissante à la fermeture du dernier de ses chantiers.

Fin d'un monde.

“La navale ancrée à Nantes”, peut-on lire sur la flamme du mât de la caraque de bois située au pied de l'ancien siège des ACN⁹. « L'ancre a dû céder, car il s'avère bien pourtant que la navale s'en est allée », se dit Georges en regardant vers l'ouest, en direction de l'embouchure du fleuve. Transféré à Saint-Nazaire, le dernier des chantiers nantais avait fermé sans que, puissante et déterminée, la contre-offensive du mouvement ouvrier ne parvienne à l'empêcher.

Deuil et renaissance. Créée en 1994 sur l'initiative d'anciens salariés réunis au sein de l'Association Histoire de la Construction Navale à Nantes (AHCNN), la Maison des Hommes et des Techniques (MHT) – nom choisi en référence à la convivialité et à l'esprit de famille qui règnent parmi les anciens de la Navale¹⁰ – se propose, via diverses manifestations (expositions, conférences, animations, visites accompagnées, etc.), de maintenir vivante – à l'encontre du véritable dessein politique de la municipalité en place – la mémoire des chantiers nantais et de ses hommes, ces “*gars de la navale*”, ces frères de lutte...

Julien Grimaud

Cet article a notamment été conçu à partir d'entretiens réalisés avec Yves Rochcongar (historien des chantiers nantais) et Gérard Tripoteau (AHCNN). Qu'ils en soient ici tous deux remerciés.

Le 3 juillet 1987, tous se retrouvent pour assister au départ du *Bougainville*, le dernier des navires mis sur cale et lancé à Nantes.

⁸ Le chantier de Saint-Nazaire, appelé Chantiers de l'Atlantique, acquis par le coréen STX en 2008, reste le dernier grand chantier naval français en activité. Mais pour combien de temps encore ? Régulièrement menacé, le maintien de la navale nazairienne n'est pas assuré.

⁹ En 1961, la fusion opérée entre ACB et les Chantiers Réunis Loire Normandie (ex-ACL) donne naissance aux Ateliers et Chantiers de Nantes (Bretagne et Loire), ACN (BL).

¹⁰ www.maison-hommes-techniques.fr

Les armateurs Delmas-Vieljeux

Entre saga familiale et épopée maritime

En 1867, les frères Delmas mettent en service un petit vapeur à roues à La Rochelle, pour faire la liaison avec l'île de Ré. Rejoints par Vieljeux à partir de 1895, ils forment la compagnie d'armateurs Delmas-Vieljeux. Le transport et le commerce de grumes¹ en provenance du continent noir, dont elle fait sa spécialité, permettent à la société de prendre son véritable essor dans les années 1920. Restée familiale pendant plus d'un siècle, l'entreprise a sillonné toutes les mers du globe et laissé son empreinte sur le paysage portuaire et industriel de sa ville d'origine.

• Ci-contre : cette affiche, réalisée à la fin du XIX^e siècle par R. Berton, représente le cargo Sahel qui a navigué pour Delmas Frères de 1886 à 1909. L'entreprise dessert alors encore essentiellement l'Afrique du Nord : la diversification dans les grumes en provenance d'Afrique noire intervient en 1919.
© Médiathèque d'Agglomération - La Rochelle

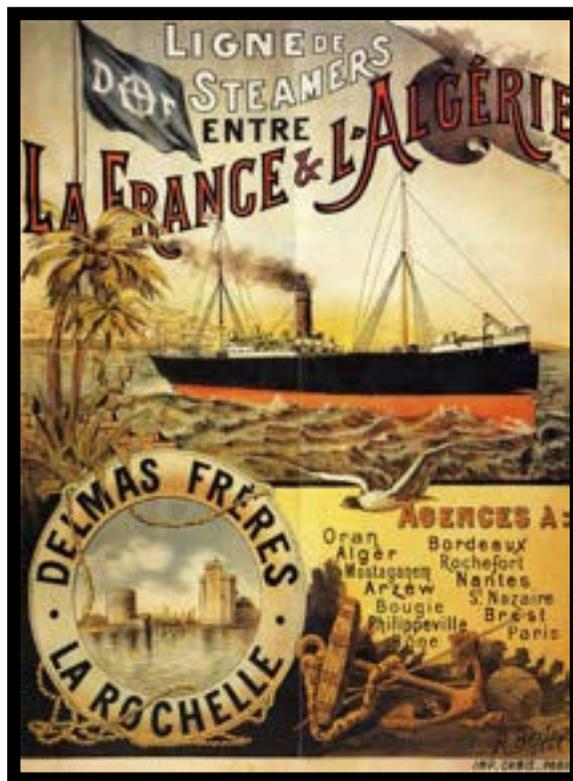
• Page de droite : départ du premier vapeur pour l'île de Ré, à la sortie du port de La Rochelle.
© Fonds Prosper Suzanne, société Archéologique de Touraine

C'est à La Rochelle, à la fin du Second Empire, que commence l'histoire des armateurs Delmas. En 1867, Frank Delmas et son frère Julien, fils du pasteur Louis Delmas, décident de fonder une société d'armateurs : Frank Delmas et C^{ie}.

À l'origine, leur activité se résume à armer un petit vapeur, le Jean Guiton² qui effectue la liaison entre le port de La Rochelle et l'île de Ré. Cette ligne remporte un franc succès auprès des usagers pour sa rapidité et sa régularité.

Les affaires marchent bien. La compagnie acquiert bientôt un navire supplémentaire et étend ses liaisons à l'île d'Oléron. Le 10 mai 1871, la signature de l'armistice avec la Prusse entraîne la cuisante défaite française par la perte de l'Alsace et de la Lorraine. Le traité de Francfort stipule en outre que les Alsaciens et les Lorrains, désireux de garder la nationalité française, devront quitter les territoires annexés avant le 1^{er} octobre 1872. Tel est le cas d'Émile Delmas, frère de Frank et Julien, établi en Alsace suite à son mariage avec la fille d'un riche industriel local. Il rentre alors dans sa ville natale et investit les capitaux dont il dispose dans l'entreprise de ses frères, qui devient en 1873 la compagnie d'armateurs Delmas Frères.

À la fin du XIX^e siècle, la société commence à diversifier son activité. Les navires Delmas réalisent du fret vers les côtes anglaises, d'où ils rapportent du charbon des mines du Pays de Galles, puis vers l'Afrique du Nord où ils achètent les vins d'Algérie. Le contexte est alors très favorable à l'importation de ces denrées. La jeune industrie française est gourmande en combustibles, tandis que les viticulteurs qui ont vu la presque totalité de leurs parcelles détruites par le phylloxéra utilisent des vins d'Algérie comme éléments de coupage et d'apport. En 1919, Léonce Vieljeux, qui s'est associé avec Frank Delmas en 1895 suite à son mariage



¹ Pièce de bois formée d'un tronc ou d'une portion de tronc non taillé. Les arbres abattus, simplement ébranchés et laissés avec leurs écorces, deviennent des grumes.



avec la fille de ce dernier, Hélène, prend la tête de la société³. Il décide d'en étendre le champ d'action à l'Afrique noire et de se diversifier dans le transport de grumes¹ et de bois exotiques. Certes, cette initiative nécessite d'investir dans des navires adaptés⁴, mais le jeu semble en valoir la chandelle. Son pari s'avère d'ailleurs gagnant : en quelques années, la société augmente considérablement sa flotte et obtient le monopole du commerce de bois avec l'Afrique. Pionnière dans ce domaine, elle n'a pas de réels concurrents. Seuls les Chargeurs Réunis⁵ pourraient lui faire de l'ombre, mais ils sont davantage tournés vers le Proche-Orient et l'Asie.

L'entreprise connaît aussi des déboires. La Première Guerre mondiale réduit pratiquement sa flotte à néant et les quelques navires qui lui restent sont endommagés ou rendus obsolètes. Delmas-Vieljeux réussit pourtant à se relever. Dès la fin du conflit, la France, qui a grandement besoin de charbon pour relever son industrie, augmente les importations de minerais. Grâce au commerce des charbons gallois qu'elle effectue de longue date avec l'Angleterre, la compagnie parvient rapidement à reconstituer sa flotte. Le même scénario se reproduira après la Seconde Guerre mondiale. Le bois est en effet l'un des matériaux indispensables à la reconstruction du pays et Delmas-Vieljeux, acteur désormais historique dans le transport de grumes, y contribue fortement. La forte demande en bois lui permet de relancer son activité, même si elle n'est pas immédiatement en mesure de mettre à flot des navires performants pour reprendre son trafic régulier avec la côte africaine.

Abstraction faite des années sombres, l'adaptation et la modernisation continues de ses navires permettent à Delmas-Vieljeux de disposer d'une flotte toujours à la pointe des techniques de commerce et de navigation. Tout au long de l'histoire de la compagnie, ses dirigeants n'hésitent pas en effet à investir.

Le port de La Rochelle est aménagé pour favoriser pleinement le commerce des grumes provenant d'Afrique, qui devient la marchandise phare.

lié au commerce maritime, et l'activité des usines dépend de la nature des marchandises importées : houille, pâte de cellulose, engrais, bois tropicaux... Le port est notamment aménagé pour favoriser pleinement le commerce des grumes provenant d'Afrique qui deviennent la marchandise "phare" de La Pallice, grâce à des installations spécifiques de débarquement. Aujourd'hui encore, le port de La Rochelle est au premier rang européen pour l'importation de grumes et au premier rang français pour l'importation de produits forestiers et de pâtes à papier.

Delmas-Vieljeux est certainement l'entreprise qui, par sa réussite et sa longévité, a le plus marqué l'histoire industrielle de La Rochelle. La compagnie maritime a été dirigée par la même famille durant 125 ans jusqu'à son rachat en 1991 par le Groupe Bolloré. Détenue depuis 2006 par la CMA-CGM⁶, Delmas-Vieljeux est toujours une référence dans le milieu des armateurs. Avec quinze lignes régulières au départ des grands ports d'Afrique vers l'Europe, l'Asie, le Moyen-Orient et les Amériques, elle continue de valoriser un savoir-faire historique dans le transport de marchandises telles que le cacao, le café, le caoutchouc, le coton, et, bien sûr, les pièces de bois plus ou moins transformées.

La politique économique de l'entreprise est stable, et les bénéfices qu'elle réalise dans le transport maritime sont réinvestis dans des activités voisines, notamment la transformation de produits : Delmas-Vieljeux ouvre des briqueteries et des usines d'aggloméré de charbon. La compagnie possède même ses propres chantiers navals à partir de 1922. Au fil des années, l'impact de l'entreprise sur la ville de La Rochelle et sur le port de La Pallice est de plus en plus manifeste. Le développement des industries et des infrastructures portuaires est en effet étroitement

² Du nom de l'Amiral de la flotte rochelaise qui fut maire de la ville de mai à octobre 1628. Exerçant la profession d'armateur, Jean Guiton est aussi l'un des défenseurs de La Rochelle lors du Grand Siège de 1627-1628 qui opposa les Huguenots et les Anglais aux troupes du roi de France, Louis XIII, menées par Richelieu.

³ L'entreprise se constitue alors en société anonyme et prend le nom de *C^e Delmas Frères & Vieljeux*.

⁴ Les navires destinés au transport de grumes doivent être dotés d'une mature développée et de ponts suffisamment solides pour supporter de lourdes charges.

⁵ Compagnie de navigation du Havre, spécialisée dans le transport maritime vers l'Amérique du Sud et l'Asie. En 1971 elle signe des accords avec Delmas-Vieljeux qui devient alors la *Société Navale des Chargeurs Delmas-Vieljeux* (SNCDV).

⁶ La Compagnie Maritime d'Affrètement - Compagnie Générale Maritime est une entreprise française basée à Marseille. Elle est actuellement la troisième plus grande compagnie maritime de transport de conteneurs au monde.

Morgane Just

Les mondialisations de Prato Cité toscane du textile

Le développement économique de la ville de Prato, représentative d'une troisième Italie entre le Nord et le Mezzogiorno, tient historiquement à un tissu de PME particulièrement intégrées et dynamiques. Positionnée dans le secteur textile depuis l'époque médiévale et partie prenante des premières mondialisations, Prato est devenue, pour les économistes de la fin du XX^e siècle, un cas d'école de résistance à la crise. Un modèle dont la pérennité est à nouveau mise à l'épreuve en ce début du XXI^e siècle.

¹ Edoardo Nesi, *Storia della mia gente*, Bompiani, 2010. Extrait traduit par F. Le Bot.

“

Le bruit du tissage vous fait plisser les yeux et sourire, comme lors d'une course dans la neige. Le souffle du tissage ne s'arrête jamais ; c'est la chanson la plus ancienne de notre ville, la berceuse des petits enfants de Prato.¹

L'entrepreneur Edoardo Nesi, qui livre ainsi ses souvenirs plus ou moins romancés, est l'héritier d'une entreprise de tissage fondée par son grand-père dans les années vingt, au cœur de la cité toscane du chiffon (città dei "cenci"). En 2004, confronté aux difficultés économiques, celui-ci est obligé, la mort dans l'âme, de s'en séparer. Le *Made in Italy* semble atteint de plein fouet ; pourtant si le tissage est une berceuse ancienne, l'ouverture de Prato au monde demeure une belle histoire pour la veillée. Dans son autobiographie douce-amère, Nesi raconte d'abord une ville en proie à la crise, aux difficultés sociales, au chômage ; à la montée du racisme également. Depuis les années 1990, en effet, des Chinois venus pour la plupart de la région de Wenzhou, située à 400 km au sud de Shanghai, se sont installés en nombre à Prato, ville et province au nord de Florence. Les premiers arrivants ont d'abord travaillé pour des entreprises textiles italiennes. Ils sont désormais environ 40 000 à s'employer dans des entreprises du vêtement, créées par leurs compatriotes à partir de 1997, dont la nature de la production diffère sensiblement des fabriques traditionnelles du textile pratais : le prêt-à-porter bas de gamme, griffé *Made in Italy* pour profiter de l'effet de marque, plutôt que les lainages de qualité qui ont forgé justement cette image de marque. Ainsi, le destin de la province de Prato semble



énoncer une nouvelle étape dans la mondialisation, elle qui participait déjà au grand négoce méditerranéen du Moyen Âge et qui, exemple d'une troisième Italie entre le Nord et ses grandes industries et le *Mezzogiorno* et ses difficultés, a su bâtir son développement économique autour de grappes de PME en réseaux qui, au plus fort de la crise des années 1970-1980, ont résisté, et de belle manière encore.

Alors Prato est-elle l'énième symptôme de la crise de l'industrie européenne soumise à la prédation internationale ou bien l'illustration du mariage toujours complexe et renouvelé entre dynamiques globales et réalités locales ?

“AU NOM DE DIEU ET DU PROFIT !”

Prato, à l'instar des autres villes toscanes, est une cité « carte postale » propre au tourisme, avec ses églises médiévales, ses monastères, ses cloîtres romans, le *duomo Santo Stefano*, la fontaine du Bacchus enfant, le palais Datini, etc.

Francesco di Marco Datini (1335-1410), négociant et producteur de laine, banquier international et spéculateur, figure quelque part entre Marco Polo et Cosme de Médicis. D'abord installé pour ses affaires à l'ombre du Palais des papes en Avignon, il prend pour devise *Au nom de Dieu et du profit !* Un programme qui a de quoi surprendre lorsque l'on se rappelle combien l'usure et le profit sont dénoncés par l'Église du temps. Mais qu'importe ! De Florence, il fait venir des tableaux à sujets religieux, des émaux, des ornements sacerdotaux, de Crémone des draps fins, de Gênes des voiles de coton, de Venise des soieries, d'Espagne des épices, de Bourgogne des toiles, de Paris des chaperons de couleur ; sa fortune croît de jour en jour...

Revenu riche à Prato en 1382, Datini adhère à l'*Arte della Lana*, la guilde de la laine. Son réseau d'entreprises, faites de participations croisées, achète le tissu de laine à l'état brut en Angleterre pour le transformer à Prato, le teindre (Datini appartient également à la guilde des teinturiers) et le céder notamment à l'une des entreprises de confection de voiles qu'il a fondée. Depuis Prato, les affaires de Datini rayonnent à Florence, Gênes, Barcelone, Majorque, en Méditerranée occidentale et, parfois orientale – jusqu'en Crimée, faisant de lui l'un des acteurs de tout premier plan de cette première mondialisation économique.

Datini est fascinant par la masse des archives commerciales qu'il nous a léguées, registres de comptabilité et missives échangées avec les différentes maisons de commerce et ses facteurs autour de la Méditerranée, correspondance familiale et privée, avec des marchands pour l'essentiel, mais aussi des seigneurs et des princes de l'Église, des artistes, des médecins, etc. Plus de 150 000 lettres permettent de dresser une véritable cartographie

des affaires du marchand, témoignages précieux sur la vie économique et sociale (à l'une de ces lettres, datées de 1405, sont attachés des échantillons de drap), mais aussi sur l'histoire politique et l'histoire culturelle du second XIV^e siècle.

Prato, d'abord ouverte à une « mondialisation » méditerranéo-centrée, dispose de bien des ressources pour résister aux retournements des cycles de l'économie. Durant le XVIII^e siècle, la construction dans la région de plus d'une centaine de moulins à eau et d'un réseau hydraulique complexe, profite à ses fabriques et à son négoce toujours aussi entreprenant. Les Mazzoni-Pacchiani font ainsi la fortune de Prato dans les années 1790-1800 avec leurs bonnets levantins, sorte de bérêts en tricot de laine imités des chéchias de Tunis. Ils préparent ce faisant la cité aux défis de l'industrialisation du XIX^e siècle. Cette dernière s'y caractérise par la croissance spontanée et incontrôlée des usines textiles mécanisées dans les murs, à l'intérieur même des limites de la ville

médiévale, et par l'adaptation des productions à la demande. L'imitation de nouveaux produits comme le cachemire, l'adoption du coton et la poursuite de la fabrication de draps mélangés permettent de satisfaire une clientèle plus variée. C'est au milieu du XIX^e siècle qu'un processus d'innovation porte ses fruits, avec le recyclage des déchets de laine et leur traitement mécanique, plaids et châles confectionnés dans cette nouvelle matière première remplaçant les bonnets levantins comme produits phares de la ville. Prato devient ainsi la capitale mondiale des chiffrons.

Prato, d'abord ouverte à une « mondialisation » méditerranéo-centrée, dispose de bien des ressources pour résister aux retournements des cycles de l'économie.

PRATO ET LA TROISIÈME ITALIE

Dans les années 1970-1980, alors même que le textile périclité dans les vieilles régions industrialisées (pensons en France au Nord-Pas-de-Calais), la province de Prato se distingue, suscitant l'intérêt des économistes et des sociologues à son endroit, Giacomo Becattini en étant la figure de proue. Il faut dire qu'avec 15 000 entreprises et plus de 61 000 salariés en 1981, soit en moyenne quatre salariés par firme, le modèle classique du développement par la grande entreprise, cher à Alfred Chandler, est clairement remis en question. Qui plus est, la région occupe une place non négligeable dans le commerce mondial de la laine cardée à travers, notamment, la confection de manteaux. En 2000, Prato représente 27 % du chiffre d'affaires total de l'industrie textile italienne ; 67 % de sa production est exportée, représentant 15 % des exportations mondiales de textile italien et 20 % des exportations mondiales de laine manufacturée.

Prato est le symbole de cette troisième Italie qui offre alors l'opportunité de redécouvrir le concept de "district industriel" proposé par l'économiste anglais Alfred Marshall au début du XX^e siècle, à propos de Sheffield ou du

² Cf. Philippe Ridet, "Made in Italy à la chinoise", *Le Monde*, 3 novembre 2010.

³ Cf. Éric Jozsef, "Si les Chinois s'en vont, Prato va fermer", *Libération*, 18 février 2013.

Lancashire. Il désigne la concentration dans une ville ou une microrégion de firmes indépendantes, une population d'entreprises relevant d'une même branche industrielle (y compris pour des activités annexes) entre lesquelles s'établissent des liens de complémentarité, en particulier en termes de division du travail, de réseaux d'échanges et de marché flexible de la main-d'œuvre. Ce type d'organisation favorise les économies d'échelle externes, grâce au facteur de proximité et à l'atmosphère industrielle qu'il génère et qui provient de l'accumulation de savoirs techniques et de pratiques encourageant la diffusion de l'innovation et les adaptations sectorielles. L'exemple de Prato donne ainsi lieu, durant les années 1990, à toute une littérature qui en fait le modèle, parfois trop idéalisé, d'un autre développement économique par les PME.

HORS LES MURS

À présent, le développement de Prato se fait hors les murs. C'est en effet à la périphérie de la cité médiévale que les entrepreneurs chinois ont installé leurs affaires de prêt-à-porter. Cette "délocalisation" à l'échelle locale se double ainsi d'une modification substantielle des produits commercialisés, peu élaborés (à partir de laine acrylique, acétate et polyester), moins coûteux, bénéficiant d'une main-d'œuvre faiblement rémunérée, tout en profitant de l'image de marque du *Made in Italy*. Un quart des 20 000 entreprises de Prato est désormais chinois, et produit quotidiennement un million de pièces d'habillement pour un chiffre d'affaires estimé à 2 milliards d'euros (la moitié environ étant non déclarée). Le prix au mètre s'établit à 58 centimes d'euro quand le tissu italien se négocie autour de 4,50 euros le mètre. Sortie d'un atelier de confection, une veste revient à 4,50 euros : 30 centimes pour la taille, 45 pour les boutons, 80 pour le repassage et 2,30 euros pour la couture, auxquels s'ajoute le prix de l'étoffe. Compter à la sortie de l'atelier 15 euros pour un manteau²...C'est le facteur travail qui explique pour l'essentiel ces résultats : quinze ou seize heures de labeur quotidien, sept jours sur sept, sommeil et repas sur place, dans des ateliers sans confort, avec pour les ouvriers la nécessité de soutenir financièrement la famille restée en Chine et la volonté de peut-être un jour créer leur propre entreprise. Cette situation, et le livre d'Edoardo Nesi en témoigne, n'est pas sans provoquer des heurts entre les deux populations, italienne et chinoise, qui ne se mélangent guère, la première reprochant aux seconds une concurrence déloyale, quand, dans les faits, ceux-ci ont offert une alternative à une production haut de gamme en difficulté : en 1991, la province prataise comptait 8 141 manufactures de textile contre 2 000 entreprises de vêtement. En 2009, les premières ne sont plus que 3 300, les secondes ont plus que doublé. Les entrepreneurs et

À présent, le développement de Prato se fait hors les murs. C'est en effet à la périphérie de la cité médiévale que les entrepreneurs chinois ont installé leurs affaires de prêt-à-porter.

ouvriers chinois ne prolongent-ils pas ainsi une histoire d'outsiders renouvelant le tissu entrepreneurial et l'innovation produits qui a fait la longévité de l'économie prataise ? Pourtant, les pouvoirs publics, peu convaincus par l'argument, mènent une chasse résolue aux ateliers en délicatesse avec les règles fiscales, du travail et d'hygiène. « *Nous faisons des contrôles incessants. On ne les laisse pas respirer. C'est ainsi que nous avons fermé plus de 1 000 ateliers en trois ans* » martèle l'adjoint au maire en charge de la sécurité³.

La crise économique ouverte en 2008 a contribué à accentuer le départ de cette population chinoise soumise aux vexations, ainsi que la délocalisation de certaines de leurs entreprises vers l'Europe de l'Est. En 2011, 900 Chinois ont quitté Prato. En mai 2012, on compte 100 à 200 fabriques en moins par rapport au début de l'année 2011. Désormais, certains Prataises se demandent que faire si les Chinois s'en allaient totalement...

Florent Le Bot

Florent Le Bot, Université d'Évry Val d'Essonne, IDHES-CNRS

À lire : Graeme Johanson, Russell Smyth, Rebecca French (ed.), *Living outside the walls. The Chinese in Prato*, Cambridge Scholars publishing, 2009.

Corine Maitte, *La trame incertaine. Le monde textile de Prato, XVIII^e-XIX^e siècles*, Presses universitaires du Septentrion, 2001.

Le legs Datini

Francesco di Marco Datini avait sans doute beaucoup à se faire pardonner aux yeux de Dieu et du christianisme, comme banquier, mais aussi comme marchand d'armes, trafiquant de prisonniers et d'esclaves. Sans descendance légitimée, son notaire Ser Lappo Mazzei l'incite à léguer ses biens et sa fortune aux pauvres. La fondation *Ceppo dei poveri* (littéralement "le tronc pour les pauvres") qui en hérite, a fêté ses 600 ans d'existence en 2010. C'est dans la résidence Datini à Prato, propriété de cette fondation, que les archives du négociant, oubliées sous des escaliers, furent redécouvertes en 1870. Les historiens ne cessent depuis d'en exploiter les richesses. Un centre de recherche historique, l'Istituto Internazionale di Storia economica «F. Datini», a même été créé en 1967 à Prato.

Émile Guimet

de l'usine au musée

Industriel, défenseur de l'éducation et de la culture pour tous, mélomane, amateur d'art éclairé... Émile Guimet est un grand visage des mouvements humanistes du XIX^e siècle.

Emile Guimet naît à Lyon en 1836. Son père, Jean-Baptiste Guimet, polytechnicien et chimiste, invente en 1827 le bleu outremer artificiel, une découverte qui lui permet de bâtir une solide fortune. Il fait construire une usine à Fleurieu-sur-Saône en 1834 et crée en 1855, grâce aux capitaux gagnés, la Compagnie des produits chimiques d'Alais et de la Camargue à Salindres, avec l'entrepreneur Henry Merle.

En 1860, Émile Guimet reprend les rênes de l'entreprise de Fleurieu-sur-Saône, fait construire de nouveaux bâtiments et crée une halte sur la ligne de chemin de fer qui se trouve à proximité. En 1895, il transforme les industries familiales en importante société anonyme, la future société Pechiney, dont il présidera le directoire jusqu'à la fin de sa vie.

Émile Guimet est aussi un grand mécène des arts lyriques. Lui-même compositeur, il fait construire à Lyon le Théâtre Bellecour, rue de la République, et finance des sociétés de musique. Il écrit de nombreuses pièces d'opéra dont la plus magistrale, *Tai-Tsong*, sera créée à Marseille en 1894. Ce "patriarce" de l'industrie lyonnaise, qui a également à cœur l'instruction publique, fonde de nombreux cours, écoles et instituts de formation professionnelle. Il est, entre autres, administrateur de l'école La Martinière¹ dont il suit et finance les programmes assidûment.

Émile Guimet est en outre un grand collectionneur, dont la prédilection va dans un premier temps à l'Égypte antique. Lors d'un voyage, en 1865, il se passionne pour les objets liturgiques et ramène de nombreuses pièces dont des momies, des sarcophages et des petites amulettes ptolémaïques. Sa démarche de collectionneur s'assortit d'un programme : il déclare souhaiter « *faire des rapprochements entre les différentes civilisations archaïques* ». Dans cette perspective, il se mue en amateur d'antiquités orientales et va collecter des objets et de la documentation sur

le sujet jusqu'en Extrême-Orient. Il pose ainsi les jalons de son projet de musée des religions.

En 1876, il est envoyé au Japon, en Inde et en Chine par le ministère de l'Instruction publique et des Beaux-Arts pour une mission d'étude des religions de l'Extrême-Orient. Félix Régamey, dessinateur, immortalise ce périple par une série d'illustrations que Guimet joint à ses récits de voyage. Le Japon le fascine. Émile Guimet s'absorbe dans les arts vivants, qu'il découvre à travers des spectacles de théâtre traditionnel Kabuki, mais également dans la spiritualité en assistant à des cérémonies bouddhiques et shinto. Il revient enthousiaste et émerveillé d'avoir pénétré au cœur même des rites liturgiques japonais à l'aube de la réouverture du pays qui intervient en 1868 (entrée dans l'ère Meiji) et qui annonce de profondes mutations économiques, culturelles et sociales. L'engouement de Guimet pour les arts religieux orientaux l'amène à fréquenter les congrès internationaux d'anthropologie et d'archéologie. Il visite le musée d'ethnographie de Copenhague dont la mise en scène des collections, très

didactique, remporte toute son adhésion. Il rêve déjà d'un équivalent français...

Il considère alors qu'au-delà des aspects « *si attrayants et si profitables* » de l'ethnologie appliquée, son étude permettrait également de répondre aux grands problèmes sociaux de son époque. C'est ainsi qu'il ne tarde pas à énoncer le principe fondateur de son rapport au savoir : « *Il y a des savants qui se cachent, qui se tiennent à l'écart. Ils se choisissent, se comptent, se retirent dans le saint des saints et ferment le rideau derrière eux. Eh bien, moi, je fais des trous au rideau ! Je veux que tout le monde voie !* » Cette déclaration révèle l'avant-gardisme d'Émile Guimet.

Émile Guimet inaugure le musée des religions de Lyon, qu'il nomme son « *laboratoire d'idées* », en 1879 en présence de Jules Ferry. En 1889, il le fait entièrement déménager à Paris suite à la donation de l'ensemble de ses collections en 1884 à l'État qui achète un terrain sur la colline Léna pour accueillir le futur établissement. Le bâtiment est quasiment reconstruit à l'identique par son architecte lyonnais Jules Chatron. Le musée Guimet devient, à partir de 1945, le Musée national des arts asiatiques, mais ceci est l'histoire d'autres grands hommes...

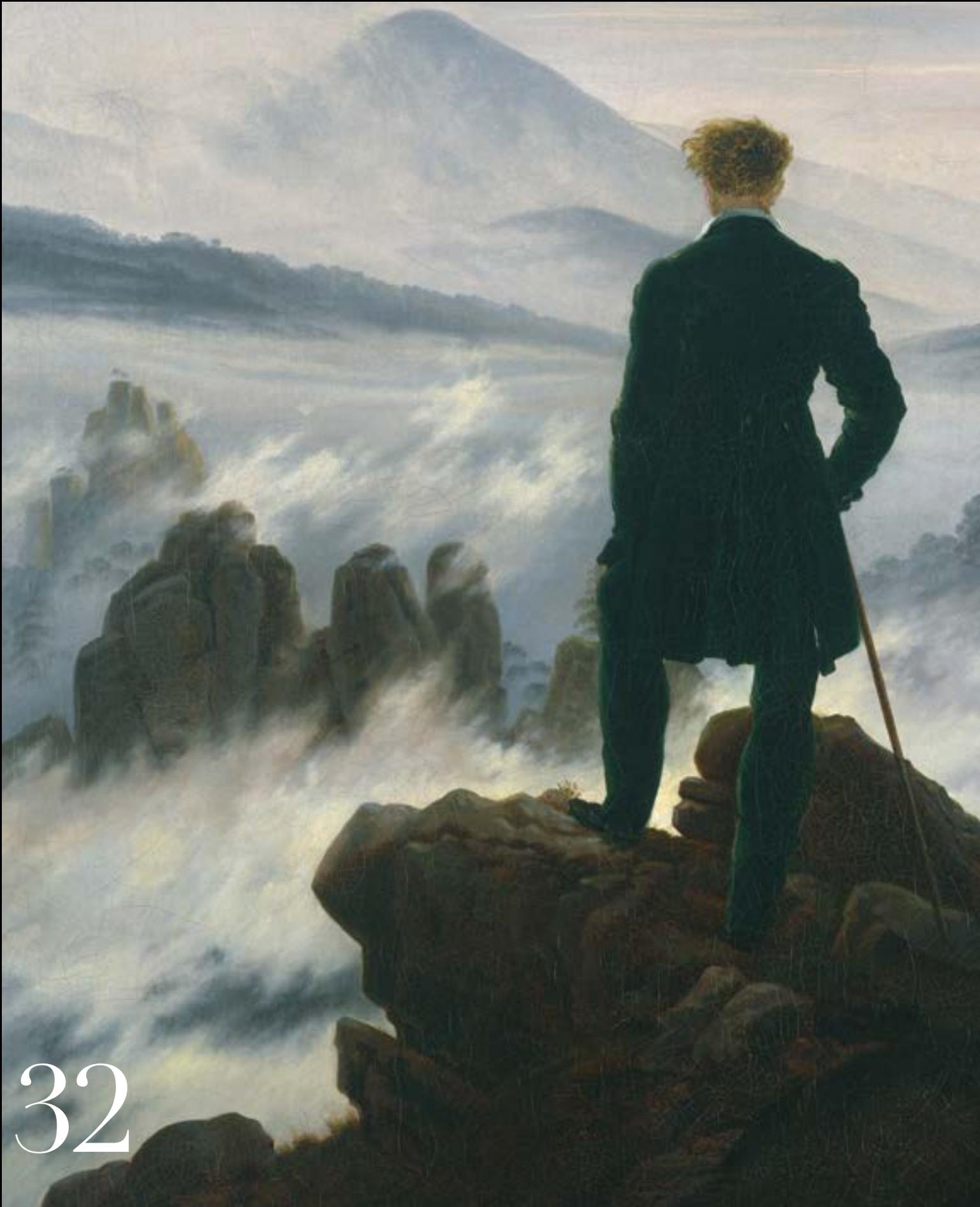
Édith Joseph

¹ Ce lycée, qui existe toujours, fut le principal établissement technique de Lyon jusqu'à la création de l'École centrale de Lyon.

• Page de droite : Émile Guimet et Félix Régamey accompagnés de leurs interprètes, lors d'un voyage au Japon en 1876.

© RMN-Grand Palais (musée Guimet, Paris) / Droits réservés





32



Dossier

Les voyages forment les entrepreneurs

C'est avec Jean-Christophe Rufin que la rédaction introduit ce dossier en questionnant toutes les dimensions du voyage.

De Marco Polo à Geoffroy Guichard en passant par Jacques Cœur, le déplacement à l'étranger apparaît, à travers les siècles, comme une constante qui renouvelle les pratiques du commerce.

Pour les industriels, que ce soit Say, Courcelle-Seneuil, les charbonnages de France, Du Pont de Nemours ou Citroën, il est l'occasion d'importer de nouvelles méthodes de gestion ainsi que des techniques et des technologies, voire de mettre ces dernières à l'épreuve dans le cadre d'ambitieuses expéditions transcontinentales.

Dans l'artisanat de luxe – chez Van Cleef & Arpels comme chez Hermès – le voyage offre l'opportunité d'élargir considérablement les sources d'inspiration des créateurs quand il n'est pas directement motivé par la recherche de matières premières : celle-ci provoque les voyages de la haute joaillerie en Inde et des chocolatiers Bonnat qui, de père en fils, arpentent la ceinture équatoriale pour dénicher les meilleurs crus de cacao.

Quant au banquier Albert Kahn, il s'est toute sa vie efforcé de donner à voir l'ailleurs et les autres pour rapprocher les peuples dans l'espoir de l'avènement d'une paix universelle.

C'est donc à un tour du monde éclectique que ce numéro vous invite.

Se frotter à d'autres mondes pour réinventer le nôtre

Pour introduire ce dossier qui interroge le rôle du voyage dans la genèse de l'acte entrepreneurial, la rédaction d'*Histoire d'Entreprises* a souhaité poser au préalable quelques questions à Jean-Christophe Rufin. Qu'est-ce que le voyage ? En quoi représente-t-il une expérience fondatrice ? Qu'apporte-t-il ? Médecin engagé devenu écrivain voyageur, académicien auteur d'une biographie de Jacques Cœur (premier entrepreneur ambulant de notre histoire), Jean-Christophe Rufin s'est attelé à démystifier le concept. Entendons-nous : il y a voyage et voyage. Si le voyage n'est plus synonyme de dépaysement, il continue néanmoins de porter en lui le germe de la créativité. En décalant notre regard de la réalité qui nous est familière, le voyage redonne accès à l'imaginaire. En nous amenant à changer notre conception du monde, il peut nous conduire à céder à une tentation : celle de vouloir le renouveler.

On vous définit souvent comme écrivain, médecin et voyageur. Quelle dimension le qualificatif "voyageur" apporte-t-il ?

Vous connaissez sans doute la première phrase de *Tristes Tropiques* de Claude Lévi-Strauss : « *Je hais les voyages et les explorateurs* » ? Je ne suis pas loin de penser la même chose. Je n'aime pas les voyages et je n'ai choisi ni mon métier ni mon activité en fonction des voyages. Simplement, il se trouve que la forme d'engagement à laquelle j'ai adhéré dans les années 1970, à savoir l'engagement humanitaire, supposait le voyage. J'ai choisi à cette époque d'exercer la médecine, en référence à mon grand-père qui l'exerçait aussi, quoique dans un siècle différent (au tout début du XX^e siècle) en pensant que c'était un métier d'engagement, ainsi, d'ailleurs, qu'un métier littéraire. J'ai choisi l'humain comme sujet, et je n'ai pas voulu exercer ce métier dans un couloir d'hôpital, de façon statique. J'ai alors rencontré un mouvement humanitaire naissant, Médecins Sans Frontières, qui m'a conduit au voyage. Le voyage était donc une conséquence du type d'engagement pour lequel j'avais opté et aucunement un loisir, ni même un plaisir. Aujourd'hui encore, quand je dispose d'un mois sans contrainte particulière, je ne vais pas l'utiliser à voyager. Je préfère rester chez moi et vaquer à des occupations diverses. Je suis étranger à la notion d'exotisme. Je ne conçois le voyage que comme une dimension de l'action.

Si on adjoint ce terme à celui d'écrivain pour me présenter, c'est en réalité pour me différencier et me situer dans le



paysage littéraire français contemporain. Il y a de nos jours deux catégories d'écrivains, ceux qui partent voir ailleurs et ceux qui ne partent pas. Les premiers investissent les littératures du grand large, ouvertes sur le monde, les seconds trouvent leur inspiration dans le quotidien, dans le "proche". Dans ce cas, effectivement, je suis un écrivain voyageur – ou un voyageur écrivain.

Au-delà du monde littéraire, on invoque souvent le voyage pour caractériser quelqu'un, comme si la notion supposait inévitablement une expérience sinon transformatrice, du moins enrichissante. Est-ce, selon vous, un élément déterminant – et pertinent – pour définir une personne ?

Le mot voyage est en réalité un terme neutre et très imprécis. Certains font le tour du monde sur un paquebot de croisière avec un plaid sur les genoux et un cocktail à la main. D'autres vont à l'étranger pour faire quelque chose. Ce n'est pas du tout pareil. En ce qui me concerne, le voyage a été provoqué par des crises. Mon catalogue personnel de destinations est orienté vers des pays qui ont connu des guerres, des révolutions et des famines. Je n'ai pas la religion du billet d'avion et ne suis donc pas impressionné par quelqu'un qui est allé partout. A-t-il vu quelque chose ? En a-t-il tiré un enseignement ? Ce n'est pas une évidence. On peut aussi voyager sans rien voir. Si, à l'époque de Jacques Cœur, le voyage était nécessairement difficile et synonyme d'aventure, d'engagement, de risque et d'action, cette acception du mot voyage ne représente plus aujourd'hui qu'une minorité de cas. Le voyage est même au contraire presque exclusivement associé au tourisme. Si elle est récente, cette pratique culturelle a une telle ampleur qu'elle réussit à recouvrir toutes les autres dimensions du voyage. Celui-ci peut certes enrichir, mais il peut aussi, de nos jours, ne rien apporter.

Dans ce cas, peut-on continuer à dire que l'éloignement est un présupposé du voyage ?

On peut aborder le voyage sous l'angle du déplacement, qui correspond d'abord à l'idée que, plus on va loin, plus on a de chance de voir des choses. J'ai entrepris il y a deux ans un voyage que l'on peut questionner à travers cette approche. Ce voyage, la marche de Compostelle, était très modeste – c'était même un tout petit voyage. Je suis parti de la frontière espagnole pour atteindre Saint-Jacques de Compostelle après avoir fait 850 km à pied. Pourtant, cette expérience a été l'une de celles qui m'a le plus dépaycé, car les conditions dans lesquelles je la menais – c'est-à-dire en étant démuné et dépouillé de tout – m'ont plongé, d'une certaine façon, dans un contexte "à vif". Prenons l'exemple du boom immobilier espagnol. Considérée de manière abstraite, cette notion ne dit pas grand-chose. Mais quand vous tra-

versez des villages qui ont triplé ou quadruplé de volume en quelques années – ce qui à pied prend des heures – et que vous vous retrouvez cerné par des lotissements vides s'étalant à perte de vue, la notion revêt un aspect concret que vous n'appréhenderez jamais si vous survolez ces zones en avion ou même si vous y passez en voiture. Ce qui m'amène à penser que le voyage n'est pas une question d'éloignement. C'est une question de regard. Je séjourne beaucoup en montagne, et, là-bas, aller dans la vallée d'à côté constitue déjà un voyage. A contrario, quand on se rend dans un pays très lointain et que l'on retrouve toutes les marques franchisées présentes dans nos paysages urbains, on n'aura pas voyagé. L'expérience peut en réalité commencer en bas de chez soi. C'est le voyage au coin de la rue.

Immortelle Randonnée, Compostelle malgré moi

Immortelle Randonnée est le récit né du voyage de Jean-Christophe Rufin à Compostelle au départ du Pays basque français. Empruntant le chemin et la condition des pèlerins – le voyage a été effectué à pied, sac au dos et en possession d'une credencial¹ en bonne et due forme – l'écrivain a porté son regard sur les autres, qu'ils s'improvisent compagnons de route ou qu'ils animent les différentes étapes du voyage. Les amateurs de paysages n'en auront pas pour leurs frais : pas de place pour le bucolique ni pour les descriptions lyriques dans *Immortelle Randonnée*. Derrière le cocasse si ce n'est le trivial des situations, est réaffirmée l'idée que le monde demeure une inépuisable source d'étonnement, sinon d'émerveillement, dès lors qu'on fait la démarche d'aller à sa rencontre.

Paru aux Éditions Guérin, Chamonix, 2013, 350 p.

Le voyage qui enrichit est donc forcément associé à une démarche ?

Le voyage touristique organisé prend entièrement en charge ses participants qui ne sont confrontés ni à la réalité qui les entoure ni aux problèmes qui se posent tôt ou tard à l'étranger. Le "vrai" voyage, celui qui dépayse, est inséparable de la notion de responsabilité. Il s'agit d'avoir un certain regard, mais il s'agit aussi d'être responsable de ce que l'on fait, de ce qui nous arrive et de ce que l'on décide. En fait, c'est le versant actif du voyage qui est de mon point de vue le plus authentique, par opposition au versant passif dont relèvent les voyages touristiques.

Pour autant, le voyage n'est pas synonyme d'aventure, un terme que l'on associe plus volontiers aux explorateurs. Savoir, par exemple, si les voyages humanitaires s'apparentent ou non à une aventure est un débat que j'ai actuellement avec l'un de mes amis, qui vient de créer la collection "Aventures" chez Point Seuil. L'humanitaire tel que je l'ai pratiqué consistait à se rendre dans des endroits en proie à des situations de crise. Quand le matin on vous disait :

Le tourisme est une pratique culturelle d'une telle ampleur qu'il réussit aujourd'hui à recouvrir toutes les autres dimensions du voyage.

¹ La credencial désigne la lettre de créance anciennement remise par l'Église à ceux qui se rendaient à Compostelle afin de leur permettre d'authentifier leur condition de pèlerins dans les territoires traversés. De nos jours, remise par des associations religieuses, elle décline l'identité du porteur autant qu'elle constitue le signe d'une démarche spirituelle personnelle.



« Vous allez monter une mission à tel endroit », vous ne saviez pas ce que vous alliez trouver là-bas, si on allait vous tirer dessus quand vous marcheriez dans la rue... Il y avait incontestablement une dimension d'aventure, mais celle-ci n'est pas propre à l'humanitaire en général. Aujourd'hui le mouvement se bureaucratise, les gens qui sont envoyés en mission le sont dans des cadres très précis, équipés de liaisons radio, d'ordinateurs, etc., qui ne lui laissent plus de place. Car l'aventure, c'est tracer sa route dans un monde inconnu. En revanche, certains Français qui décident aujourd'hui d'investir à l'étranger font montre d'une grande ténacité et ne sont pas loin d'être des aventuriers. Quand ils maîtrisent la langue et ont acquis une bonne connaissance des codes culturels, il leur reste à s'adapter à un autre système. Au Brésil, il faut faire face à la très grande instabilité de la Bourse, au Sénégal, aux différences en matière de droit des affaires. En tant qu'ambassadeur², j'ai passé mon temps à y sortir les gens de prison pour cause de litige fiscal.

Le voyage a-t-il une temporalité propre ?

Le voyage a en réalité trois temps. En premier lieu vient le temps de la préparation, qui est parfois éprouvé comme étant le plus intense. C'est celui où l'on réunit de la documentation, où on regarde des cartes et où on lit des livres et des articles relatifs à l'endroit – et au sujet – qui nous intéresse. Ensuite, vient le temps du voyage lui-même, c'est le temps du concret. Ce temps-là n'est pas suffisant pour permettre au voyageur d'absorber toutes les impressions

qui surviennent, tant le voyageur est soumis à des stimuli de toutes sortes. Le troisième temps – j'y crois beaucoup car mon métier c'est d'écrire ! – permet la digestion des informations reçues.

Pour Compostelle, j'ai fait le voyage une première fois dans les guides, une deuxième fois sur place, et une troisième fois en le racontant. Qu'on le narre ou non, le voyage ne se révèle qu'après coup, à travers un filtre qui est celui de la mémoire. Je ne prends pas de notes pendant mes voyages, car je sais que ma mémoire sélectionnera ce qui est important. Les écrits qui ne se sont pas accompagnés d'un affect ne provoquent aucune émotion à la relecture. C'est de la poussière. En revanche, quand on sollicite la mémoire sur un mot, sur une photo ou sur un paysage, elle fait revenir les choses importantes. Souvent, vous redécouvrez alors votre voyage non pas dans sa vérité – car tout est vrai – mais dans une dimension que vous n'aviez pas forcément perçue dans l'instant. L'expérience du voyage est souvent – non pas désagréable, n'allons pas jusque-là ! – mais parasitée par des considérations triviales. On pense souvent à ce qu'on va manger, à se changer. Il fait chaud, il fait froid, on a mal aux pieds, on a mal dormi. On est dans une sorte de confusion de perceptions et de sentiments. Au fond, ce qu'on en tire, c'est le précipité de tout ça. Le voyage se décante bien après, et c'est ce qui en fait la richesse. Il reste en nous comme une espèce de "fond de caisse" que l'on peut exploiter très longtemps. En tant que romancier, j'en fais souvent l'expérience. Quand j'écris un roman et que je dois situer des scènes dans certains paysages, je fais appel à mes souvenirs.

² Jean-Christophe Rufin a été ambassadeur de France au Sénégal de 2007 à 2010.



Dernièrement, pour *Le collier rouge*³, j'ai écrit sur la guerre de 1914 et plus particulièrement sur le front d'Orient. Si je n'étais pas à Salonique en 1917, j'avais en revanche gardé en mémoire des images forgées pendant la première guerre du Golfe lors d'un périple à travers les montagnes de Turquie pour gagner le Kurdistan. Les paysages se ressemblent en effet un peu. Le voyage est là, disponible, y compris pour d'autres usages que celui pour lequel il a été accompli.

En quoi le voyage "actif", tel que vous l'avez défini, représente-t-il une expérience fondatrice ?

Ce n'est pas obligatoire, mais quand on a la chance qu'il se produise, le voyage en tant que confrontation à un ailleurs est, me semble-t-il, un élément d'initiation et de passage à l'âge adulte. Cette conception ne fait toutefois pas l'unanimité. Victor Segalen⁴, qui était médecin lui aussi, disait : « *L'imaginaire déçoit quand il se confronte au réel.* » Le voyage était pour lui une mise à l'épreuve de l'imaginaire et se faisait à ses dépens. Je pense au contraire que le fait d'avoir un imaginaire riche procède souvent du voyage, autrement dit du déplacement et du dépaysement. Quand je suis entré à l'Académie française, j'ai prononcé un éloge sur la vie et l'œuvre de mon prédécesseur, Henri Troyat. En le préparant, je me suis aperçu que sa vie était un mystère. Troyat n'a rien vécu dans sa vie d'adulte. Il se levait le matin, s'asseyait à sa table et écrivait ses romans. Comment avait-il pu nourrir un imaginaire aussi fort et aussi puissant, alors qu'il n'avait jamais bougé ? J'ai cherché sans rien trouver d'intéressant jusqu'au jour où je me suis rendu compte que tout ce qu'il avait vécu remontait à ses premières années qui avaient été marquées par une expérience de voyage déterminante. En réalité, c'était même plus qu'un voyage, puisqu'il s'agissait d'un exil. Henri Troyat est né en Russie. Lorsque la Révolution a éclaté en 1917 et que sa famille a été contrainte de fuir le pays, il avait 6 ans. Avec ses parents, il est allé dans le Caucase, puis en Crimée. Là, il a pris le bateau pour la Turquie avant de rejoindre la France. À travers cette expérience fondatrice du voyage – certes dans sa forme la plus extrême – il avait tout vécu avant d'atteindre l'âge de 15 ans. Je pense que le dépaysement est un préalable à de nombreuses œuvres littéraires. Pour ma part, j'ai vécu une enfance fixe dans une petite ville du centre de la France, Bourges. Je n'ai pas voyagé avant l'âge de 10 ans, puis j'ai fait des études tranquilles, à Paris. J'ai été pour la première fois ébranlé pendant mon service militaire alors que je servais comme coopérant en Tunisie. Bien que ce ne soit pas ma spécialité, je me suis retrouvé à faire des accouchements dans une maternité. Puis j'ai rencontré le mouvement humanitaire qui commençait, et moi, le petit étudiant en médecine, j'ai été plongé dans une tout autre réalité que celle que je côtoyais jusqu'alors. Sans ce choc, car il s'agit bien de cela, je n'aurais jamais écrit ce que j'ai écrit ni probablement changé de vie.

C'est le choc de la confrontation à un ailleurs qui m'intéresse, peut-être parce que je suis vraiment devenu moi-même en rencontrant les autres.

Tous vos livres évoquent l'ailleurs, la différence, la rencontre de deux civilisations. Pourquoi ressentez-vous le besoin d'y revenir sans cesse ?

J'y reviens car c'est ce qui me paraît le plus riche dans l'histoire, dans le présent, et peut-être même dans le futur. La construction du rapport entre nous et les autres est au centre de mes intérêts. J'ai des origines totalement françaises – depuis toujours pourrais-je dire – et je me trouve donc dans une position différente de celle des auteurs qui investissent habituellement ce sujet-là, et qui sont souvent d'origine africaine, asiatique ou antillaise. J'aborde le thème du point de vue de la France, et j'interroge comment notre civilisation, celle de l'Europe occidentale à différents moments de son histoire, s'est télescopée avec d'autres. Comment s'est déroulée la rencontre frontale – et souvent dramatique – de notre civilisation avec celles qui ont existé de par le monde ? Ce qui m'a intéressé le plus, ce sont les situations dans lesquelles ces rencontres ou ces mélanges ne se sont pas traduits par une défaite d'un côté ou de l'autre. Ainsi, dans l'histoire qui a présidé à l'écriture de *Rouge Brésil*, j'ai été attiré par le fait que, justement, les Français ne sont pas parvenus à installer une colonie sur le nouveau continent. Il s'est agi d'une rencontre pure qui a influencé toute la philosophie occidentale et en particulier celle de Montaigne dont le secrétaire a fait partie de l'expédition. La figure du "bon sauvage", devenue centrale dans la philosophie des Lumières, est née de cet événement. L'expédition au Brésil s'est soldée par l'échec de l'établissement d'une colonie, mais elle a permis de faire émerger un concept philosophique. Cette opération a, en définitive, inversé complètement notre point de vue sur l'autre. Des hommes ont été envoyés là-bas pour apporter la civilisation à des cannibales et sont revenus avec l'idée que ces cannibales étaient peut-être moins sauvages qu'eux-mêmes... J'ai traité ce thème de différentes manières, entre groupes humains, comme c'est le cas dans *Rouge Brésil*, entre deux individus de cultures étrangères qui tombent amoureux dans *La Salamandre*, et même à l'intérieur d'une seule et même personne, dans *Katiba*. Ce dernier roman met en scène une jeune fille d'origine française et algérienne, qui, placée dans une certaine situation, doit choisir entre deux mondes qui se combattent et qui pourtant sont en elle. C'est ce choc qui m'intéresse, peut-être parce que je suis issu d'un seul monde et que je suis vraiment devenu moi-même en rencontrant les autres. Ce qui ne m'empêche pas d'être universaliste. Je ne pense pas qu'il y ait des valeurs spécifiques à certaines civilisations. Les droits de l'homme sont valables partout, même en dehors du périmètre de l'Europe. J'ai toutefois conscience que, poussée à l'extrême, la notion peut être dévoyée – au nom du bien et du droit, nous avons imposé notre point de vue de manière autoritaire

³ Paru aux éditions Gallimard, Paris, février 2014, 160 p.

⁴ Victor Segalen, médecin, romancier, ethnographe et poète français, naît à Brest en 1878. Après des études de médecine à l'école navale de Bordeaux, il est affecté en Polynésie Française en 1903. De retour en métropole, il publie en 1907 son premier roman, *Les Immémoriaux*. En 1908 il part pour la Chine, où il s'installera avec sa famille deux ans plus tard. La Grande Guerre le ramène en France, où il tombera malade avant de mourir accidentellement en 1919, dans la forêt de Huelgoat, un exemplaire de *Hamlet* à la main.

5 Le royaume de France est plongé dans la guerre de Cent Ans depuis 1337. Jacques Cœur, contemporain du siège d'Orléans, qui, conduit par Jeanne d'Arc en 1428-1429, contribue à changer le cours de la guerre, vit une période marquée par des batailles particulièrement sanglantes. La guerre de Cent Ans prend fin en 1453.

et commis des actes qui n'étaient pas très glorieux. Le relativisme culturel est souvent invoqué pour justifier des pratiques locales qui portent atteinte à une partie de la population dans différents pays du monde. Quand on voyage dans le cadre d'un engagement humanitaire, on entend souvent que les conceptions amenées par les intervenants occidentaux sont adaptées à l'Europe, mais ne peuvent pas s'appliquer aux personnes vivant sur place. En Afrique, on entend parfois : « *Ici, la tradition, c'est la peine de mort, c'est comme ça.* » Ou : « *Les filles ne vont pas à l'école, c'est dans notre civilisation.* » Je reste ferme sur l'idée qu'il y a des valeurs universelles et un socle commun en deçà des modalités de la culture.

Vous vous êtes emparé de Jacques Cœur. Le fait que l'homme ait entrepris de longs et tumultueux voyages n'a sans doute pas été inconsidéré dans votre choix...

Quand j'étais petit, Jacques Cœur était pour moi un vieux monsieur... et un jour je me suis rendu compte que j'avais son âge. Il a laissé à Bourges un palais qui est à la fois le symbole de sa puissance et de sa fragilité. L'homme a en effet disparu peu de temps après l'édification de sa demeure et a fini emprisonné. Tout cela flottait dans ma mémoire depuis l'enfance. Quand je suis rentré du Sénégal où j'ai exercé pendant trois ans un poste à responsabilité, proche des hautes sphères politiques, je me suis rendu à Bourges et j'ai ressenti une parenté très forte avec ce personnage. L'expérience que je venais de vivre en tant qu'ambassadeur, qui m'a fait éprouver la proximité du pouvoir, la fragilité, la société de cour, la disgrâce, ainsi bien sûr qu'une nouvelle confrontation à l'ailleurs, a résonné avec celle d'une figure familière de mon enfance.

Rouge Brésil

En 1555, la France lance une expédition menée par Nicolas Durand de Villegagnon, chevalier de Malte, qui reçoit le commandement de la flotte mise à la disposition de l'amiral Gaspard de Coligny par Henri II pour installer une présence française au Brésil. L'enjeu consiste à se tailler une part dans le gâteau portugais. Les quelques centaines d'hommes commencent par construire un fort sur une île de la baie de Guanabara, posant ainsi les fondements de ce que Villegagnon nomme la France antarctique. Dans le roman de Jean-Christophe Rufin, deux orphelins, Just et Colombe, sont embarqués sur le vaisseau pour être mis au contact des populations indigènes, apprendre la langue et servir d'interprètes. Ces héros nous offrent un double regard sur l'épopée. Alors que les colons catholiques et protestants s'affrontent, préfigurant les guerres de religion, les Indiens cannibales mènent une vie ouverte sur l'immensité du site qui les abrite et sont en proie à une réalité transcendante. En parfaite intelligence avec la nature, ces derniers proposent une autre vision du monde. Et la cruauté n'est pas forcément là où on l'attendait.

Paru aux Éditions Gallimard, Paris, 2001, 560 p.

Jacques Cœur, qui est né au même endroit que moi – croyez-moi, un hiver à Bourges ce n'est pas très riant, *a fortiori* en pleine guerre de Cent Ans !⁵ –, a tout à coup fait changer le regard de son époque et de sa société sur le monde d'alors. Je me suis senti en phase avec cet homme et j'ai eu envie de le comprendre. J'ai commencé par lire des biographies, mais elles ne me satisfaisaient pas car elles le présentaient comme un homme mort, déroulant événements et actions de manière linéaire et chronologique, selon une chaîne de causalité bien établie. J'ai eu envie de le rendre vivant, c'est-à-dire de le montrer choisissant sa vie sans savoir comment elle allait se terminer.

Le Grand Cœur

Jacques Cœur naît à Bourges vers 1400. Fils d'un marchand de peaux, il grandit dans un pays assombri par la guerre de Cent Ans. À 15 ans, il est marqué par la bataille d'Azincourt qui décime une partie de l'aristocratie française et conforte la suprématie anglaise sur le territoire. Avec l'arrivée du roi Charles VII à Bourges, la ville connaît un essor qui profite aux habitants et Jacques Cœur, agent de change, connaît une rapide ascension sociale. En 1432, il effectue un premier voyage vers le Levant qui lui ouvre d'incroyables perspectives et réoriente le cours de sa vie. Devenu négociant et armateur, il met en place jusqu'en Orient, dans les contrées découvertes, un réseau d'intermédiaires qui lui permet de se procurer des marchandises rares et luxueuses dont le commerce le place à la tête d'une importante fortune. Fait argentier du roi, Jacques Cœur apporte un soutien financier à Charles VII qui donne au souverain, non sans la décisive intervention de Jeanne d'Arc, les moyens de faire reculer l'ennemi. Rapidement cependant, la puissance du négociant suscite la méfiance du pouvoir. Jacques Cœur est arrêté sur ordre du roi le 31 juillet 1451. Emprisonné à Poitiers, il parvient à s'évader et à rejoindre Rome. Dans *Le Grand Cœur*, Jean-Christophe Rufin prête vie à ce personnage historique audacieux et génial, à qui il attribue l'origine de la modernité. Il lui donne l'étoffe d'un entrepreneur visionnaire et humaniste, n'hésitant pas à dérouler le récit à la première personne sous forme de mémoires pour offrir au lecteur le privilège d'une intimité avec son héros, qui déclare : « *Ce qui me faisait agir, c'était le rêve d'un autre monde, un monde de lumière et de paix, d'échange et de travail.* »

Paru aux Éditions Gallimard, Paris, 2012, 592 p.

Jacques Cœur est-il pour vous une figure d'entrepreneur telle qu'on peut l'entendre aujourd'hui ?

En travaillant sur Jacques Cœur, je me suis rendu compte qu'il était certes un homme d'affaires, mais pas seulement. Jacques Cœur a fondé une maison de commerce qui n'avait rien à voir avec celles qui existaient à son époque, ne serait-ce que par son ampleur. Il est avant tout un créateur : le créateur d'un monde. C'est en cela qu'il est moderne. Pour être un grand acteur économique, il faut avoir l'imagination de ce qui peut exister et de ce qui n'existe pas. Jacques Cœur avait sous les yeux un monde et il en a imaginé un



autre. Cette dimension visionnaire demeure une donnée fondamentale aujourd'hui. Les avancées récentes de nos sociétés contemporaines le prouvent plus que jamais : elles sont à relier directement au virtuel, c'est-à-dire à un domaine de pure création et de pur imaginaire. Les inventeurs de google, de facebook, etc., sont des artistes avant d'être des gérants d'entreprise et de se retrouver à la tête d'un système rémunérateur : ils ont littéralement imaginé un monde qui n'existait pas. Les qualités de l'artiste et les qualités de l'entrepreneur sont, au départ du moins, les mêmes. Jacques Cœur, lui, a vu la nécessité de s'allier avec une puissance politique, de réunifier l'espace économique – et donc nécessairement d'en finir avec la guerre – mais aussi de faire intervenir les meilleurs artistes de son temps pour décorer son palais. Mécène fabuleux, il a perçu l'enjeu consistant à leur accorder une place plus grande que celle qui leur était dévolue jusqu'alors et contribué à opérer une distinction plus nette entre ces derniers et les artisans.

⁶ Le duc de Bourgogne, l'Angleterre et le roi de France. Jacques Cœur a aidé le roi de France Charles VII à reconquérir son territoire occupé par les Anglais.

En quoi les voyages de Jacques Cœur ont-ils été déterminants dans l'émergence d'un nouveau monde ?

Incontestablement, le voyage a joué un rôle déterminant dans la dynamique qui a permis à Jacques Cœur de passer d'un monde à un autre. La rencontre de sociétés plus avancées, en Italie et en Orient, a stimulé son imagination et l'a conduit à envisager que l'environnement de guerres incessantes dans lequel il baignait pouvait changer. Le voyage est un catalyseur dans la mesure où il est un moyen de se décaler du monde dans lequel on est immergé. La guerre de Cent Ans était, en quelque sorte, une guerre de cousins : les sujets du royaume de France n'étant pas très différents des sujets du royaume d'Angleterre. Si les Anglais captaient toute l'attention, ils n'avaient en réalité pas grand-chose à nous apporter. En faisant, avec l'aide de Jeanne d'Arc, gagner l'un des trois belligérants⁶, Jacques Cœur a parallèlement fait pivoter le regard vers l'Italie, découverte grâce à ses voyages, qui connaissait alors une créativité extraordinaire en matière d'architecture, de peinture, de technique et d'économie. Pour citer un exemple, les Florentins avaient à cette époque non seulement rapporté le vers à soie de Chine, mais avaient aussi déjà trouvé une façon de l'élever. Pour pouvoir prendre ses distances par rapport à la réalité à un moment donné, il ne faut pas en être prisonnier – le monde fonctionne en effet déjà bien tel qu'il est. Gaston Bachelard disait que la connaissance est un tissu très dense et très serré, et que « *l'imagination trouve plus de réalité à ce qui se cache qu'à ce qui se montre* ». C'est en déchirant un peu le tissu qu'on libère l'imaginaire. Jacques Cœur est à l'origine d'un monde nouveau en France qui s'appelle la Renaissance, et même, d'une certaine façon, il est à l'origine de la modernité car tout ce qui va suivre procède de là.

Y a-t-il, selon vous, des "voyages obligés" qui éveillent et stimulent l'esprit d'entreprise ?

Un jeune qui va voir ailleurs est déjà dans une démarche créatrice d'une certaine façon, car il ne se contente pas de ce qu'il a sous les yeux ni de la carrière qui peut lui être proposée dans son pays. En outre, comme les choses se développent de plus en plus à l'extérieur – l'économie numérique est venue d'ailleurs – le voyage est aussi un moyen d'anticiper ce qui va nous arriver.

Un jeune qui va voir ailleurs est déjà dans une démarche créatrice d'une certaine façon, car il ne se contente pas de ce qu'il a sous les yeux.

Les étudiants des écoles de commerce effectuent des stages dans des ONG, ce qui, de mon temps, était pénalisant : passer 6 à 12 mois dans l'humanitaire freinait plutôt qu'il ne lançait une carrière. La mentalité a changé : on a compris l'importance de se frotter à d'autres mondes. C'était d'ailleurs déjà l'objectif du Peace Corps créé en 1961 par John Kennedy aux États-Unis. Ce qui intéressait le gouvernement américain n'était non pas les occupations des jeunes envoyés en mission dans différents pays, mais le regard différent qu'ils

allaient porter à leur retour sur les zones géographiques parcourues.

De nos jours, on observe un tropisme vers les États-Unis pour la formation et vers l'Extrême-Orient pour les premières expériences professionnelles. Le dynamisme ne se limite pas pour autant à la Chine. Il concerne toute l'Amérique du Sud ainsi qu'une partie de l'Afrique, qui, à cause de la persistance de préjugés, demeure moins attractive.

Que dire des jeunes qui voyagent... et ne reviennent pas ?

L'expérience de Jacques Cœur obéit à un double mouvement. Certes il va voir ailleurs, mais ce qu'il voit ailleurs, il cherche à le rapporter chez lui. Aujourd'hui, beaucoup d'étudiants ou de jeunes diplômés ne reviennent pas. Le voyage se transforme en autre chose et ce non-retour est un signe négatif pour la France qui ne sait pas leur donner envie de rentrer chez eux. Parmi ces jeunes gens, une proportion non négligeable est issue de l'immigration, et donc, en quelque sorte, du voyage. Le fait d'aller à la rencontre d'autres cultures aide à se forger des repères et à se connaître. Pour ceux-là, le voyage s'apparente aussi à une quête d'identité et à un retour sur soi dans la mesure où il correspond à la recherche d'un environnement qui ne stigmatise pas. L'Angleterre et le Canada en particulier sont des destinations prisées, car ces pays leur donnent plus de chance. Comment infléchir la tendance ? La question reste ouverte. Il faudrait, peut-être, interroger le rapport entre voyage et origine.

Propos recueillis par Ines de Giuli



À Cœur vaillant rien d'impossible

¹ Les opérations de change consistent à échanger les devises d'un pays contre celles d'un autre.

² Les monnayeurs devaient respecter une teneur en métal prédéfinie pour les monnaies, l'affinage consistant à les débarrasser des impuretés.

³ L'Argentier approvisionne les magasins de l'Argenterie de Tours en produits de luxe pour la Cour.

⁴ Navires de faible tonnage utilisés pour le commerce en Méditerranée.

⁵ Résine naturelle issue de l'arbre à mastic de Chio et utilisée comme gomme à mâcher.

• Argentier de Charles VII, Jacques Cœur est le premier marchand français à mettre sur pied un puissant réseau commercial qui relie le nord de l'Europe aux pays du Levant.

© RMN-Grand Palais (Château de Versailles) / Droits réservés

Fils d'un modeste pelletier de Bourges, Jacques Cœur (vers 1395-1456) connaît une ascension sociale fulgurante dans la France de Charles VII. Le royaume vit alors les derniers épisodes de la Guerre de Cent Ans qui l'a opposé pendant plus d'un siècle aux armées anglaises. Dans cette période de troubles et de reconquête territoriale, Jacques Cœur joue un rôle politique et économique incontournable, à la mesure de ses ambitions et de son talent d'entrepreneur.



Dans les années 1420, Bourges est devenue une place politique importante depuis que le Dauphin, futur Charles VII, s'y est réfugié pour échapper à l'invasion de Paris par les Bourguignons. Jacques Cœur exerce alors le métier de changeur¹ et s'associe au monnayeur Ravant le Danois pour battre monnaie. En 1429, les deux hommes sont accusés de générer des profits indus en affinant au-dessous du titre légal² et condamnés à s'acquitter d'une amende de 1000 livres tournois. Si cette déconvenue dans la vie de Jacques Cœur ne freine pas son désir d'entreprendre, elle le pousse à quitter la ville pour découvrir de nouveaux horizons - et se faire oublier quelque temps...

En 1432, Jacques Cœur part pour l'Orient. Son voyage lui fait entrevoir les possibilités d'un réseau de négoce à grande échelle à l'instar de ceux mis en place par les Vénitiens et les Génois. Embarqué à Aigues-Mortes à bord du Notre-Dame-et-Saint-Paul, il découvre les rivages du Caire, le désert, et surtout les richesses de Damas et Beyrouth. De retour dans son Berry natal, il rêve de créer une entreprise commerciale de grande ampleur... Mais celle-ci ne peut se concrétiser sans l'appui du roi Charles VII. La charge d'Argentier³ qu'il obtient en 1439 lui fournit enfin l'opportunité qu'il attendait en lui donnant les moyens de rivaliser avec les grands marchands des Cités États d'Italie dans le commerce de biens et denrées de luxe.

Dès 1444, il envoie ses premières galées⁴ en Orient chargées de draps de Flandres, de fourrures, de parures et de bijoux montés. Partis d'Aigues-Mortes et de Marseille, ses bateaux reviennent d'Alexandrie avec des taffetas de Bagdad, des mastics⁵ de Chio, des bois précieux du Liban, des épices et des gemmes qui convergent vers les magasins de l'Argenterie de Tours avant d'être redistribués en Europe par un réseau de plus de 300 facteurs représentant la Maison Cœur.

Pour acheminer ces précieuses marchandises et satisfaire les demandes de la Cour, Jacques Cœur n'hésite pas à initier des changements et provoquer des réformes. Il développe la flotte française sur le modèle des navires génois, dont le faible tonnage est mieux adapté au transport commercial, réorganise les réseaux d'échanges du royaume en faisant supprimer des péages et surtout fait l'acquisition de mines d'argent dans le Lyonnais pour produire directement le numéraire nécessaire aux achats. Pour favoriser la vente, il a l'ingénieuse idée d'accorder des découverts à ses clients fortunés quand, à l'époque, les marchands ne pratiquent que très rarement le crédit.

En outre, Jacques Cœur, qui a intégré la Corporation de l'Art de la Soie à Florence, entretient avec les provinces limitrophes

des relations diplomatiques qui contribuent au succès de son entreprise. Il obtient de Nicolas V les autorisations pontificales de se rendre jusqu'au Levant et correspond avec la Maison de Savoie, le comte de Provence René d'Anjou et Alphonse V d'Aragon pour assurer la sécurité du transport de ses marchandises aussi bien sur mer que sur terre et implanter des relais commerciaux. Lors de sa rencontre avec Jacques de Lalain, chevalier du duc de Bourgogne Jean le Bon, il peut ainsi fièrement affirmer : « *Il n'est guère de royaumes, ni de provinces, où je n'aie mes changes*⁶. »

L'importance croissante du rôle qu'il joue à la Cour va de pair avec sa prospérité économique. Charles VII, autoproclamé roi en 1422⁷, lui délivre des lettres de noblesse en 1441 et le fait entrer au Grand Conseil⁸ en 1442. Pour aider son souverain à reconquérir les dernières provinces françaises occupées par les Anglais, Jacques Cœur, désormais à la tête d'une immense fortune, n'hésite pas à lui prêter d'importantes sommes d'argent et à accepter des missions diplomatiques qu'il accomplit en mettant à profit ses réseaux commerciaux. En 1446, il appuie une rébellion à Gênes en faveur du rattachement de la cité au royaume de France et part à Rome en 1448 soutenir le pape Eugène IV face à l'antipape Félix V - le duc Amédée VIII de Savoie -, élu au Concile de Bâle.

En échange de ses services, Charles VII octroie de nouvelles charges à Jacques Cœur qui devient collecteur des Gabelles et commissaire des États du Languedoc. Une telle réussite ne tarde cependant pas à attiser la convoitise... L'homme a de puissants détracteurs dont certains gagnent la confiance et l'oreille du roi. En 1451, il est arrêté pour crime de lèse-majesté⁹ et emprisonné sur la base de fausses accusations. Grâce à l'aide d'amis fidèles, il parvient néanmoins à s'échapper en 1454 de sa prison de Poitiers et atteint l'île de Chio où il passe le restant de sa vie en exil avant de s'éteindre en 1456.

Pendant son procès, l'inventaire de son patrimoine révèle une fortune considérable qui dénombre pas moins de 25 propriétés. Parmi elles, le palais que Jacques Cœur

Embarqué à Aigues-Mortes à bord du Notre-Dame-et-Saint-Paul, Jacques Cœur découvre les rivages du Caire, le désert, et surtout les richesses de Damas et Beyrouth.

a fait édifier à Bourges est sans doute le témoignage le plus éclatant de la réussite d'un homme extrêmement réceptif aux influences venues d'ailleurs. L'audace du décor, qui emprunte au gothique flamboyant et aux apports de la Renaissance italienne, est à l'image d'un entrepreneur résolument ouvert sur le monde dont la devise est à elle seule un mot d'ordre : « *À cœur vaillant, rien d'impossible.* »

Erika Frixon



⁶ Georges Chastellain, *Chronique de Jacques de Lalain*, Collection des chroniques nationales françaises, édition J. A Buchon, Paris, 1823, p.184.

⁷ Charles VII se proclame roi en dépit du traité de Troyes de 1420 qui le déshéritait du royaume de France depuis l'âge de 17 ans, au profit de la dynastie anglaise des Plantagenêt et se fait sacrer à Reims en 1429.

⁸ Le Grand Conseil est un organe consultatif qui seconde le roi dans la politique du royaume.

⁹ Un crime de lèse-majesté est une atteinte directe portée à la personne du souverain ou à son autorité.

• Ce dernier vitrail de la Chambre des Galées du palais de Jacques Cœur à Bourges représente l'un des navires de sa flotte commerciale. À l'arrière-plan, les fortifications du port d'Aigues-Mortes et les cèdres du Liban évoquent les trajets maritimes entre le royaume de France et l'Orient.
© Philippe Berthé / Centre des monuments nationaux



La famille Polo

pionnière de la mondialisation

Dotée d'une flotte, de comptoirs et de privilèges exceptionnels, la République de Venise s'impose au XIII^e siècle comme l'une des principales puissances économiques européennes, servie par des citoyens particulièrement audacieux. La famille Polo fait partie de ces riches négociants dont le sens commercial se double d'un véritable esprit de défricheurs. Parti de Venise à 17 ans pour la Chine, Marco Polo est sans doute l'un des explorateurs les plus célèbres de l'Histoire. Marchand et aventurier, devenu conseiller privé de l'empereur Mongol, il symbolise l'esprit d'entreprise vénitien et ouvre la voie aux grandes expéditions à venir.

46

Explorateur tout aussi mythique que la "Route de la soie" qu'il arpenta, Marco Polo serait-il devenu aussi célèbre s'il n'avait été fait prisonnier en 1298 ? Pas sûr. Revenu à Venise trois ans plus tôt en habits de mendiant mais les doublures pleines de pierres précieuses, il arme cette année-là une galère pour soutenir la flotte vénitienne dans ses guerres incessantes contre Gênes. Hélas, la bataille tourne au désastre. Marco Polo est arrêté, fait prisonnier et enfermé pendant trois ans dans les geôles génoises. C'est là qu'il rencontre un certain Rustichello de Pise, auteur de romans chevaleresques, auquel il dicte son incroyable épopée de 24 ans à travers l'Orient. Véritable reportage de voyage au contenu aussi détaillé que fabuleux, le *Livre des Merveilles*, également connu comme "*Le Devisement du monde*", fait à jamais entrer Polo dans la légende.

LE VOYAGE, UNE AFFAIRE DE FAMILLE

Tout commence en 1254. Cette année-là, Niccolo Polo quitte sa femme quelques mois avant la naissance de leur fils Marco, accompagné de son frère Matteo pour une tournée commerciale ordinaire. Partis pour la Crimée, via Constantinople, avec une quantité considérable de bijoux, des draps de laine achetés à Bruges, de la verrerie, du bois et des métaux, les frères Polo comptent ramener, en échange de leurs marchandises, les précieuses denrées rapportées d'Asie et du Moyen-Orient par les Musulmans. Des épices, du poivre, de la soie, des étoffes... Autant de produits de luxe qu'ils revendront ensuite en Europe. Passée aux mains des croisés en 1204, Constantinople est en effet devenue une véritable plaque tournante pour bon nombre de marchands vénitiens qui, de l'Adriatique jusqu'aux bords de la mer Noire, entretiennent des affaires prospères dans leurs comptoirs caravaniers ou maritimes.

Après sept ans d'absence¹, les deux frères s'apprentent à regagner Venise quand un événement change le cours de leur voyage. En 1261, Constantinople repasse aux mains des Grecs² qui, aidés des Génois, chassent les Latins hors de la ville³. Au même moment, une révolte locale se déclenche.

Pour les frères Polo, le retour vers l'Ouest est sévèrement compromis. Il leur faut impérativement trouver d'autres débouchés et s'immerger dans de nouveaux marchés... La décision des Polo de s'aventurer à l'Est à une époque où le monde oriental est encore mystérieux est alors extraordinairement audacieuse. Par crainte autant que par méconnaissance, les commerçants européens ne naviguent pas beaucoup au-delà de Constantinople et les Occidentaux ignorent encore tout de la géographie, de la culture et des habitudes de vie des contrées orientales. Pour preuve, les trois quarts du continent asiatique sont en blanc sur les cartes ! Qu'importe ! Les deux frères partiront à la découverte de l'Asie centrale et de l'Empire mongol, ce territoire lointain

La décision des Polo de s'aventurer à l'Est à une époque où le monde oriental est encore mystérieux est alors extraordinairement audacieuse.

qui intrigue et effraie l'Occident. Fondé au début du XIII^e siècle par Gengis Khan, l'empire qui s'étend des plaines de Russie jusqu'à la Mer de Chine, suscite bien des terreurs. Et les plus folles rumeurs circulent à son sujet. On parle de ses armées comme de guerriers sanguinaires, mangeurs d'hommes et de chiens...

Niccolo et Matteo se mettent en route. Commence alors un extraordinaire périple de cinq ans qui, de Constantinople à la Crimée en passant par l'Asie Centrale, le terrible désert de Gobi et Boukhara, mène les deux hommes jusqu'à Cambaluc (Pékin) où l'empereur mongol Kubilai Khan, le petit-fils de Gengis Khan, les invite dans son palais, « *curieux de voir*

des Latins ». Tolérant et ouvert, le grand Kahn se montre ravi de recevoir ces visiteurs qui, au cours de leur voyage, ont appris la langue tatare. Conviés à rester, les deux hommes sont émerveillés de tout ce qu'ils découvrent. Désormais pacifié, l'Empire mongol regorge en effet de richesses. Venues des steppes de Mongolie, d'innombrables caravanes acheminent les produits d'Extrême-Orient vers les bords de la mer Noire où ils sont vendus à des commerçants européens ou musulmans qui les ré-exportent vers les grands centres de

consommation que sont les foires de champagne et les villes marchandes d'Europe du Nord. En cette année 1266, la mondialisation des échanges est déjà une réalité.

Après une année passée à la Cour, les frères Polo reprennent la route pour Venise avec, au fond de leur sac, une mission prestigieuse. Transmettre au Pape un message de sympathie de la part de Kubilai qui souhaite, en retour, l'envoi en Chine d'une centaine de savants pour apporter en Orient la religion chrétienne et les sciences de l'Occident⁴. Heureuse initiative pour Rome et les principales cours d'Europe qui, depuis quelques années, voyaient en cet empire un allié possible dans sa lutte contre l'Islam.

En 1269, après quinze ans d'absence, Niccolo Polo est enfin

• Page de gauche : l'arrivée des Marchands à Ormuz dans le golfe persique. Miniature tirée du *Livre des Merveilles* (1298) racontant le voyage de Marco Polo en Extrême-Orient.
© Crédit photographique Bibliothèque municipale de Lyon, Didier Nicole / Bibliothèque de l'Image.

¹ À l'époque, il était fréquent que les marchands européens partent plusieurs années.

² Conduits par l'Empereur Michel VIII Paléologue.

³ L'Empire latin de Constantinople est un État éphémère fondé sur le territoire de l'Empire byzantin à la suite de la prise de sa capitale en 1204 lors de la quatrième croisade. Il dure jusqu'en 1261, année de la reconquête de Constantinople par le Grec Michel Paléologue qui restaure l'Empire byzantin.

⁴ Le but est « *De montrer clairement à lui (Kubilai) et aux idolâtres, et aux autres classes des gens soumis à ses lois, que toute leur religion est fautive [...] que la foi chrétienne est meilleure que la leur et plus vraie que toutes les autres religions : et si ils (les savants) le prouvaient, lui (Kubilai) et ses potentats deviendraient vassaux de l'Eglise.* » (*Livre des Merveilles*)

• Enrico Podio, Portrait en mosaïque de Marco Polo, Palazzo Tursi Sala, Venise.
© Tous droits réservés

• Détail de l'*Atlas catalan*, un parchemin enluminé par Abraham Cresques en 1375 représentant une mappemonde. Les illustrations, comme ici des chameaux, s'inspirent des récits de Marco Polo et d'autres voyageurs.
© Bibliothèque nationale de France



⁵ La légende raconte que Niccolo est parti sans savoir que sa femme était enceinte...

⁶ Arghun étant mort avant l'arrivée de Kokejin, cette dernière épousera son fils, Ghazan.

⁷ Persuadés de l'exagération, les contemporains de Marco Polo le surnommeront « Messire Milione » (l'homme aux millions).

de retour à Venise où il apprend la mort de sa femme et l'existence de son fils Marco alors âgé de quinze ans⁵. Son séjour sera de courte durée. Deux ans plus tard, Niccolo et Matteo sont à nouveau en chemin pour Pékin. Avec cette fois, le jeune Marco à leurs côtés.

Un périple de vingt-quatre ans !

Le voyage de retour n'apporte pas les réponses attendues. Le nouveau pape Grégoire X ne s'inquiétant plus de la menace tartare, les Polo repartent auprès de Kubilaï sans la centaine de missionnaires demandés, seulement accompagnés de deux moines qui, effrayés, feront demi-tour dès la Palestine...

Commencée en 1271, l'expédition va durer quatre ans. Des rives méditerranéennes en passant par l'Arménie, la Géorgie, le Golfe persique puis la mythique "Route de la soie", les trois hommes parviennent au palais impérial en 1276 où ils sont reçus avec faste. Aucun d'eux ne peut alors s'imaginer qu'il y restera seize ans. Et pourtant ! Séduit par Marco Polo, le grand Khan lui confie rapidement des missions. Depuis qu'il a conquis la Chine, l'empereur a en effet pris l'habitude d'envoyer des administrateurs maintenir la paix dans l'immense Empire mongol. Marco Polo a le profil idéal pour répondre à ce type d'opérations. Non seulement il parle tatar, connaît les mœurs de ce peuple, mais il sait écrire, compter et ne sera pas partie prenante dans les éventuels conflits claniques qui pourraient éclater. Alors que son père et son oncle font de profitables affaires, Marco, lui, sillonne la Chine, le Tibet, la Mongolie et jusqu'à la Birmanie pour le compte de l'empereur. Missions de pacification, gestion d'une province aux côtés d'un gouverneur pendant plus de trois ans, inspection des finances de telle ou telle ville...

Alors que son père et son oncle font de profitables affaires, Marco, lui, sillonne la Chine, le Tibet, la Mongolie et jusqu'à la Birmanie pour le compte de l'empereur Kahn.

autant de charges qui font de Marco Polo l'un des premiers européens, si ce n'est le premier, à parcourir ainsi la presque totalité de l'Empire mongol.

Les années s'écoulent. Et l'envie de revenir à Venise commence à gagner les trois hommes. Le grand Khan finit par accepter l'idée de laisser partir les Polo à la condition qu'ils convoient Kokejin, une princesse mongole promise à Arghun, prince mongol régnant en Perse. Ils connaissent les pays traversés, savent naviguer et sauront prendre soin de la jeune femme. Le contrat passé, les hommes reprennent la route en 1292. Le voyage est périlleux. Ils quittent

la Chine par la mer, piquent vers le Sud jusqu'au détroit de Malacca, longent les côtes de l'Inde après avoir atteint Ceylan et débarquent à Ormuz en Perse où ils déposent Kokejin⁶. Puis, déguisés en mendiants pour ne pas attirer la convoitise, ils gagnent Trébizonde, la Mer Noire par la terre, Constantinople et enfin Venise où ils parviennent épuisés en 1295. Sur les 600 membres de l'escorte, seuls 18 sont parvenus à bon port.

Arrivés devant leur palais, les Polo frappent à la porte. « *Qui est là ?* » aurait demandé la servante. « *I Padroni !* ». "Les maîtres" tout naturellement, partis depuis... vingt-quatre ans !

UN BEST-SELLER MÉDIÉVAL... CONTROVERSÉ

Paru en 1298, le *Livre des Merveilles* suscite à la fois l'enthousiasme et l'incrédulité⁷. Plus qu'un simple "road book", ce reportage est un véritable tableau géographique, ethnique et économique de la Chine mongole à son apogée, un recueil de ses croyances, de ses modes de vie et de toutes ses hardiesses qui éblouirent Marco Polo.

• Les frères Polo remettent au pape Grégoire X la missive de Kubilaï Khan lui demandant d'envoyer en Orient des savants pour enseigner à son peuple les sciences occidentales et le christianisme. Miniature tirée du *Livre des Merveilles*. © Crédit photographique Bibliothèque municipale de Lyon, Didier Nicole/ Bibliothèque de l'Image.





• Les frères Polo arrivent à Boukhara, en Ouzbékistan actuel, et y rencontrent les messagers de Hülegü, qui n'est autre que le petit-fils de Gengis Kahn et le frère de Kubilai Kahn. Miniature tirée du *Livre des Merveilles*.
© Crédit photographique Bibliothèque municipale de Lyon, Didier Nicole/ Bibliothèque de l'Image.

Une forme d'intelligence économique avant l'heure... Les magnificences des villes, l'organisation administrative du pays, l'incomparable système des postes, les réalisations des travaux publics, l'organisation des métiers, tout y est consigné avec soin et précision.

Pour l'Europe en crise, ce témoignage qui fait état des richesses et du degré de civilisation de l'Asie, alors même que les Mongols sont vus comme des sauvages, ne peut être qu'exagéré. Comment croire au tableau d'un Empereur ayant une Cour, des grands officiers, des tribunaux réguliers, un état centralisé et un empire plus grand que l'Europe entière, mieux civilisé et qui, de surcroît, aurait déjà découvert le billet de banque et le charbon ?

La polémique sur la véracité des faits rapportés par Marco Polo ne s'est jamais éteinte. Elle a été relancée en 1995 par Frances Wood⁸, dans son livre *Did Marco Polo go to China ?*. Quoique contestables, ses arguments s'appuient sur un certain nombre d'omissions coupables. Pourquoi Marco Polo ne mentionne-t-il jamais la grande Muraille de Chine ? Les pieds bandés des femmes ? L'existence de l'imprimerie ? Les traits physiques des Chinois ?... Explicables pour la plupart⁹, ces lacunes n'enlèvent cependant rien à l'impact du voyage. La précision avec laquelle Marco Polo a décrit les itinéraires et les paysages permet enfin d'élaborer des cartes du monde plus exactes.

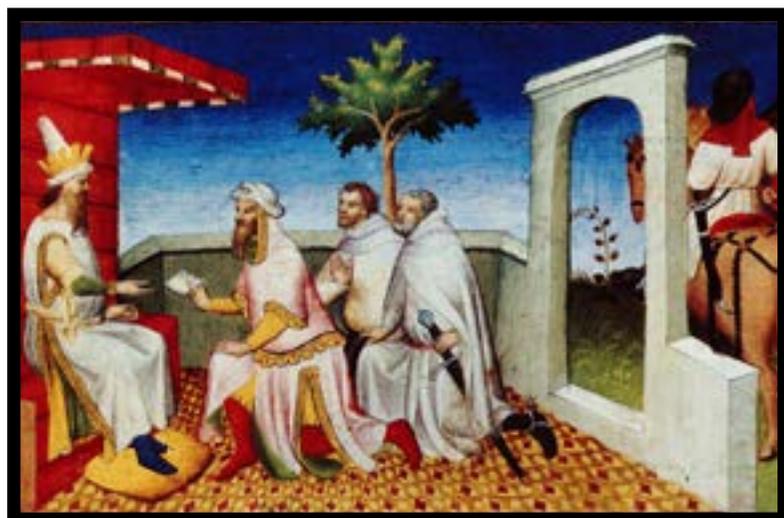
Pour la première fois, on voit apparaître des noms comme la Tartarie, la Chine, le Japon, les îles d'Orient et l'extrémité de l'Afrique que les navigateurs s'efforcent dès lors de doubler. Source inépuisable de rêves et d'inspiration, fondement majeur de l'imaginaire européen, l'extraordinaire périple des Polo prépare à bien des égards la voie aux futures grandes expéditions commerciales des XVII^e et XVIII^e siècles. Toutes les grandes découvertes des Temps Modernes sont nées de ce livre.

Et c'est habité de ces "Merveilles" que Christophe Colomb mettra les voiles vers l'Ouest pour ouvrir une nouvelle route vers les Indes...

⁸ Directrice du Département de Sinologie à la British Library.

⁹ La grande muraille avait à l'époque une taille très limitée, les femmes étaient alors enfermées et pouvaient donc ne pas être vues et c'est un écrivain (puis, après lui, des moines copistes) ignorant tout des Asiatiques qui ont transcrit puis illustré ce récit à travers les seules représentations physiques qu'ils connaissaient...

Hélène Géli



• Kubilai Khan adresse, par l'intermédiaire des frères Polo, un message au pape dans lequel il lui demande d'envoyer une centaine de missionnaires pour enseigner le christianisme et les sciences occidentales à son peuple. Miniature tirée du *Livre des Merveilles*.
© Crédit photographique Bibliothèque municipale de Lyon, Didier Nicole/ Bibliothèque de l'Image.

Albert Kahn, L'œuvre au monde

Faire progresser la connaissance du monde en allant à sa rencontre. Albert Kahn, banquier philanthrope, n'a pas manqué d'ardeur pour porter un projet qui devait contribuer, en œuvrant à la découverte mutuelle des peuples, à conjurer la guerre.



Le 3 mars 1860 naît dans le village alsacien de Marmoutier, non loin de la cime bleutée de la forêt vosgienne, le premier des quatre enfants du couple Kahn. Abraham, fils d'un marchand de bestiaux juif dont la famille est ancrée dans la région depuis de longues années, a presque vu le jour sur une frontière. Son enfance est baignée d'échanges linguistiques et culturels qui s'opèrent dans un climat de tolérance confessionnelle. Suite à la signature du traité de Francfort en 1871, cette frontière glisse à l'Ouest, faisant passer l'Alsace, la Lorraine et la famille Kahn en territoire allemand.

Le jeune Albert - le prénom est "francisé" à cette occasion - obtient en 1876 un permis d'émigration pour aller travailler à Paris où il est employé dans la banque de lointains parents, les frères Goudchaux. Ses talents, révélés au contact de la vie rurale où il a été, par son père, initié au métier de la transaction et du crédit, vont se frotter aux lois économiques des grandes places financières. Qu'importe l'objet pourvu qu'on ait le gain : Albert Kahn s'illustre sur les nouveaux marchés d'Afrique du Sud, passant des bêtes de somme à l'or et au diamant avec une remarquable dextérité.

Son éclatante réussite dans la commercialisation des titres des mines du Transvaal l'amène bientôt à siéger sur le banc des associés. Mais qu'on ne s'y trompe pas : l'excellente intelligence des opérations boursières dont il fait preuve est à relier à une forte aspiration à la connaissance qui incite le jeune homme à reprendre en 1879 des études de droit et à veiller tard, le nez dans les livres. Une amitié durable se noue avec son répétiteur en sciences d'un an son aîné, Henri Bergson, tandis que l'influence du réseau philanthropique, républicain et laïc des frères Goudchaux achève de renforcer sa foi dans l'enseignement et le progrès.

1898 est une année féconde. Albert Kahn fonde sa banque et instaure "Les Bourses Autour du monde", destinées à de jeunes agrégés « *choisis dans l'élite intellectuelle et morale de la Nation, pas assez âgés pour avoir déjà des idées préconçues, assez mûrs d'esprit cependant pour savoir regarder et comprendre* »¹. Albert Kahn qui s'est rendu en 1896 et 1897 au Venezuela, en Égypte, en Russie et au Japon, souhaite faire découvrir « *le grand livre de la vie* »². Animé par des motivations pacifistes qui reposent sur l'idée, que, entrés en « *communion sympathique* »³ les peuples perdront leur ardeur belliciste, ce chantre du partage du savoir s'adresse aussi aux futurs

50

^{1,2,3} Albert Kahn cité dans l'exposition *À la recherche d'Albert Kahn. Inventaire avant travaux*, Commissariat de Marie Corneloup et Sophie Couétoux, Musée départemental Albert-Kahn.

Portfolio

Trésors d'Albert Kahn



Une femme mariée khalkha, Ourga, Mongolie, Stéphane Passet, 23 juillet 1913. Autochrome 9 x 12 cm, département des Hauts-de-Seine, musée Albert-Kahn, collection des Archives de la Planète, inv. A 3964S.

Les Archives de la Planète, composées de 72 000 autochromes et 170 000 mètres de films, constituent un formidable inventaire du monde en image. Réalisés entre 1909 et 1931 à l'initiative du banquier Albert Kahn, les clichés sur plaques de verre ont d'abord servi à illustrer les conférences du géographe Jean Brunhes au Collège de France. D'une valeur documentaire et esthétique inestimable, ces archives sont aujourd'hui conservées au Musée départemental Albert-Kahn qui s'emploie à les valoriser dans le cadre d'expositions thématiques temporaires.

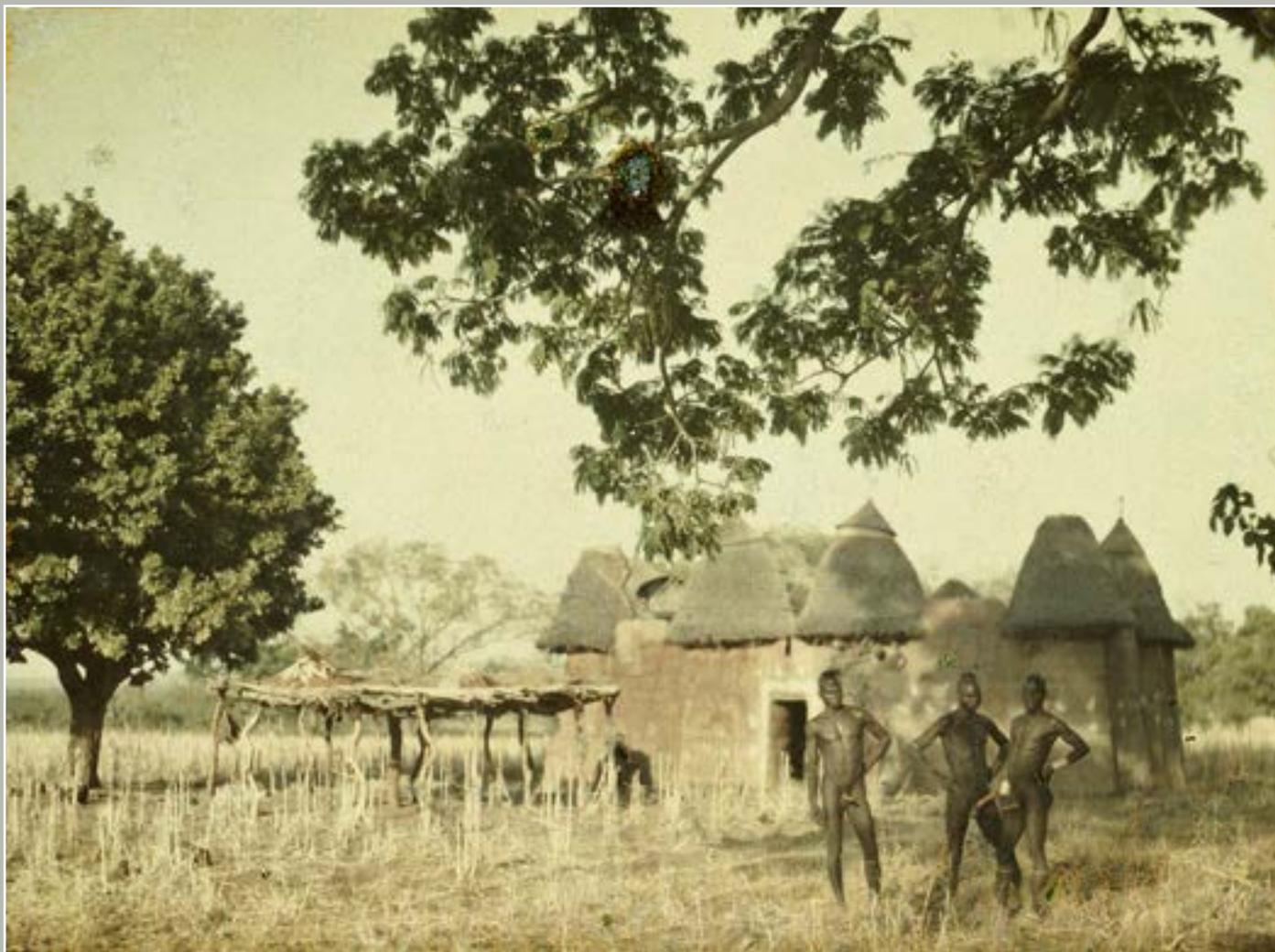
Nous remercions le musée départemental Albert-Kahn de nous avoir autorisés à les reproduire et de nous avoir fourni leurs légendes.



Enfants autour d'un puits, Algérie, Jules Gervais-Courtellemont, ca 1910. Cet autochrome a été acquis ou donné à Albert Kahn par l'opérateur. Elle fait partie des premières images inscrites dans le registre de la collection des Archives de la Planète. Autochrome 12 x 9 cm, département des Hauts-de-Seine, musée Albert-Kahn, collection des Archives de la Planète, inv. A7.



*Le repiquage du riz pour la récolte de novembre, Ha-Dong, Tonkin, Indochine, Léon Busy, avril-mai 1916.
Autochrome 9 x 12 cm, département des Hauts-de-Seine, musée Albert-Kahn, collection des Archives de la Planète, inv. A 9946.*



Trois hommes Somba devant un tata (case) et une plateforme à sécher le mil, Kougnaou, Dahomey (actuel Bénin), Afrique, Frédéric Gadmer, 17 mars 1930. Autochrome 9 x 12 cm, Département des Hauts-de-Seine, musée Albert-Kahn, collection des Archives de la Planète, inv. A 63701 S.



*Un pêcheur et son épouse portant le costume traditionnel, Volendam, Pays-Bas, Stéphane Passet, 29 août 1929.
Autochrome 9 x 12 cm, département des Hauts-de-Seine, musée Albert-Kahn, collection des Archives de la Planète, inv. A 61 894 S.*

Trésors d'Albert Kahn



Marchand de pains au marché, Sarajevo, Bosnie-Herzégovine, Auguste Léon, 15 octobre 1912.

Autochrome 9 x 12 cm, département des Hauts-de-Seine, musée Albert-Kahn, collection des Archives de la Planète, inv. A 1492.



©Droits réservés.

*La cueillette des feuilles de mûriers, environs de Matsumoto, Japon, Roger Dumas, été-automne 1926.
Autochrome 9 x 12 cm, département des Hauts-de-Seine, musée Albert-Kahn, collection des Archives de la Planète, inv. A 56 114.*



Groupe de jeunes filles au nœud rouge, Geispolsheim, Bas-Rhin, Eugène Muller, 13 novembre 1922.
Autochrome 12 x 9 cm, département des Hauts-de-Seine, musée Albert-Kahn, collection des Archives de la Planète,
inv. A 35764.

professeurs. La compréhension profonde des choses ne saurait être atteinte par la seule érudition : l'intellect doit nécessairement se confronter à l'expérience et la pensée au terrain pour approcher la vérité. Les engagements du "banquier utopiste" ne cesseront plus de prouver que l'argent n'est pas une fin en soi.

L'organisation de conférences données par les anciens boursiers sur les voyages accomplis répond, à partir de 1902, au devoir de transmission cher à Albert Kahn. Bientôt, se réunissent au sein du Cercle "Autour du monde" des personnalités influentes issues de tous bords disciplinaires, géographiques⁴, voire idéologiques. Cette initiative est prolongée en 1916 – la guerre a entre-temps éclaté – par le Comité national d'études sociales et politiques qui propose à ses membres de réfléchir aux questions d'actualité en dépassant les querelles partisans afin d'« éclairer l'élite dirigeante française sur l'état du monde »⁵. S'il ne participe pas aux séances, Albert Kahn reprend à cet effet ses veilles studieuses en orchestrant la publication de revues de presse généralistes et spécialisées, secondé par une équipe qui œuvre à son chevet dans sa villa de Boulogne.

Le domaine boulonnais incarne, lui aussi, la vocation pacifiste et universaliste de l'homme d'affaires. Parcelle après parcelle, s'est constitué autour d'un hôtel particulier acquis en 1895 un gigantesque parc qui atteint en 1910 la superficie de 4,2 hectares. Celui-ci s'organise bientôt en différentes scènes paysagées : jardins anglais, français et japonais côtoient des résineux originaires du massif des Vosges. Les terres d'Albert Kahn révèlent au grand jour et tout en splendeur l'une des certitudes de leur propriétaire : la valeur et la beauté du monde résident dans sa pluralité et sa diversité. Donner à voir. Voilà une mission que le philanthrope s'est également intimé de remplir à la lettre. Invité à un séminaire à Tokyo en février 1909, il entreprend en janvier un voyage à travers la Chine avant de gagner l'archipel. Accompagné de son chauffeur formé pour l'occasion à la photographie, il rapporte de nombreux clichés stéréoscopiques⁶ en noir et blanc. Ainsi débute une formidable collection d'images du monde. En 1912, il confie à Stéphane Passet le soin d'immortaliser le visage d'une fragile République chinoise proclamée le 12 mars à Nankin en lui commandant un reportage d'autochromes en couleurs⁷. Avec l'intervention de photographes professionnels et d'opérateurs envoyés en mission, l'ambition de constituer les "Archives de la planète" prend une dimension nouvelle. L'objectif de cette initiative – dont l'ampleur est à l'image du sujet qu'elle embrasse – est de conserver « des aspects, des pratiques et des modes de l'activité humaine dont la disparition

fatale n'est plus qu'une question de temps »⁸. Pour faire durer, il faut institutionnaliser. Albert Kahn fait appel à Jean Brunhes, pionnier de la géographie humaine, qui endosse la direction scientifique du projet. Parallèlement, il finance sa chaire au Collège de France. Entre 1909 et 1931, quelque cinquante pays seront sillonnés par une dizaine d'hommes impliqués dans la constitution de cette documentation ethnographique à portée universelle qui comptera, *in fine*, 72 000 autochromes et 170 000 mètres de films.

Mais Albert Kahn n'est pas à l'abri des vicissitudes de son époque. La crise des années 1930 ne l'épargne pas. Ruiné, l'homme est contraint de suspendre l'ensemble de ses programmes philanthropiques avant de s'éteindre en 1940. Et si la France de Vichy porte une ombre glaçante sur les conceptions humanistes qu'il laisse en héritage, l'œuvre et la pensée d'Albert Kahn survivent aux années noires sans perdre ni leur force, ni leur grandeur.

Ines de Giuli

Le musée Albert Kahn est en cours de rénovation. Confiée à Kengo Kuma, elle inclut l'aménagement, dans un nouveau bâtiment, d'un parcours permanent dédié à Albert Kahn et à son œuvre.

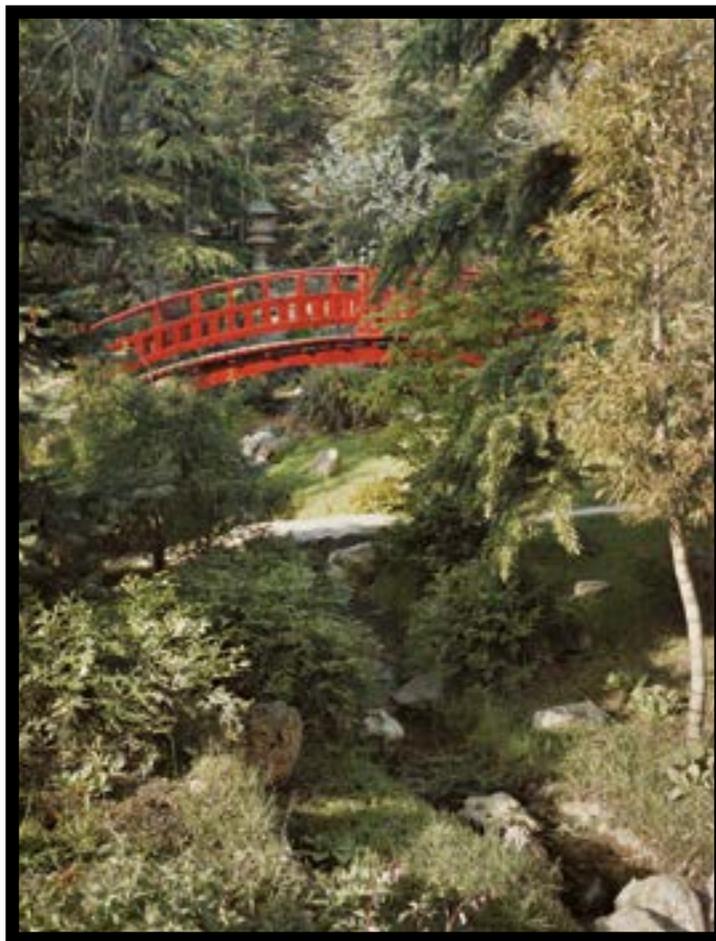
⁴ Ouvertes aux femmes en 1905, les Bourses sont progressivement étendues à des ressortissants japonais, allemands, anglais, russes et américains.

⁵ À la recherche d'Albert Kahn. Inventaire avant travaux, Commissariat de Marie Corneloup et Sophie Couétois, exposition du Musée départemental Albert-Kahn.

⁶ La stéréoscopie, née en même temps que la photographie, est l'ensemble des techniques mises en œuvre pour reproduire une perception du relief à partir de deux images planes.

⁷ Premier procédé industriel de la photographie directe des couleurs, commercialisé par les frères Lumière à partir de 1907.

⁸ Albert Kahn cité dans l'exposition À la recherche d'Albert Kahn. Inventaire avant travaux, op. cit.



• Pont rouge enjambant le ruisseau du sanctuaire japonais, propriété d'Albert Kahn, Boulogne, Auguste Léon, avril 1912. Autochrome 12 x 9 cm, département des Hauts-de-Seine, musée Albert-Kahn, collection jardins de Boulogne, inv. B 152.

Mineurs en maraude

Les déplacements extérieurs dans l'industrie charbonnière française

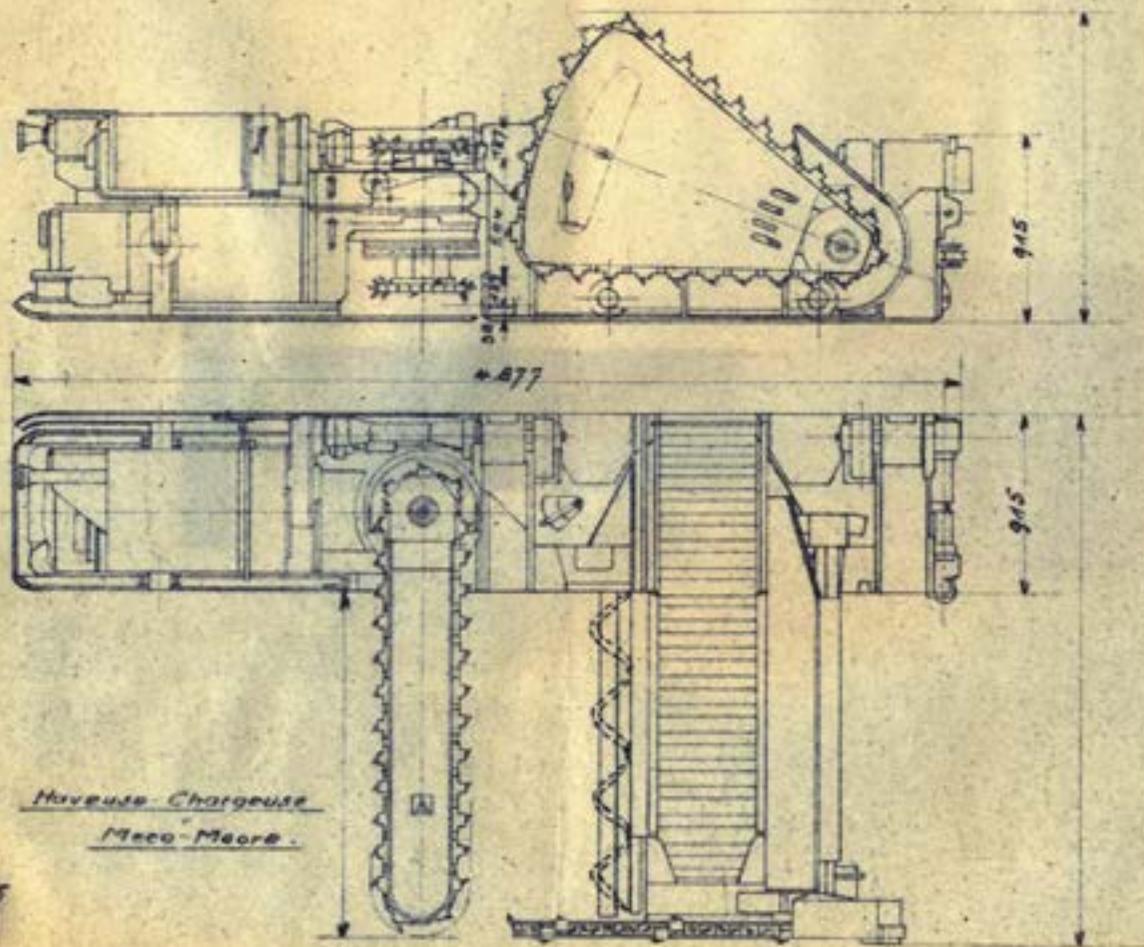
Les voyages sont légion dans l'histoire de l'industrie minière française. Dès la deuxième moitié du XIX^e siècle, à l'affût de nouvelles techniques, d'innovations sociales ou d'une meilleure organisation du travail, ingénieurs et dirigeants partent observer ce qui se pratique ailleurs. Les Archives nationales du monde du travail conservent de nombreux fonds d'anciennes compagnies de mines qui témoignent de l'importance de la circulation des hommes et des idées dans la culture professionnelle du secteur.

• Mineur devant le sommet du bure des mines d'anthracite de La Mure (Isère) en mars 1899.

La photographie appartient au fonds des Houillères du bassin d'Aquitaine (Groupe de l'Aveyron).
© ANMT

Mues par la concurrence mais aussi par un besoin de mise à niveau, les tentatives d'uniformisation technique de l'exploitation du charbon en France se sont amorcées bien avant la nationalisation de 1946. Les ingénieurs et les directeurs des compagnies minières se rendent dès la deuxième moitié du XIX^e siècle en visite dans les autres mines françaises (charbon, potasse, minerai) afin de prendre connaissance des innovations techniques, mais aussi sociales, développées dans les filières annexes. Les mines étrangères en Europe (Angleterre, Allemagne, Belgique, Espagne, etc.) font quant à elles l'objet de voyages d'études d'une à deux semaines : le remplacement du boilage en bois par des étaçons en métal, la mécanisation (perforatrice, marteau piqueur, haveuse, convoyeur, wagonnet) et l'électrification du fond en sont les sujets principaux. L'organisation du travail en équipes, les conditions de travail et la sécurité suscitent aussi l'attention. Les mines anglaises, qui mettent en œuvre des dispositifs modernes en provenance des États-Unis, et allemandes, sont les plus étudiées.

Pendant ces voyages – s'effectuant seul ou à plusieurs, voire en délégation regroupant plusieurs compagnies, en chemin de fer et en auto dès les années 1910 – sont également visités hauts-fourneaux et usines dont l'industrie minière s'inspire pour bien des techniques et des procédés.



Après la nationalisation survenue au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, les déplacements s'effectuent certes encore au sein des différents bassins miniers nationaux pour reconstruire et pour parfaire l'uniformisation de l'exploitation tout en tenant compte des spécificités de chacun, mais aussi, en raison du développement des moyens de transport, dans des pays de plus en plus éloignés tels que les États-Unis, la Russie, la Chine, le Japon et l'Australie. S'ils sont bien sûr sources d'évolution technique, ils sont aussi l'occasion de découvrir d'autres mines dans lesquelles investir ou qui pourraient devenir des filiales. Le déplacement à l'étranger s'avère par ailleurs un moyen de communication interne et externe important pour Charbonnages de France, qui invite les syndicats et les journalistes à des voyages de presse dont les échos sont relayés dans les grandes tribunes françaises et internationales. La direction de Charbonnages de France (CdF) participe aussi, à partir des années 1970-1980, aux délégations d'industriels français qui accompagnent les présidents de la République dans les voyages officiels à l'étranger (Émirats, Pologne, etc.) pour représenter le secteur, mais aussi pour prendre part à la négociation d'accords économiques avec ces pays.

Par ailleurs, les visites et les voyages d'études, qui prennent parfois la forme de stages d'immersion ou d'application, s'avèrent également, et ce dès le XIX^e siècle, un outil pédagogique pour la formation des élèves des écoles des mines. D'abord organisés dans les autres mines françaises puis dans

la deuxième moitié du XX^e siècle à l'étranger, financés entre autres par Charbonnages de France, ils visent à compléter l'apprentissage théorique en donnant à voir la réalité du métier, parfaire la "culture minière" des élèves et instaurer une cohésion entre eux.

De l'ensemble de ces déplacements, les Archives nationales du monde du travail conservent de nombreux documents dans les fonds des anciennes compagnies des mines (Béthune, Decazeville, Lens, Noeux-Vicoigne-Drocourt, Ostricourt) et des Charbonnages de France. Ces voyages professionnels donnent lieu à des notes, des études, des comptes-rendus et des rapports illustrés de croquis géologiques, dessins d'outillages et d'installations, cartes, tableaux comparatifs et photographies. Les rapports commencent toujours par une description géologique et générale de la mine observée, suivie par celle de ses installations, de son fonctionnement et de son rendement, et se terminent par des préconisations d'application. Quant aux comptes-rendus des voyages de presse, ils livrent les discours et les arguments de CdF autant qu'ils témoignent de sa volonté à rayonner dans le monde minier. Les déplacements extérieurs des acteurs de l'industrie minière ont, sans conteste, contribué à l'évolution, à la modernisation et au développement du secteur dans son ensemble.

Gersende Piernas
Chargée d'études documentaires aux Archives nationales
du monde du travail à Roubaix

• Plan de la haveuse-chargeuse Meco-Moore américaine utilisée dans les mines anglaises et vue en fonctionnement lors d'un voyage des responsables de la Compagnie des mines de Béthune, vers 1945-1946.
 © ANMT

Un objet

- Le bracelet hindou, ou Vanki, a été créé en 1924. L'attrait pour l'exotisme oriental imprègne alors fortement les arts décoratifs en cette période de forte adhésion de la population à la politique coloniale. © Van Cleef & Arpels



Le bracelet hindou de Van Cleef & Arpels

En 1924, la maison Van Cleef & Arpels invente pour les élégantes des Années folles un bracelet indien se portant au dessus du coude, baptisé “le bracelet hindou”. La mode est alors à l’exotisme oriental et les maisons de haute joaillerie se rendent régulièrement en Inde pour acheter des pierres. Lors de fabuleux “jewels safaris”, Van Cleef & Arpels rapporte quelques trésors achetés aux maharajas... et confirme la prégnance durable de l’esthétique indienne dans ses créations.

L'histoire de la maison Van Cleef & Arpels commence un 10 février 1906. Charles Arpels¹, courtier en diamant, s'associe à son beau-frère Alfred Van Cleef², qui suit une formation technique chez un lapidaire parisien pendant 6 ans avant de se lancer dans le commerce de pierres précieuses et de s'établir fabricant de bijoux en or puis joaillier en 1899. Descendants respectivement de familles originaires d'Amsterdam³ et de Gand⁴, deux creusets historiques de la taille et du négoce de gemmes en Europe, Charles Arpels et Alfred Van Cleef s'installent au 22, place Vendôme, où ils comptent bien se faire une place dans l'univers feutré de la haute joaillerie française. Mettant à l'épreuve un savoir-faire acquis chez les meilleurs artisans et négociants ainsi qu'une forte culture professionnelle familiale – les pères des fondateurs étant eux-mêmes du métier – la petite maison suscite un rapide engouement. Paris, capitale des arts, fait alors déjà l'objet d'un cosmopolitisme de haut rang. L'élite européenne y converge avant de se disperser dans les stations thermales et littorales des côtes françaises. Accompagnant le développement du tourisme aristocratique, Van Cleef

& Arpels ouvre des boutiques à Dinard en 1909, Nice en 1910, Deauville en 1912 et Vichy en 1913.

Les Années folles annoncent un renouveau esthétique radical qui s'accompagne d'une grande liberté créative. L'art de la joaillerie, comme la mode, s'apprête à faire la part belle aux horizons lointains. Certes, l'exotisme a déjà séduit la société de la Belle Époque : les maîtres verriers de l'Art Nouveau se sont emparés du japonisme, les costumes aux couleurs chatoyantes de Léon Bakst, qui paraient la troupe des Ballets Russes de Diaghilev lors de la représentation *Shéhérazade* au théâtre du Châtelet en 1910 ont ébloui les élégantes, et la fête persane donnée en 1911 par le couturier d'avant-garde Paul Poiret, *La mille et deuxième nuit*, a porté aux nues le raffinement oriental. Mais, désormais, l'extravagance d'une génération aspirant à un monde nouveau et à des pratiques culturelles inédites fait descendre de la scène les ornements venus d'ailleurs.

¹ 1880-1951

² 1872-1938. En 1895, Alfred Van Cleef épouse sa cousine Estelle Arpels.

³ Au début du XVIII^e siècle et jusqu'à la découverte des mines en Afrique du Sud en 1866, Amsterdam, ville des libertés religieuses, est le centre principal de négoce de diamants, exerçant un quasi-monopole non seulement sur les diamants bruts, mais aussi sur la taille de la pierre.

⁴ À partir de 1888, la prospection et l'exploitation à grande échelle des mines sud-africaines par la De Beers font déferler sur l'Europe de très grandes quantités de diamants bruts qui permettent à Anvers, non loin de Gand, de réaffirmer sa prééminence comme centre de taille et de négoce. Aujourd'hui encore, près de 80 % du brut extrait et près de la moitié des diamants taillés dans le monde transitent par cette ville.



• Dessin gouaché du bracelet hindou sur carton d'inventaire, 1924.

© Van Cleef & Arpels

⁵ L'influence indienne est aussi très présente dans les créations de Cartier et de Mauboussin.

⁶ Daisy Fellowes (1890-1962), née Marguerite Séverine Philippine Decazes de Glücksberg à Paris, héritière du fondateur de la société Singer, est une grande figure des salons mondains des Années folles. Jean Cocteau disait de cette fidèle cliente de la créatrice Elsa Schiaparelli, célèbre pour sa beauté et son style : « elle a lancé plus de modes qu'aucune autre femme dans le monde. » En 1932, le magazine Vogue saluait quant à lui « son éternelle audace à être différente. »

⁷ Il s'agit de Claude, Jacques et Pierre Arpels, les trois fils de Julien Arpels, frère d'Estelle et de Charles Arpels.

Si les robes, sans manches ni décolleté, gagnent en simplicité pour offrir plus d'aisance dans le mouvement, empruntant des formes tubulaires et réinvestissant le noir, leurs lignes épurées contrastent avec les effets décoratifs des accessoires qui scintillent à la lumière tamisée des dance-halls. Lamés, dentelles métalliques, franges et satin bordés de perles ou de plumes enhardissent les tenues quand les bijoux ne se suffisent pas à eux-mêmes. En 1924, la maison du 22 place Vendôme, tirant parti de la disparition des manches sur les robes du soir, imagine un audacieux vanki, bracelet indien porté sur la partie haute du bras, au-dessus du coude, qu'elle baptise "le bracelet hindou". Le dieu Vishnou aux quatre bras, coiffé d'une couronne et portant un attribut dans chacune de ses mains levées, est entouré de deux dévots assis et accompagné de perroquets, créatures aimées du bestiaire indien, dont le plumage symbolise les éléments de la vie (soleil, eau, feu...). Platine, rubis, saphirs, émeraudes et diamants reconstituent ici un motif issu de l'imagerie sacrée du sous-continent.

L'Inde est alors une destination prisée des joailliers⁵ qui y font nombre de leurs achats de pierres. Il est vrai que les mines de diamant de Golconde vivent leurs heures dernières, éclipsées par les gisements découverts en Afrique, mais la colonie britannique – "joyau de la couronne" anglaise – regorge encore de saphirs, émeraudes, grenats et tour-

malines. En outre, le raffinement du style moghol et indien pénètre au cœur même des maisons parisiennes par l'intermédiaire des trésors des maharajas qui leur confient leurs bijoux, lors de séjours d'agrément en Europe, pour qu'ils soient remis au goût du jour. Après le vanki, Van Cleef & Arpels entreprend en 1926, à la demande de Daisy Fellowes⁶, la création de bracelets en diamants d'où sont suspendus des cabochons en émeraude polie, inspirés des chaînes de cheville portées par les Indiennes.

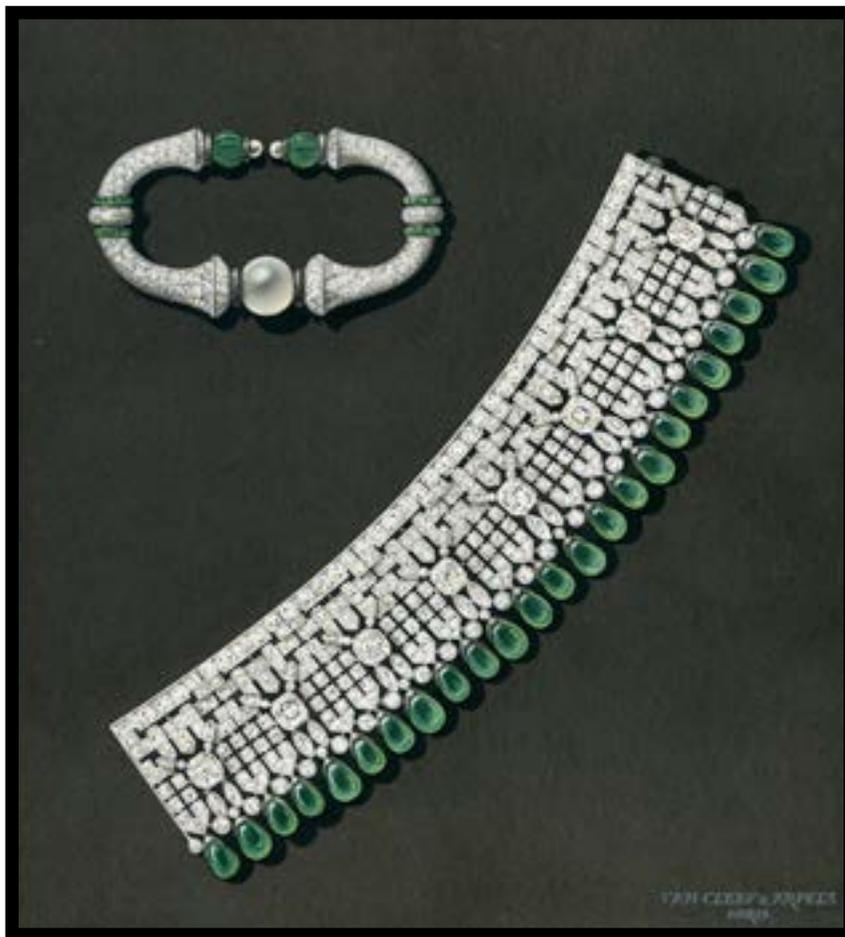
À partir des années 1940, la deuxième génération⁷ entre dans l'entreprise familiale. Surnommé dans la presse le "Roi des diamants à Bombay" et "l'ami des maharadjas", Claude Arpels entreprend des "jewels safaris" qui le mèneront en Égypte, au Liban, au Japon, au Cambodge, en Thaïlande... et encore en Inde où il se rendra à plus de dix reprises. Dans les années 1950, l'achat du trésor du maharaja de Rewâ demeure l'un des grands faits d'arme de la maison. Au terme d'un périple jusqu'au palais de Rewâ et d'une attente de plusieurs jours, Claude Arpels se voit accorder des bijoux d'une beauté rarement contemplée. Dans le récit qu'il fit de son voyage, publié dans la presse, il témoigne de son émerveillement pour l'art de faire local : « *Les Dior et les Balmain de la haute couture trouveraient les plus précieux tissus ici – un paradis de couleurs mêlées de fils d'or, de teintures et de brocarts (...). Si un pays sait créer cela dans le textile, imaginez ce*

qu'il a à offrir dans l'art des bijoux. Les pierres précieuses ne peuvent qu'être extraordinaires pour accompagner de telles étoffes. »

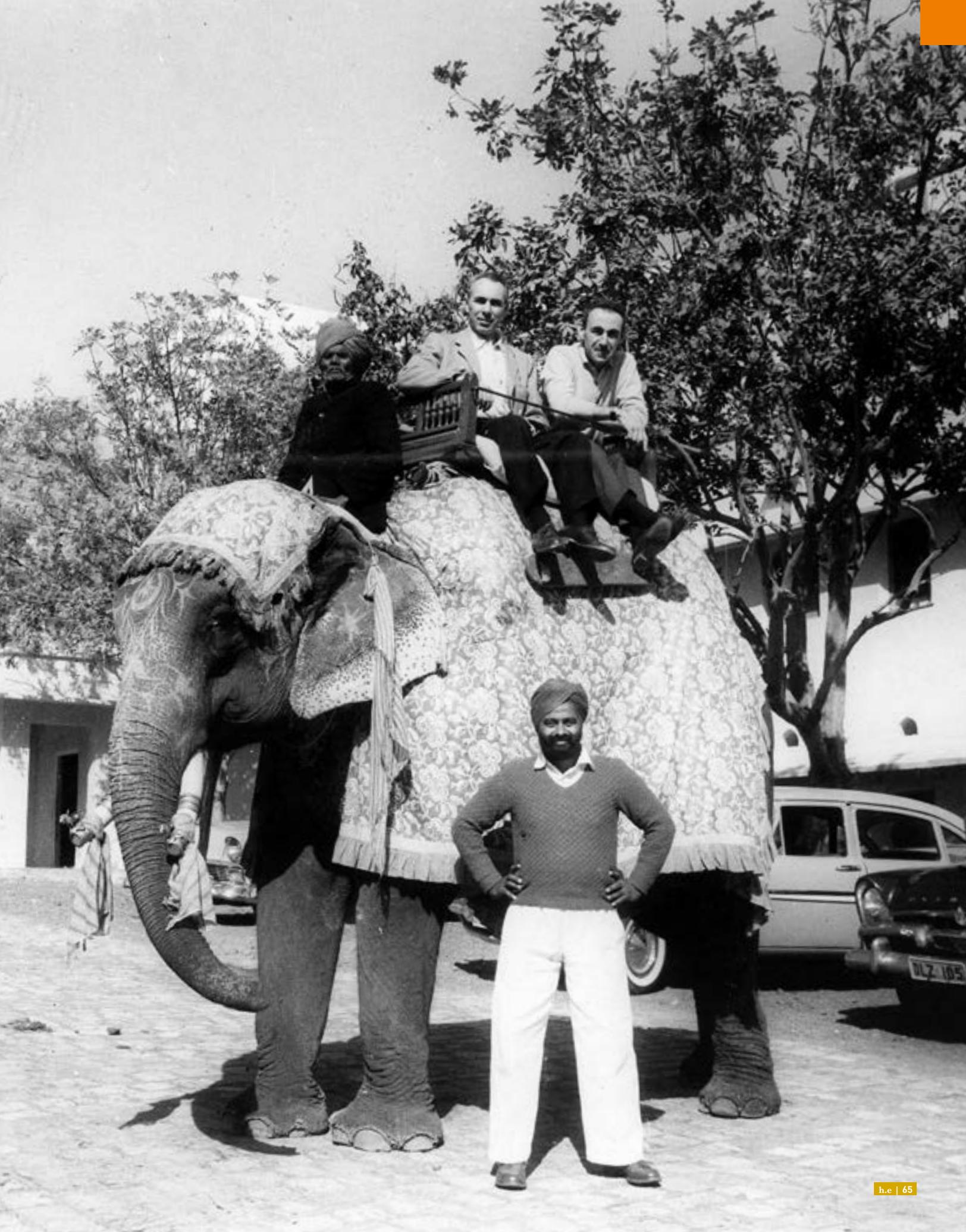
Les influences étrangères imprègnent encore, dans les années 1960 et 1970, la création de Van Cleef & Arpels, qui continue d'associer les couleurs opulentes des parures traditionnelles indiennes et de réactualiser leur extravagance baroque. En 2010, avec sa collection "voyages extraordinaires", la maison réaffirme son goût des pérégrinations raffinées. L'extraordinaire vanki créé en 1924 appartient quant à lui au musée Van Cleef & Arpels où il témoigne de l'ancienneté de l'attrait de la haute joaillerie pour l'esthétique indienne, et continue d'exercer un pouvoir de fascination sur les jeunes designers de la maison.

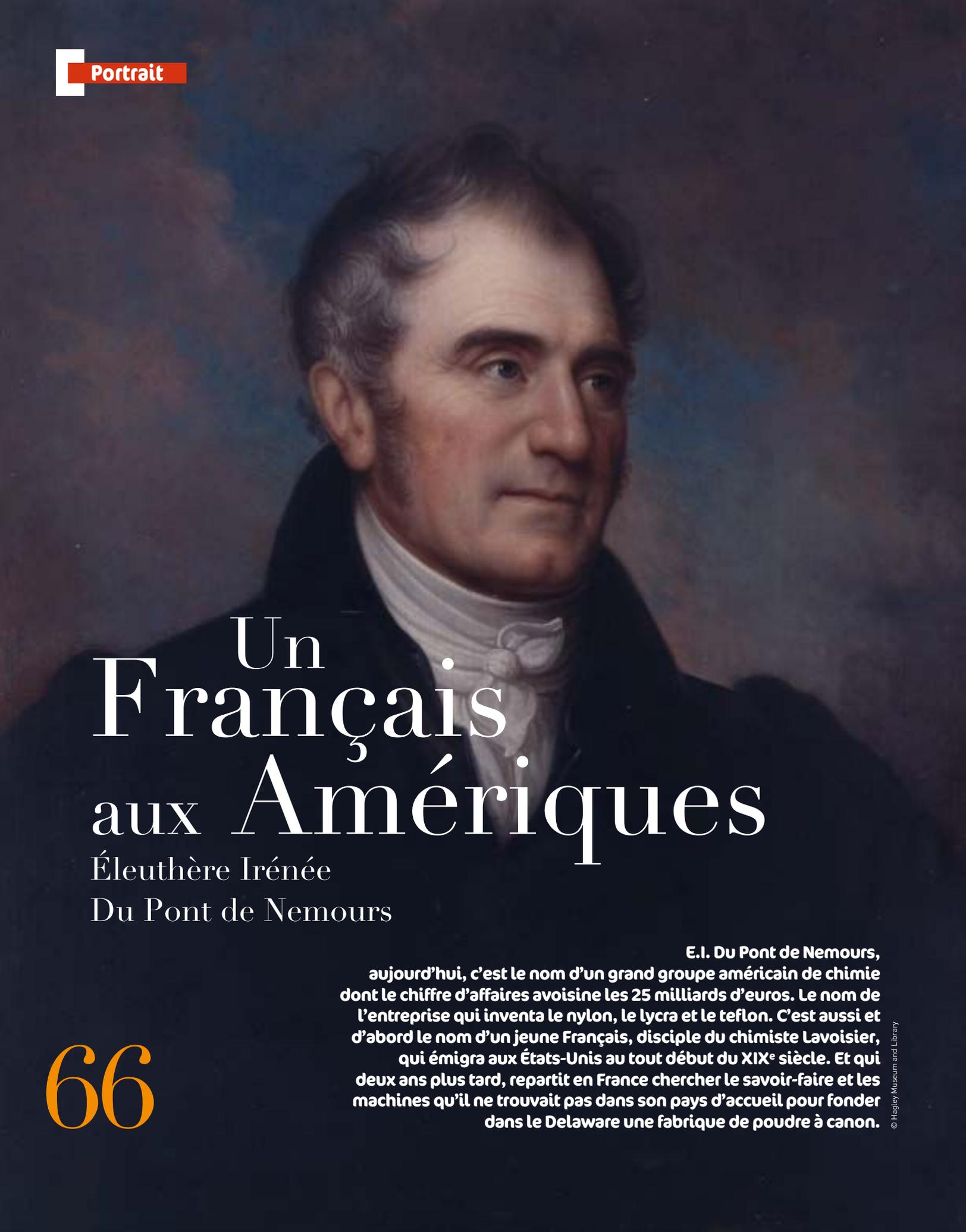
Ines de Giuli

• Page du catalogue Van Cleef & Arpels de 1926, présentant les bracelets inspirés des chaînes de cheville portées par les Indiennes, réalisés pour Daisy Fellowes.
© Van Cleef & Arpels



• Page de droite : les frères Pierre et Claude Arpels lors d'un voyage en Inde dans les années 1950.



A portrait of E.I. du Pont de Nemours, a French chemist and industrialist. He is shown from the chest up, wearing a dark coat over a white cravat. The background is a soft, mottled blue and grey.

Un Français aux Amériques

Éleuthère Irénée

Du Pont de Nemours

E.I. Du Pont de Nemours, aujourd'hui, c'est le nom d'un grand groupe américain de chimie dont le chiffre d'affaires avoisine les 25 milliards d'euros. Le nom de l'entreprise qui inventa le nylon, le lycra et le teflon. C'est aussi et d'abord le nom d'un jeune Français, disciple du chimiste Lavoisier, qui émigra aux États-Unis au tout début du XIX^e siècle. Et qui deux ans plus tard, repartit en France chercher le savoir-faire et les machines qu'il ne trouvait pas dans son pays d'accueil pour fonder dans le Delaware une fabrique de poudre à canon.

66

Dans la famille Du Pont de Nemours, il y a d'abord le père, Pierre Samuel Du Pont. Fils d'un horloger, protestant, l'homme est un véritable tourbillon, un « *insatiable remueur de projets et d'idées* »¹ : journaliste, écrivain², économiste et physiocrate³, homme politique⁴, entrepreneur, diplomate... Nous ne citerons ici qu'un seul de ses faits d'armes, parce qu'il a son importance pour la suite de notre histoire : sa participation, en 1783, à la négociation et à la rédaction du Traité de Versailles qui met fin à la guerre d'indépendance des États-Unis d'Amérique. C'est à cette occasion qu'il rencontre Thomas Jefferson, premier ambassadeur de la nouvelle nation en France et futur président américain. Ce dernier s'avérera une précieuse aide lorsque Pierre Samuel et sa famille émigreront outre-Atlantique. C'est également à cette occasion que Louis XVI autorise Pierre Samuel à accoler "de Nemours" à son nom d'origine⁵.

Pierre Samuel a deux fils, Victor et Éleuthère Irénée. Il fait nommer le premier secrétaire non appointé à l'ambassade de France à New York (alors capitale des États-Unis) et, grâce à ses liens d'amitié avec Lavoisier, fait entrer le second à la Poudrerie Nationale d'Essonnes, dont Lavoisier est le directeur. Irénée est un passionné de chimie. À l'âge de seize ans, il a déjà rédigé un mémoire sur l'épaisseur que doivent avoir les murs d'un magasin de poudre afin de résister à une explosion. Lavoisier le prend sous son aile.

En 1789, Pierre Samuel est élu député pour le Tiers-État. Il défend les principales réformes, mais dès 1792, il prend ses distances avec le nouveau régime. Au printemps 1794, il est arrêté et emprisonné en compagnie de Lavoisier. Lavoisier est guillotiné ; Pierre Samuel échappe de peu au même sort – pour la simple raison que Robespierre vient de tomber en disgrâce. La fin de la Terreur rassure Pierre Samuel, mais un climat menaçant continue de peser sur la famille. En 1797, l'imprimerie que Pierre Samuel avait créée est pillée et lui-même est emprisonné quelque temps, suspecté de royalisme. Cette fois, c'en est trop. Pierre Samuel et ses fils décident de quitter le pays, persuadés qu'ils trouveront plus de sécurité et de considération aux États-Unis.

Le 2 octobre 1799, la famille embarque à bord de l'*American Eagle* à La Rochelle. En janvier 1800, après une traversée des plus périlleuses, les Du Pont foulent enfin le sol américain. Ils ne sont pourtant pas au bout de leurs peines et les difficultés financières ne tardent pas à s'accumuler. Pierre Samuel ne parvient pas à mettre en œuvre le projet qu'il a en tête depuis de longues années et pour lequel il a levé des capitaux auprès de ses amis parisiens : acheter des terres en Virginie et dans le Kentucky, les lotir et les revendre à des colons. Son projet échoue, de même que diverses entreprises ultérieures⁶. C'est à l'automne 1800 que le destin des Du Pont s'infléchit.

Irénée se rend à une partie de chasse avec un ami de son frère, le colonel Toussard. Ayant épuisé leur provision de poudre, les deux hommes s'arrêtent à la boutique d'un village voisin pour en acheter. Irénée s'étonne que la poudre soit d'origine anglaise.

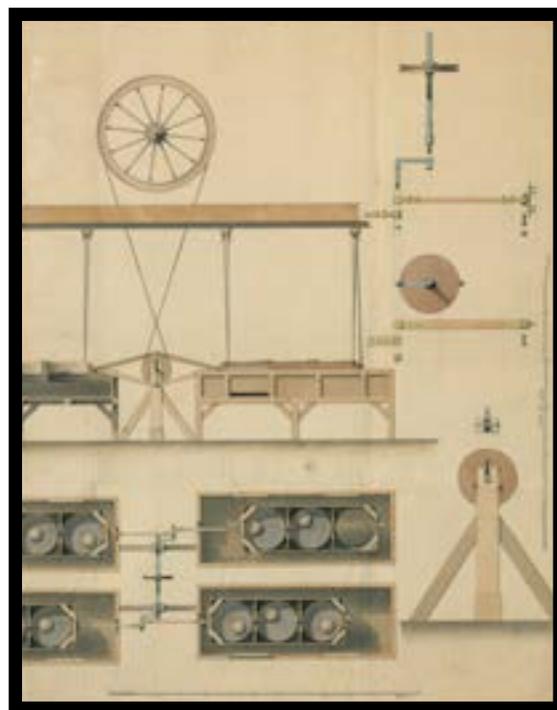
Toussard lui explique que la poudre américaine est de fort mauvaise qualité et, qui plus est, extrêmement chère. L'idée germe alors dans le cerveau d'Irénée : lui qui est chimiste et qui connaît parfaitement la fabrication de la poudre, pourquoi ne créerait-il pas sa propre fabrique ? Peut-être que les choses ne se sont pas exactement passées ainsi. La belle-sœur d'Irénée, l'épouse de Victor,

relate que le colonel Toussard a simplement indiqué à Irénée l'existence d'un établissement en Pennsylvanie où l'on fabrique de la poudre, qu'Irénée a souhaité visiter la manufacture et qu'une fois sur place, il s'est montré très surpris des méthodes extrêmement archaïques utilisées.

Mais quelles que soient les circonstances de son apparition, l'idée fait son chemin et Irénée se montre des plus résolu. Il possède le savoir-faire, la concurrence est quasi inexistante et surtout, le marché est immense : si l'armée américaine utilise de la poudre, elle n'est pas la seule. Les pionniers partis à la Conquête de l'Ouest en ont besoin pour chasser et défricher ;

les entrepreneurs de mines, les constructeurs de travaux publics et les planteurs des États du Sud l'emploient pour foudroyer les roches...

Le 2 octobre 1799, la famille embarque à bord de l'*American Eagle* à La Rochelle. En janvier 1800, après une traversée des plus périlleuses, les Du Pont foulent enfin le sol américain.



¹ Dermigny Louis, *Aux origines de la Du Pont de Nemours*, in *Revue d'histoire des colonies*, tome 44, n° 156-157, 1957, pp. 285-310.

² Il a écrit des ouvrages sur l'économie, la politique, la physiologie, l'histoire naturelle, la physique générale... Citons entre autres : *De l'Origine et des progrès d'une science nouvelle*, 1767 ; *Table raisonnée des principes d'économie politique*, 1775 ; *Sur l'éducation nationale dans les États-Unis d'Amérique*, 1800.

³ La physiocratie est une école de pensée économique et politique, née en France vers 1750, qui conçoit la liberté du commerce comme premier principe de politique économique.

⁴ Il est nommé inspecteur général des manufactures en 1774 ; il intervient dans la préparation des traités de commerce avec l'Angleterre en 1786 ; Calonne le fait nommer conseiller d'État et commissaire général du Commerce.

⁵ La chose est cependant sujette à caution ; on dit aussi qu'il aurait obtenu cette autorisation pour ses bons travaux en économie aux côtés de Turgot ou encore qu'il ajouta de Nemours à son nom au moment de siéger en tant que député du Tiers-État à l'Assemblée Constituante (plusieurs autres députés portant déjà le nom de Du Pont).

⁶ Voir une description précise de ses mésaventures dans l'article de Fohlen Claude, *L'échec américain de Pierre Samuel Du Pont de Nemours*, 30 mai 1974, in *Revue française d'histoire d'outre-mer*, tome 61, n° 224, pp. 459-460.

• Ci-contre : dessin des machineries de la manufacture fondée en 1802. © Hagley Museum and Library

• Page de gauche : portrait d'Éleuthère Irénée Du Pont de Nemours, réalisé en 1831 par le peintre américain Rembrandt Peale. © Hagley Museum and Library

⁷ Voir *Du Pont de Nemours, de la poudre au nylon*, Max Dorian, Paris, Plon, 1961.

• Un traité de paix sera signé en 1802, mais il ne durera qu'un an. En 1806, Napoléon instaurera le Blocus continental dont l'objectif est de ruiner le Royaume-Uni en l'empêchant de commercer avec le reste de l'Europe.

La seule chose qui manque au jeune homme, ce sont des machines performantes, des techniciens aguerris pour les faire fonctionner et des capitaux pour lancer sa société. S'il peut trouver des capitaux aux États-Unis, les machines et les techniciens les plus en pointe se trouvent en France. « *Qu'à cela ne tienne* », lui lance son père, toujours aussi remuant et audacieux, « *retourne en France chercher ce qu'il te faut !* »

En janvier 1801, un peu plus d'un an après son arrivée à Newport, Irénée traverse donc l'Atlantique en sens inverse. Pierre Samuel écrit à son ami Jefferson : « *Son voyage en France a pour but de rapporter des machines en cuivre et en bronze, qu'il ne pourrait exécuter ici ni aussi vite, ni aussi bien, pour le triple de la valeur... J'ose vous répondre qu'il enverra des boulets à un cinquième de distance de plus que ne vont les boulets anglais et hollandais.* »⁷ À vrai dire, il s'agit de réaliser un véritable transfert de technologie.

S'il peut trouver des capitaux aux États-Unis, les machines et les techniciens les plus en pointe se trouvent en France.

Or, la poudre noire est un produit stratégique. Il faut donc obtenir l'accord de l'État français, c'est-à-dire de Bonaparte. Étonnamment, celui-ci se laisse assez facilement fléchir. Sans doute se réjouit-il qu'une fabrique française mette fin au monopole des Anglais sur le marché américain de la poudre. N'oublions pas qu'au début de l'année 1801, la France est encore en guerre contre le Royaume-Uni et d'autres nations européennes regroupées au sein d'une coalition⁸. Tout ce qui peut

nuire à ses ennemis ne peut que faire plaisir à Bonaparte... De ce fait, le gouvernement français se montre très généreux envers Irénée. On lui cède les machines à prix coûtant (notamment des meules de marbre qui broient très finement la poudre), on lui révèle les dernières techniques de fabrication mises au point depuis son départ, on l'autorise même à recruter de la main-d'œuvre parmi les ouvriers de la Poudrerie Nationale d'Essonnes. Six mois plus tard, Irénée rentre en Amérique. Durant la



traversée, il rédige minutieusement le plan financier de sa nouvelle société. Il a des idées très précises, notamment sur la composition du produit : on respectera les proportions recommandées par Lavoisier, à savoir 75% de salpêtre (que l'on fera venir des Indes et du Chili), 10% de soufre (qu'on ira chercher en Sicile) et 15% de charbon de bois (que l'on pourra fabriquer sur place), et on suivra précisément les étapes de fabrication : les trois ingrédients seront humidifiés, pulvérisés, puis soigneusement malaxés. La poudre obtenue sera ensuite pressée en pains compacts afin de la débarrasser de toute humidité. On effectuera alors le grenage, qui consiste à concasser les pains et à faire passer la poudre à travers des tamis de calibres différents selon la grosseur du grain que l'on désire obtenir. Puis, touche finale, viendra le polissage⁹. Une fois la traversée effectuée, Irénée se met en quête de l'emplacement le plus adéquat pour sa manufacture. Il dénicher à Wilmington, dans l'État du Delaware, une ancienne ferme installée près d'une rivière. La présence d'un cours d'eau est essentielle, pour au moins deux raisons : d'une part c'est grâce au courant qu'on pourra générer l'énergie qui actionnera la machinerie ; d'autre part la voie fluviale est stratégique pour livrer les matières premières et expédier les produits finis.

La "Manufacture de poudre de guerre et de chasse des États-Unis d'Amérique" est officiellement fondée le 19 juillet 1802. Deux ans plus tard, malgré des débuts un peu difficiles, 44 907 livres de poudre sortent des ateliers de la manufacture et Irénée prend pour la première fois un brevet au nom de la compagnie.

Dès ses débuts, Irénée accorde une grande importance à la sécurité. La poudre noire étant un produit extrêmement explosif, il fait tout pour diminuer les risques d'accident : les ouvriers ne doivent rien porter sur eux de métallique ; leurs chaussures sont cloutées de chevilles de bois ; les supports des machines sont faits de bois dur. Toutes ces précautions n'empêchent cependant pas que se produisent plusieurs terribles explosions. La plus importante a lieu en 1817. Le bilan humain est de 49 morts. Toutes les maisons d'habitation alentour sont détruites. Plus de 50 000 tonnes de poudre stockées dans les magasins sont perdues. Il faut repartir de zéro. Mais les efforts mis en œuvre seront bientôt couronnés de succès : en 1820, la société devient le premier fournisseur de poudre du

gouvernement américain et lorsque Irénée meurt, le 31 octobre 1834, elle est la plus importante fabrique de poudre au monde.

Après la mort d'Irénée, l'entreprise continue de croître, se lançant dans la production de dynamite et de "poudre sans fumée". À partir des années 1920, elle accentue ses efforts de recherche et développement dans les produits chimiques¹⁰. D'où la création en 1928 du néoprène, le premier caoutchouc synthétique et, en 1935, du nylon. La découverte de la lucite puis celle du teflon suivront quelques années plus tard. Après la Seconde Guerre mondiale, l'entreprise s'ouvrira à des marchés plus diversifiés, tels l'agriculture et les produits phytosanitaires, la nutrition, les colorants, les produits de sécurité et de protection, les matériaux électroniques, et on en passe !

Fort de succès mondial qu'on lui connaît, E. I. Du Pont de Nemours and Company est aujourd'hui l'une des plus anciennes entreprises américaines.

Claire Moyrand



⁹ Voir *Ces étonnants Du Pont de Nemours*, William H. A. Car, traduction de Jane Fillion, Paris, Éditions de Trévise, 1967.

¹⁰ Voir *Du nylon et des bombes : Du Pont de Nemours, le marché et l'État américain, 1900-1970*, Pap Ndiaye, Paris, Belin, 2001.

• Publicité pour la poudre Du Pont parue dans *The Saturday evening post*, le 10 février 1925. © Hagley Museum and Library

• Page de gauche : manufacture de Brandywine River. © Hagley Museum and Library



• Les "Miss Shiseido" font leur apparition en 1933. Forcées de vente de la marque, elles sont vêtues à l'occidentale et portent les cheveux courts. À travers elles, Shiseido propose une image de la femme japonaise moderne.
© Shiseido

Shinzo Fukuhara

une idée de la beauté entre Orient et Occident

Au début des années 1900, alors que le Japon a les yeux rivés vers l'Occident, Shinzo Fukuhara, fils du fondateur de Shiseido, se rend aux États-Unis et en France pour y approfondir ses connaissances en pharmacologie. Là, il s'imprègne de la ferveur artistique qui règne dans la capitale et s'adonne à la photographie. À la tête de l'entreprise à partir de 1915, il pose les fondamentaux de l'identité visuelle de la marque et introduit une conception occidentalisée de la beauté féminine que les Japonaises n'hésiteront pas à s'approprier.



Shinzo Fukuhara est le troisième fils d'Arinobu Fukuhara qui fonde l'entreprise Shiseido en 1872, dans le quartier de Ginza à Tokyo. Première pharmacie créée sur le modèle occidental, Shiseido acquiert une notoriété grâce au lancement de deux produits phares : la première pâte dentifrice japonaise en 1888 et une crème cosmétique, Eudermine, en 1897. Ces innovations vont séduire les consommateurs, qui découvrent depuis peu les modes occidentales. Ce n'est en effet qu'en 1858, après avoir signé des traités d'amitié et de commerce avec les Pays-Bas, l'Angleterre, la France, la Russie et les États-Unis, que le Japon met fin à un isolement total de presque 200 ans.

Ces traités sont ratifiés après l'ouverture forcée du pays en 1854 par les États-Unis, qui fait plier le Shogunat¹ et annonce la fin du système féodal japonais. En 1868, le jeune empereur Mutsuhito, dont le pouvoir est rétabli, entreprend une vaste réforme du pays et proclame son ouverture officielle pour le faire entrer dans l'ère industrielle. C'est le début de l'ère Meiji, ou ère des Lumières. Le port de Yokohama, non loin de la nouvelle capitale, Tokyo, devient le lieu d'intenses échanges avec l'étranger, alors que l'engouement pour l'esthétique du pays du Soleil Levant et en particulier les estampes, qui prend le nom de japonisme, influence l'avant-garde artistique européenne de façon déterminante.

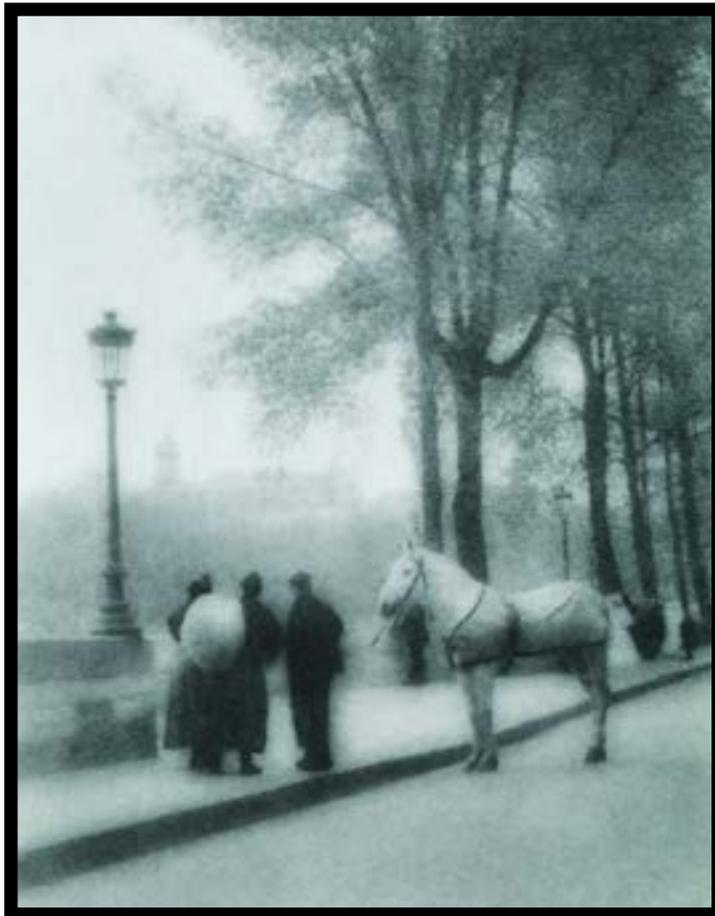
¹ En 1854, la convention de Kanagawa donnant aux navires américains le droit de mouiller dans les ports nippons, est obtenue sous la menace de représailles : devant l'intimidante flotte des bateaux noirs du Commodore Perry, le pouvoir shogunal s'incline. Le Shogunat désigne le gouvernement militaire mis en place au Japon à partir de la fin du XII^e siècle et prenant fin avec la restauration de Meiji.

Porté par l'engouement pour les produits qui arrivent d'ailleurs, le petit laboratoire familial d'Arinobu Fukuhara se développe rapidement. Hélas, le fils aîné d'Arinobu tombe malade, et le cadet décède prématurément. Shinzo Fukuhara, le petit dernier, devient dès lors l'héritier de l'entreprise paternelle. Formé aux techniques de la peinture occidentale ainsi qu'à la photographie, arrivée elle aussi sur les navires étrangers, le jeune Shinzo doit mettre sa vocation artistique entre parenthèses et rejoindre les bancs de l'université pour y étudier la pharmacologie.

À cette époque, de nombreuses personnalités japonaises effectuent des voyages en Europe et aux États-Unis pour observer les mœurs, analyser les nouvelles techniques et les pratiques politiques dont elles pourraient s'inspirer pour préparer le Japon à la modernité. Rien d'étonnant donc à ce qu'Arinobu Fukuhara, qui s'est rendu à l'Exposition universelle de 1900 et dont la florissante affaire repose au départ sur l'imitation de produits occidentaux, envoie son fils, diplômé en poche, poursuivre son parcours universitaire à New York. En 1908, à l'âge de 25 ans, Shinzo intègre la prestigieuse Université Columbia avant d'officialiser dans une pharmacie de la banlieue de New York puis dans une usine de cosmétique pendant deux ans. Son ardeur et la qualité de son travail sont récompensées par un patron reconnaissant, qui lui offre plusieurs formules.

Mais, pour l'heure, Shinzo Fukuhara n'entend pas se consacrer à la formulation. Ayant répondu aux souhaits paternels, il se rend en Europe, certes officiellement pour approfondir ses connaissances pharmacologiques, mais aussi pour renouer avec ses inclinations artistiques. La photographie l'appelle. Dans la capitale mondiale des arts de l'avant-guerre, il fréquente les personnalités japonaises de l'École de Paris et s'offre un appareil photo commandé sur mesure chez Marion, à Londres. Ses clichés, remarquables de délicatesse et de sensibilité, sont publiés en 1922 dans un livre intitulé *Paris et la Seine* et conservent encore aujourd'hui leur place dans l'histoire de l'art nippon.

Non dénué de sens des affaires, à son retour au Japon en 1915, Shinzo Fukuhara succède à son père et réoriente les activités de la pharmacie Shiseido vers des cosmétiques de qualité supérieure, mettant à profit l'expérience acquise à l'étranger. En 1923, il crée, à l'instar du système américain, un réseau de magasins indépendants pour proposer des prix fixes à la clientèle, et garantit des revenus réguliers aux détaillants et fabricants. Déléguant les responsabilités de gestion, il se consacre alors au développement de l'image de la marque. En 1915, celui qui affirme que « *tout doit être emprunt de richesse* » dessine lui-même le logo au camélia, d'inspiration Art nouveau, et instaure l'année suivante un département Design. Shiseido est aussi un vecteur d'influences. Entre 1926 et 1929, l'entreprise distribue chaque mois des petites affiches publi-



• Photographie de Shinzo Fukuhara intitulée *Le vendeur de chevaux*, extraite de sa série *Paris et la Seine* réalisée en 1913. © Shideido

² Les Modern Girls, ou Moga (un équivalent japonais de la Garçonne) désignent les femmes japonaises qui, dans les années 1920, affichent leur volonté de rupture avec la tradition en s'appropriant les modes occidentales et en lisant les traités féministes et libéraux. Leur apparition coïncide avec l'émergence du travail salarié féminin qui leur confère un certain pouvoir d'achat.

citaires destinées aux vitrines de son réseau de boutiques. Conçues par les typographes et dessinateurs de la maison, elles mettent en scène des produits dans une ambiance graphique directement inspirée de *Vogue* et autres magazines de mode parisiens. En 1924, Shiseido lance son propre mensuel dans lequel ses coquettes lectrices découvrent les dernières tendances occidentales en matière de style vestimentaire et de coiffure. Le nouveau salon de coiffure Shiseido a également convié la styliste américaine Helen Grossman à présenter au Japon les pratiques dernier cri en matière de beauté de l'autre côté du Pacifique. La coiffure *mimi kakushi* (littéralement "recouvrir les oreilles"), qui consiste à cacher les oreilles sous des cheveux coupés au carré et ondulés en "vagues", fait ainsi son entrée dans l'archipel. D'abord arborée par les Modern Girls², elle sera adoptée par une grande majorité de femmes pendant près de dix ans.

Décédé en 1948, Shinzo Fukuhara a contribué sur le plan culturel au mouvement général de l'occidentalisation du Japon, qui, au début du XX^e siècle, est conçu comme un levier de modernisation. Paradoxe des temps, alors que, sous sa houlette, Shiseido a été une ambassadrice de la beauté occidentale, l'entreprise est aujourd'hui célèbre dans le monde entier pour véhiculer le raffinement nippon. La fascination de l'Orient pour l'Occident n'a d'égale que son contraire.

Ines de Giuli



Hermès

La maison en mouvement

Hermès n'est autre que le dieu des voyageurs dans la mythologie grecque. Pour une maison fondée en 1837 dont l'un des premiers objets fabriqués a été une selle, autrement dit un siège mobile, l'homonymie est heureuse. Le logo de la maison, adopté dès 1943 et déposé en 1945, évoque quant à lui un perpétuel départ. Née sous le signe du voyage, la maison de luxe en a fait une tradition, tradition dans laquelle réside la condition de sa modernité. Le petit-fils du fondateur, Émile-Maurice Hermès, l'a démontré à l'envi. Plus proche de nous, l'une des grandes directrices artistiques que la maison ait comptée, Leïla Menchari, nous confie ses émotions nées lors d'un voyage au Japon, relatant à quel point elles ont nourri son imagination et son travail.

L'histoire d'Hermès commence avec un pas en avant. Celui que fit Thierry Hermès au début des années 1820 pour se rendre à Paris à pied, quittant définitivement sa contrée natale située sur la rive gauche du Rhin, en Rhénanie-Westphalie. La ville de Krefeld, d'où il est originaire, se situe sur un territoire qui a été conquis par les troupes de la première République Française avant d'être le théâtre de campagnes napoléoniennes visant à vassaliser l'Europe centrale. Né en 1801, Thierry Hermès est sujet de la patrie des droits de l'homme, dont il parle la langue. Fils de cabaretier, il grandit dans le va-et-vient des voyageurs et de leurs montures altières, la musicalité du bruit sec des sabots et du claquement des cuirs sanglés, la chaleur ruminante et nerveuse des robes équinées et l'éclat métallique des harnais. Orphelin vers l'âge de 13 ans, il est hébergé par des membres de sa famille maternelle, cultivateurs, et doit patienter jusqu'à l'âge de 20 ans pour devenir maître de son destin.

Paris est alors une place en vue pour les harnacheurs selliers qui s'épanouissent à nouveau sous la Restauration, après avoir connu des années sombres : la période révolutionnaire avait banni les carrosses, symbole d'une aristocratie aussi opulente qu'opprimante, les batailles napoléoniennes avaient quant à elles saigné à blanc la cavalerie ; 20 000 chevaux étaient tombés pendant la seule bataille de la Moskova aux côtés de 70 000 soldats. Mais la France n'entend pas se laisser damer le pion par l'Angleterre qui a pris le pas en matière de transport à cheval. Dès les années 1820, Paris retrouve sa suprématie et le prestige de la ville repose à nouveau sur le savoir-faire d'exception de ses artisans selliers, harnacheurs et carrossiers. Thierry Hermès n'a d'autre rêve que d'appartenir à ce monde-là. Poursuivant une vocation nourrie par des souvenirs d'enfance, il entreprend le voyage de sa vie. Les premières années sont passées à Pont-Audemer, où il se forme au travail des peaux. Sa profession de sellier est attestée en 1828 à Paris sur son acte de mariage. Il exerce pour d'autres pendant près d'une décennie avant de fonder sa propre maison en 1837 rue Basse-du-Rempart (disparue dans les réaménagements haussmanniens) près

• Page de gauche :
l'atelier trousses en
1930 au 24 Faubourg
Saint-Honoré.
© Archives Hermès
photographe Draeger.



• Portrait d'Emile Hermès, fils de Charles Hermès et petit-fils du fondateur, à l'âge de 17 ans, 1888
© Archives Famille Hermès - Van Bosh

de la Madeleine. Dès lors, le nom d'Hermès circule dans les élégants salons de la capitale pour l'excellence de sa facture. Celle-ci est d'ailleurs distinguée à l'Exposition universelle de 1867.

LE GÉNIE D'ÉMILE-MAURICE HERMÈS

La deuxième génération – en la personne de Charles-Émile Hermès – qui prend le relais en 1860, poursuit l'œuvre du fondateur et diversifie l'activité de l'établissement qui se met à proposer des articles d'équitation et des casaque de course en soie. C'est également la deuxième génération qui installe l'atelier 24 rue du faubourg Saint-Honoré en 1880, un emplacement idéal pour regarder passer les équipages et recevoir la riche clientèle qui en descend. Mais c'est quand l'appel du large s'empare des Hermès que la manufacture de selles connaît ses avancées majeures. Le voyage mène Émile-Maurice Hermès, petit-fils du fondateur, jusqu'aux confins des steppes russes. Le jeune homme n'est alors pas destiné à jouer un rôle crucial dans l'entre-

prise familiale. La tradition veut que les manufactures se transmettent de père en fils par ordre de primogéniture, et le frère d'Émile-Maurice, de onze ans son aîné, est déjà associé de l'entreprise lorsque le cadet entreprend à 28 ans ce voyage long et difficile. Ses parents n'encouragent que tièdement une aventure qui leur paraît aussi vaine que risquée. Paris n'est-elle pas le centre du monde en ces années où la Belle Époque n'a jamais aussi bien porté son nom ? Tous les Russes qui comptent n'y séjournent-ils pas régulièrement, apportant le comble du raffinement slave au cœur même de la capitale française et rendant le voyage inutile ? Émile-Maurice, anglophone, ne cède pas à l'illusion de ses contemporains pour qui la suprématie de la France, dont la langue est encore parlée par les élites européennes, semble inébranlable en cette année 1899. Le jeune homme tient tête : il veut aller au devant du monde. Son parrain Gustave Mühlbacher, issu d'une illustre famille de carrossiers dont les équipements représentent le "fin du fin" des voitures et des attelages depuis le Second Empire, lui a donné quelques noms de clients à visiter,

parmi lesquels de nombreux parents et proches du tsar. Lourde pelisse sur les épaules, Émile-Maurice traverse la Belgique, les Pays-Bas, la Pologne, s'embarque à Odessa et gagne un pays, qui, se réveillant après plusieurs siècles de léthargie, amorce sa modernisation. Emblématique, la construction du transsibérien à travers l'immensité russe (9 298 km, onze fuseaux horaires) engendre l'un des plus grands chantiers jamais entrepris.

Émile-Maurice revient de la Russie de Nicolas II avec des carnets de commandes remplis. Mais là n'est pas l'essentiel. Le jeune homme est à l'origine d'innovations décisives. D'abord, il a pris différentes sortes de moyens de transport et parcouru en diligence des étendues qui repoussaient toujours plus loin l'horizon, affûtant son esprit pratique et saisissant pleinement les contraintes du voyage. Ensuite, il a vu comment les clients prêtaient vie aux articles Hermès. Recueillir leurs besoins, leurs attentes et pourquoi pas leurs fantaisies, va devenir un mot d'ordre. À cette époque, les aristocrates français emportent encore de nombreuses malles – si ce n'est des meubles – lorsqu'ils se rendent en villégiature (accomplissant un voyage incompatible avec l'itinérance), quand les Anglais ont déjà inventé le tourisme moderne. Il a fallu qu'Émile-Maurice soit sur les routes pour mesurer, à son tour, l'importance d'alléger le bagage. Et tant pis pour les armoiries et les couronnes, dont l'omission aurait, du temps de son père et de son grand-père, constitué un crime de lèse-majesté. Faire fi du superflu et rechercher les formes universelles, voilà qui va conduire la nouvelle tête pensante de la maison familiale à accomplir une révolution dans l'univers des selliers et des maroquiniers.

LA BAGAGERIE RÉINVENTÉE

En Argentine, Émile-Maurice remarque chez les Gauchos, le peuple de gardiens de troupeaux vivant dans les vastes plaines sud-américaines, un sac souple et simple en forme de trapèze utilisé pour ranger la selle. Hermès proposait jusqu'alors une malle rigide, équipée à l'intérieur de tréteaux, où les pièces d'harnachement, les bottes et la tenue du cavalier avaient chacune leur place. Épris de mobilité, le nouveau président d'Hermès développe en ce siècle naissant un sac à courroies haut, le sac à selle, en alternative à la malle. Cette dernière, en raison de son poids et de ses dimensions, s'avère peu compatible non seulement avec une nouvelle conception du voyage – celui-ci a été réinventé par les Anglais – mais aussi avec la nouvelle ère qui s'annonce : l'ère de l'automobile. Porteur de toute une tradition très exigeante du travail du cuir, Émile-Maurice ne se contente pas de reproduire à l'identique le génial accessoire des bergers argentins. L'ouverture en deux temps, grâce aux sanglons, permet d'éviter que la selle ne déploie trop vite ses quartiers. Disposant d'un rabat et d'un petit pontet à touret, le nouveau modèle de chez Hermès met en œuvre, dans ses finitions, un savoir-faire presque

séculaire et désormais inégalé, décelable dans l'astiquage des bordures, le recours au point sellier ou encore la couture 14 pouces. Rompant avec les codes, Émile-Maurice invente en outre un canon esthétique de la maison : le mythique sac Birkin créé en 1984 en sera inspiré.

Le voyage en Amérique effectué en 1914 est tout aussi fondateur. En décembre, alors que le personnel des manufactures françaises est mobilisé en masse, Émile-Maurice est envoyé au Canada et aux États-Unis pour procéder au nom de la cavalerie française au choix des harnais, de la sellerie et des pièces de cuir servant à tracter l'artillerie lourde. Un cabriolet Cadillac avec chauffeur est mis à sa disposition. Un jour de tempête de neige, il s'aperçoit que la capote se fixe à la toile de l'habacle grâce à un système extrêmement pratique désigné alors comme le ferme-tout américain. Prodigieux procédé ! Émile-Maurice en rapporte

de nombreux exemplaires dans ses valises, et revend même ces fermetures à glissière – ou fermetures Éclair® – telles quelles aux maisons de couture.

Émile-Maurice Hermès n'est définitivement pas prisonnier du temps. Au lieu de frémir, comme ses confrères, devant la mécanisation du transport individuel qui sonne le glas du transport à cheval et de l'art des équipages, le harnacheur sellier l'acclame. En 1923, il conçoit même un nouvel article pour dame qu'il baptise "le sac pour l'automobile". Mettant pour la première fois la fermeture Éclair® découverte en Amérique en contact avec ce cuir fin qu'est le box, l'objet est un hymne à la modernité. Plein cuir et sans décor, il a pour

seule fantaisie une pièce empruntée au harnais permettant la prise en main de la tirette. Il se révèle parfaitement adapté aux gestes des garçonnnes qui préfèrent désormais le mouvement à la contemplation et la pureté de la ligne à l'accumulation de pampilles et de broderies.

TRÉSORS DE VOYAGE

Garder un œil sur le monde et ne pas s'endormir sur ses lauriers. Conscient de l'importance des apports extérieurs et formé par les voyages, Émile-Maurice initie une collection éclectique d'objets dédiés, selon les mots de la directrice du patrimoine de la maison, Ménéhould de Bazelaire, à "la bougeotte humaine". La chapka, coiffure des cochers de l'écurie du tsar, qu'il rapporte de son séjour en Russie, figure parmi les premiers trophées. Le nécessaire de voyage créé par Martin-Guillaume Biennais¹ pour un officier du Premier Empire en campagne, est un autre des trésors acquis par Émile-Maurice. Mètre pliant, porte-mine et instruments cartographiques côtoient des ustensiles de toilette destinés aussi bien à l'homme (gratte-langue et cure-oreille) qu'au cheval (cure-pied), le tout orné de manches en vermeil ouvragé. Tout passionné de modernité qu'il soit, Émile-Maurice n'aime rien tant qu'admirer la virtuosité des maîtres artisans porteurs d'une tradition de savoir-faire pluriséculaire. Enrichis d'année en année d'accessoires, de tableaux, de gravures

¹ Martin-Guillaume Biennais (1764-1843) est un artisan installé rue Saint-Honoré, à l'enseigne du Singe violet. Il bénéficie de la proximité du Palais des Tuileries qui lui passe de nombreuses commandes. Il étend ses activités à l'ébénisterie, puis sous le Consulat, à l'orfèvrerie et devient l'un des fournisseurs officiels de Napoléon I^{er}.



• Ci-contre :
le sac à selle
d'Hermès, 1927.
© Archives Hermès

Page de droite :
publicité pour articles
de voyage, 1929.
© Crédit : Hermès - Draeger

et de meubles somptueux ou insolites, les anciens bureaux muséifiés du troisième président d'Hermès, mort en 1951, permettent d'accomplir au cœur même du 24 faubourg un voyage immobile. Ils demeurent un lieu d'inspiration incontournable pour les créateurs de la maison qui viennent régulièrement s'y dépayser.

L'EMPIRE DES THÈMES

Les deux gendres d'Émile-Maurice Hermès, Jean-René Guérand (1905-1993) et Robert Dumas, (1898-1978) s'attachent quant à eux à développer les diversifications engagées par leur beau-père. Le premier crée la ligne de parfum, le deuxième inscrit la maison dans l'univers de la haute couture. Il est vrai que les vêtements masculins et féminins – à l'origine dédiés au sport – ont été lancés au milieu des années 1920 par la styliste Lola Prusac qui introduit en magasin les premières écharpes en soie. Mais c'est sous la direction artistique de Robert Dumas que le carré Hermès devient un objet mythique et que les collections de vêtements font leur entrée dans le cénacle de la mode parisienne. Créés dans les années 1920, les accessoires d'horlogerie et de bijouterie siglés de la maison au grand H deviennent emblématiques du luxe *Made in France*. Ainsi, lorsque Jean-Louis Dumas (1938-2010) prend la tête de l'entreprise Hermès en 1978 à la mort de son père Robert Dumas, le nom Hermès est-il

perçu comme l'une des plus belles références, aux quatre coins du monde, du savoir-faire à la française. Se méfiant des acquis, Jean-Louis Dumas n'a alors cessé de mettre à l'épreuve la maison qu'il reçoit en héritage pour mieux l'inscrire dans le temps présent.

Chez Hermès, la routine n'a donc toujours pas sa place. Après la célébration, en 1987, des 150 ans de la maison qui donne lieu à de nombreux événements, Jean-Louis Dumas, désireux de prolonger le formidable élan créatif qui s'est alors manifesté, décide de placer chaque année sous le signe d'un thème. Depuis cette date, les directeurs artistiques sont invités à réinterpréter la culture d'Hermès à la lumière du concept choisi, la transposant dans une autre réalité ou sous d'autres latitudes sans la travestir, explorant des facettes jusque-là demeurées dans l'ombre, et lui donnant sans cesse un nouveau souffle. Pays, paysage, expression artistique, élément naturel... De "l'exotisme" à "l'air libre", de "l'arbre" aux "étoiles" ou encore de "la musique" au "sport", les thèmes se succèdent souvent par association d'idées et se déclinent partout : sur les étoffes, les cuirs, les bijoux ou encore les arts de la table. En digne héritier de son grand-père Émile-Maurice, Jean-Louis Dumas, qui a su intégrer le changement à la culture de la maison mieux que personne, fait lui aussi la part belle au voyage. Comme son aïeul, il est persuadé que l'avenir de la France repose sur son aptitude à porter son regard



alger
biarritz
chantilly
pau
saint-cyr
saumur

CANNES : 5, Boulevard de la Croisette

HERMÈS

24, FAUB. SAINT-HONORÉ, PARIS

DRAEGER

h.c | 77

² Auberge traditionnelle japonaise.

³ Un torii ou torii est un portail traditionnel japonais généralement en bois. Il est communément érigé à l'entrée d'un sanctuaire shintoïste, afin de séparer l'enceinte sacrée de l'environnement profane.

⁴ Conceptrice avant-gardiste de la théâtralisation de l'étalage, Annie Beaumel a créé et animé les vitrines d'Hermès de 1927 à 1978, année où Leïla Menchari, qui travaille à ses côtés depuis 1961, a pris sa succession. En 1942, dans un Paris morose et manquant de tout, à commencer par l'essence, les voitures à cheval avaient été ressorties. Annie Beaumel a fait ramasser le crottin et l'a placé dans les vitrines du faubourg Saint-Honoré où elle a introduit des moineaux vivants qui le picoraient. Ce happening avant l'heure a eu un écho jusqu'aux États-Unis.

⁵ L'Odyssée se composait de 52 voyages vers 52 destinations différentes. Chaque semaine, des groupes de collaborateurs de tous horizons professionnels et géographiques se retrouvaient à Paris puis partaient quelque part dans le monde, qui en Patagonie, etc.

⁶ Ménéhould de Bazelaire, le 10 juillet 2014 à Paris.

• Page de droite : vitrine Hermès Automne 1991 : perspective de Cassandre grande vitrine du Faubourg, Paris. © Guillaume de Laubier

hors des frontières. C'est d'ailleurs en se rendant en 2CV à Kaboul que, jeune homme, le cinquième président d'Hermès s'est décillé les yeux, loin de son seizième arrondissement natal...

DU CARACTÈRE ESSENTIEL DES VOYAGES DANS LA CRÉATION

En 1990, en vue de l'année du Japon, il décide d'y envoyer ses créateurs et de les immerger chez de grands artisans avec, pour seule consigne, de tenir un carnet de voyage. Les participants sont dispersés dès le lendemain de leur arrivée à Tokyo. Leïla Menchari, alors directrice artistique en charge des vitrines des magasins Hermès, est de l'aventure. Elle est envoyée à Beppu, sur l'île de Kyushu, où elle effectue un stage chez un tresseur de bambou. Le ravissement qui la saisit en mettant le pied sur l'archipel ne la quitte plus. « *Je suis arrivée dans un ryokan² enfoui sous un jardin magnifique, au milieu des compositions végétales. J'étais éblouie car tout cet environnement concrétisait la science et l'exigence de la beauté. Ici, on ne faisait pas de concession et on allait à l'essentiel.* » Le raffinement japonais, qui s'attache plus que tout autre à sublimer la nature, manifestant « *du respect pour la moindre brindille* », l'émeut au plus haut point : « *Lorsqu'un bambou présentait un champignon, il devenait très précieux aux yeux des Japonais. Généralement, c'est considéré comme une anomalie. Mais eux retenaient précisément le morceau affecté et en faisaient une théière baroque. J'étais béate d'admiration.* » Le maître vannier, reconnu Trésor national vivant, met un an à fabriquer un petit panier. Il prépare d'abord ses feuilles qu'il va chercher lui-même. Il les passe au feu, il les lisse, il les détache. Pas le moindre petit raccord ne peut être décelé sur les coins de l'objet fini dont la forme dépend entièrement des éléments naturels sélectionnés. Une minutie qui procure à Leïla Menchari un choc autant esthétique que philosophique : « *Pour pouvoir faire cela, il faut se soustraire au temps de manière absolue.* » Ailleurs, la directrice artistique est émerveillée par des paniers brûlés à dessein et patinés. « *C'était d'une beauté ! On allait au-delà de l'effet bambou. La matière première banale était devenue un objet précieux.* »

Les bonzaïs, les rochers aux teintes violettes, décolorés par l'humidité, le reflet du bois dans les maisons traditionnelles où sont suspendues des estampes japonaises, des têtes émergeant de l'eau fumante des sources thermales, les toriis³ dressés comme des portes du ciel ou encore le rythme serré des forêts de bambous frétil-lantes et gémissements plongent Leïla Menchari dans un état de fascination constante : « *Je n'avais pas assez de regards pour pénétrer tout cela.* » Pour la peintre diplômée des Beaux-Arts de Tunis puis des Beaux-Arts de Paris venue présenter ses maquettes à Annie Beaumel⁴ un beau jour de 1961, « *tout est dessin* ». Et le dépaysement permet d'ouvrir de nouveaux champs des possibles : « *Voyager, c'est découvrir encore une autre dimension des*

lignes », résume-t-elle. Du Japon, Leïla Menchari rapporte des nouvelles combinaisons de rythmes, de formes et de couleurs qu'elle n'aurait jamais imaginées si elle n'y était pas allée. Initiatique, ce voyage lui permet de saisir l'importance de l'ombre qui met en valeur les formes, le poids du silence qui souligne une parole, la valeur de la rigueur qui confère au travail son sens sacré. Le pays du Soleil Levant la conforte aussi dans son désir de cultiver le mystère et le pouvoir de la suggestion dans ses installations pour Hermès. « *Quand on fait un décor, il faut qu'il y ait toujours du mystère, car le mystère est un tremplin pour le rêve. Le mystère incite l'individu à combler ce qui n'est pas révélé par son imagination.* » Si pour la première fois, c'est la sous-nappe apparue dans la scène du dîner du *Guépard* de Visconti qui a fait comprendre à Leïla la force du caché, le Japon, où les kimonos sont aussi splendides à l'envers qu'à l'endroit, a ravivé cette émotion. « *Dans mes décors,*

je doublais toujours mes étoffes de choses très précieuses. Mais je soulevais juste un pan et on comprenait que tout le reste était fait à l'identique. »

Les voyages ont aussi permis à celle qui a été nommée directrice du comité de la couleur pour la soie chez Hermès d'élargir son répertoire de nuances. L'image est très importante pour définir un poids de couleur, autrement dit un ton, et lui donner une identité. Ainsi, le bleu n'est pas bleu, mais ardoise ou hortensia. Et s'il est l'un plutôt que l'autre, il vibrera davantage à côté d'une couleur sable mouillé plutôt que sable sec. Mais avant toute chose, l'expérience du voyage apporte, selon les mots d'une femme qui en a cultivé l'invitation toute sa vie, « *une sève qui nous manquait* ».

« *Va voir là-bas si tu y es* », disait quant à lui Jean-Louis Dumas. Quitter ses œillères et voir plus grand. Cela, le dirigeant de la maison l'a insufflé autant qu'il a pu. En 2001, il organise pour ses employés non-cadres un grand tour du monde – l'Odyssée⁵ – qu'il maintient malgré le 11 septembre envers et contre toutes les dissuasions. Son fils Pierre-Alexis, directeur artistique de la maison depuis 2005, reprend le flambeau. En 2008, les petites mains des ateliers partent rencontrer les artisans rajasthanis vivant dans le désert du Thar, en Inde. Régulièrement, Hermès organise des tandems, invitant un vendeur, quel que soit l'endroit où il travaille dans le monde, à se rendre dans les ateliers de Pantin et à visiter le musée du 24 faubourg, et un artisan à vivre, pendant quelques jours, le quotidien du personnel en magasin. Ainsi, l'enseigne qui emploie plus de 11 000 personnes en France et à l'international, parvient-elle à ce que « *l'histoire et la culture de la maison [soient] une dynamique dans le cœur de chacun.* »⁶

Ines de Giuli

Je remercie tout particulièrement Ménéhould de Bazelaire et Leïla Menchari pour la richesse de leurs explications et pour leurs témoignages. Elles n'ont été avares ni de leur temps, ni de leur passion.



Les tours du monde du



Dénicher de nouvelles saveurs dans les endroits les plus exotiques de la planète est la marque de fabrique de la famille Bonnat depuis que la chocolaterie a été fondée il y a 130 ans.

À la recherche des plus grands crus de cacao, Stéphane Bonnat, l'actuel dirigeant, poursuit inlassablement la quête.

¹ Célèbre conquistador au service de l'empereur Charles Quint, Hernan Cortés conquiert au XVI^e siècle l'empire aztèque, marquant ainsi le début de la colonisation des Amériques par les Espagnols. En 1528, il est le premier colon à rapporter en Europe la recette du chocolat chaud (sous forme de boisson) ainsi que le cacao et les ustensiles servant à le préparer. Il l'adapte aux goûts de ses compatriotes en masquant l'amertume de la boisson avec du miel, de la vanille ou de la fleur d'oranger.

Chez les Bonnat, la passion du chocolat remonte à loin. Originaire du Pays basque, la famille compterait parmi ses ancêtres une religieuse qui aurait été préceptrice de l'infante d'Espagne au XVI^e siècle, précisément à l'époque où Hernan Cortés rapportait le cacao du Nouveau Monde¹. Se mettant au service de ce dernier, cette femme aurait été l'une des premières à transformer les précieuses fèves en une pâte sombre, au goût exquis.

Une chose est sûre, c'est qu'en 1856, installés à Voiron dans l'Isère, les Bonnat exercent le métier de liquoriste, transformant le sucre en délicieuses friandises. En 1880, un certain Monsieur Lindt découvre par hasard un procédé – le conchage – qui permet de supprimer l'acidité et l'astringence naturelles du cacao, donnant ainsi naissance à une petite merveille : le chocolat noir en tablette. Faisant confiance à ses papilles gourmandes, Félix Bonnat, devenu confiseur, importe de Suisse le tout premier matériel industriel qui lui permettra de produire des plaquettes en nombre. La chocolaterie Bonnat est officiellement créée en 1884. Elle va traverser le siècle en faisant de la qualité de ses cacaos

et de ses produits une exigence toujours renouvelée.

Longtemps méconnu, le cacao fournit une matière première dont le goût, la couleur et le parfum – à l'instar du raisin pour le vin – varient en fonction des terroirs sur lesquels il est cultivé. Trois variétés seulement ont été utilisées pendant deux siècles contre 236 aujourd'hui : en premier lieu, le travail des Bonnat consiste à choisir les fèves avec une grande rigueur. Chocolatiers depuis quatre générations, ils ont appris à deviner le goût que donnera un cacao en fonction de sa nature, du sol sur lequel il se développe, et de la façon dont il est cultivé – un arbuste pouvant être modifié au cours de sa croissance par pollinisation. « *Les combinaisons sont infinies et ceux qui en maîtrisent parfaitement l'art constituent une communauté très restreinte formée de neuf personnes dans le monde et trois en France* », indique Stéphane Bonnat, l'actuel dirigeant de l'entreprise. En 1984, Raymond Bonnat, son père, a d'ailleurs été le premier chocolatier à lancer une collection de chocolats noirs intitulée "Les Grands Crus de cacao" (chocolats "pure origine"). Chacun de ces grands crus se distingue par le caractère particulier de son cacao d'origine qui lui confère un goût unique.

Les cabosses ne poussent pas sous les climats tempérés et il faut aller les chercher le long de la ceinture équatoriale. Être chocolatier, c'est donc parcourir le monde pour sélectionner les meilleurs cacaoyers, visiter les plantations, aller à la rencontre des cultivateurs et les accompagner dans leur travail. L'aventure est une dimension incontournable du métier. Les voyages entrepris ont mené et continuent de mener ceux qui l'exercent au cœur de la forêt vierge brésilienne, au Venezuela, au Mexique... « *On se rend dans des endroits très reculés où on ne sait pas ce qu'on va trouver. Quand on remonte une rivière pendant 5 heures après un trajet en avion de 12 heures et un trajet en voiture de 8 heures parce que quelqu'un a dit qu'il pouvait y avoir du cacao à cet endroit-là, il*

faut être un peu fou. On ne sait pas de tout où on va tomber, ni qui on va rencontrer. C'est l'inconnue la plus totale », témoigne Stéphane Bonnat.

Il ne faut pas avoir peur de se confronter à l'inconnue... quitte à frôler le danger, notamment lorsque la situation politique est instable. Stéphane Bonnat raconte ainsi avoir été pourchassé par le Sentier Lumineux² au Pérou. Le voyage est cependant l'occasion de belles redécouvertes. En 2012, au Brésil, en traversant la forêt primaire, Stéphane Bonnat perd le cache de l'objectif de son appareil photo qui tombe de la voiture, roule sur le sol avant de finir sa course au pied d'un cacaoyer. Le chocolatier fait arrêter le convoi pour le récupérer. Quelle n'est pas sa surprise lorsqu'il découvre alors que le cacaoyer en question est un maragnan, spécimen qui avait disparu à la suite d'une pandémie ! La monilia, une maladie communément appelée "le balai de sorcière", s'était répandue au début des années 1980 suite à l'action malveillante du soupirant de la fille d'un grand planteur de cacaoyers, éconduit en raison de son statut social. Sa vengeance fut sinistrement efficace : en 18 mois, la quasi-totalité des cultures cacaoyères du troisième producteur mondial était éradiquée. La micro-plantation (27 pieds) qui a miraculeusement échappé à la destruction permet à Stéphane Bonnat de produire à nouveau un chocolat "pure origine" que son père avait été le dernier à fabriquer avant la contamination des parcelles. Il est désormais le seul à proposer cette variété réputée comme l'une des trois meilleures au monde : s'associant aux planteurs de Para afin de faire renaître la culture de ce cacao fin, il bénéficie en exclusivité de la totalité des récoltes. Stéphane Bonnat ne se contente pas de courir la planète pour aller dénicher les précieuses pépites. Si l'actuel dirigeant

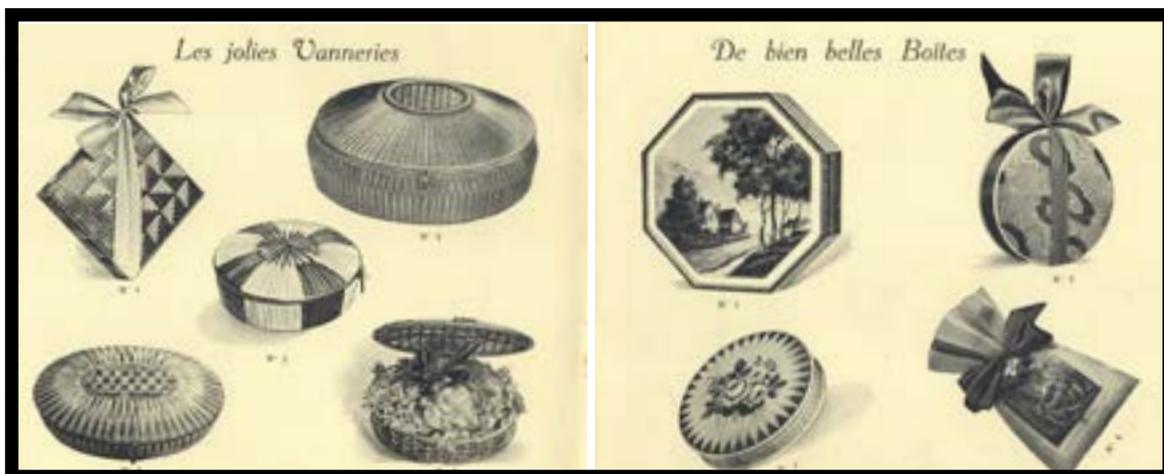


prend une cinquantaine de fois l'avion chaque année, c'est aussi pour rencontrer confrères et revendeurs internationaux. Car une technique particulière, apparue très tôt, a fait du chocolat un produit d'exportation supportant de longs voyages : le praliné à la française. Mélangé à des fruits secs et à du sucre, le chocolat se conserve plus de neuf mois sans perdre ses arômes. Cette recette a eu un rôle important dans l'internationalisation de la marque Bonnat et sa renommée au sein des colonies et des comptoirs. Les pralinés à la française de Bonnat ont même servi de cadeau officiel à Georges Clemenceau lors d'un voyage en Indochine en 1920. Pour l'artisan, le voyage se vit aussi par procuration. « *Il faut comprendre vers quelle destination le cacao nous emmène en termes de parfum* », commente ce dernier. Maragnan du Brésil, cacao real de Xoconuzco au Mexique, cacao de Ceylan ou du Sri Lanka... Croquer ces chocolats "pure origine" propulse inmanquablement les gourmets sous d'autres cieux.

• Couverture du catalogue des spécialités de la confiserie Bonnat, année 1936-1937

² Fondé en 1970 par Abimael Guzmán, le Sentier Lumineux prend la tête de l'insurrection armée issue d'une dissidence du Parti communiste péruvien. Le Sentier Lumineux a mené une guérilla armée entre 1980 et 1990 au Pérou qui a fait 70 000 victimes.

Fanny Desseuve, Gabrielle Auffret



• Présentation des spécialités de la confiserie Bonnat en vanneries et boîtes, catalogue 1932-1933.



« Se modifier ou se momifier »

Comment les voyages forment le commerce

**Toujours en quête de “nouveaux”
– produits, concepts ou clients –
le commerçant voyage en terre étrangère
ou à l’intérieur de lui-même. Il sait que
son métier repose intrinsèquement sur ce
déplacement permanent. Là réside sa vie,
voire sa survie... Petite balade en terre
de grande distribution.**

¹ Michel Drancourt, *Mémoires de l'entreprise*. [Paris] : Robert Laffont, 1993, cité in Carler-Lossouarn.

² Colombien né dans une famille aisée ruinée par la crise des années 1930, Bernardo Trujillo poursuit ses études de droit à Springfield (USA). Il est embauché en 1944 comme traducteur au département publicité de la NCR, la National Cash Register, le plus grand fabricant mondial de caisses enregistreuses dont le siège est à Dayton. La NCR sait qu'en convertissant son public au libre-service et aux techniques modernes, la vente de caisses enregistreuses suivra. Bernardo Trujillo poussera encore plus loin la réflexion sur le commerce et sa mutation, jouissant vite d'une renommée internationale et attirant à Dayton des commerçants du monde entier venus participer à ses séminaires. Cf. Carler-Lossouarn Frédéric, *opus cit.*

³ *Opus cit.*

⁴ Voir note 2.

⁵ Archives du Groupe Casino

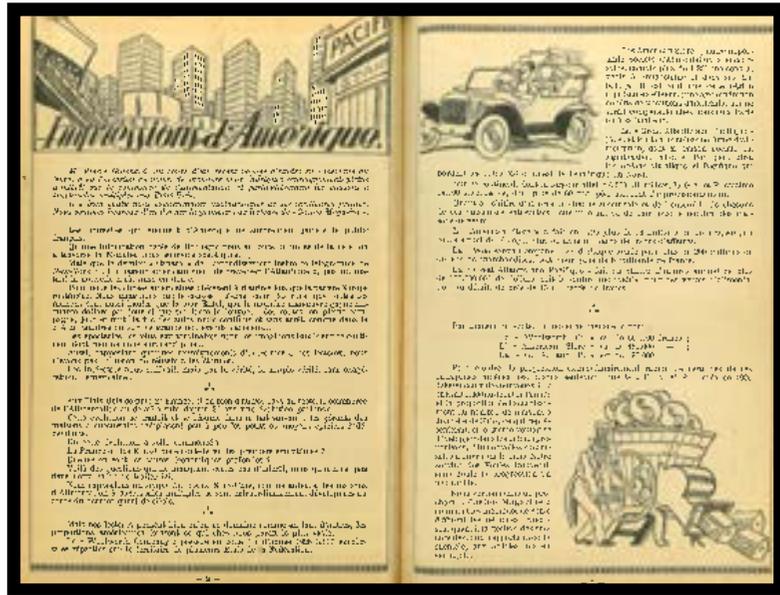
Messieurs, un million de commerçants sont morts cette année dans le monde pour n'avoir pas su prévoir l'avenir. Je vous demande d'observer une minute de silence pour honorer leur mémoire ! » Ainsi commence chaque séminaire d'un homme célèbre dans l'histoire de la distribution moderne, Bernardo Trujillo. Ce Colombien diplômé en droit et immigré en Amérique, va faire venir à lui l'ensemble des entrepreneurs mondiaux du commerce. Ainsi, entre 1957 et 1971, ce ne sont pas moins de 13 000 entrepreneurs, dont 2 683 dirigeants de langue française, qui entreprendront le “pèlerinage” à Dayton (Ohio, USA)² pour écouter le “gourou de la distribution”. Il ajoutait aussitôt : « *Et je vous propose une autre minute de silence en pensant aux millions de commerçants qui sont en train de mourir... – dont vous peut-être – et qui ne le savent pas encore.* »³ D'ailleurs, s'ils sont si nombreux à avoir entrepris le déplacement pour les séminaires organisés par la National Cash Register⁴, c'est précisément pour ne pas trépasser !

Dénicher de nouveaux produits à proposer à de nouveaux clients dans de nouveaux concepts : les fondamentaux du commerce n'ont à vrai dire pas beaucoup changé depuis l'Antiquité. Ils demandent une insatiable curiosité et le goût... du voyage. Un très bel exemple se trouve dans une note de 4 pages⁵, rédigée de la main de Geoffroy Guichard, le fondateur du Groupe Casino à Saint-Étienne (42). Elle relate l'une des nombreuses excursions entreprises par la famille Guichard aux États-Unis. Datée de 1930, Geoffroy écrit : « *Un résultat de notre voyage a été d'attirer notre attention*

• Les représentants des maisons à succursales en 1947 lors de leur voyage aux États-Unis, d'où ils ramèneront le libre-service en France.
© Casino

sur la publicité.» Il constate que tout ce que Casino a mis en œuvre (journaux de type consumer magazines, baisse des prix...) ne s'adresse qu'aux clients déjà connaisseurs de l'enseigne. Mais les autres ? « *C'est auprès de ceux-là qu'un autre genre de publicité doit être organisé* » ajoute-t-il. Il en découlera des animations commerciales dans de nombreuses foires, expositions ou fêtes populaires. Durant ce même voyage il note « *un autre système de vente tout à fait remarquable, c'est les magasins genre Piggy Wiggly où le client se sert lui-même* ». L'enseigne américaine a en effet inventé le libre-service en 1916, un concept qui n'arrivera sur le continent européen que beaucoup plus tard. « *Celui qui commencerait ce système de vente en France aurait un succès fou* » poursuit Geoffroy Guichard. L'esprit du voyageur est visionnaire.

Il faudra pourtant attendre un autre voyage au printemps 1947 pour que le principe soit importé dans l'Hexagone. Celui-ci réunit la fine fleur des maisons à succursales multiples : Pierre Goulet des Établissements Goulet-Turpin à Reims, Jean Gontard des Docks Lyonnais (Lyon), Jean Mathy des docks Franc-comtois (Besançon), Henri Toulouse, président du Comité de direction de Paridoc, la centrale d'achat du succursalisme français, et Pierre Guichard des Établissements économiques du Casino. Conséquence : le 6 juillet 1948 à



- Un article de *Casino magazine* paru en 1926 évoque les « impressions d'Amérique » de Geoffroy Guichard nées à l'occasion de l'un de ses voyages au États-Unis. © Casino

Montmartre (Paris), le premier magasin libre-service de France ouvre à l'enseigne Goulet-Turpin. C'est le pas décisif qui conduira à l'implantation du supermarché dans le pays, puis à une invention purement française : l'hypermarché. Ce dernier naît à Sainte-Geneviève-des-Bois à l'enseigne Carrefour, en 1963. Le nom de l'entreprise est dû au premier magasin (ouvert en juin 1960) situé sur un embranchement à cinq routes, avenue Parmelan à Annecy. Tout un symbole puisque ces magasins de grande dimension ont pour nécessité des infrastructures routières nouvelles, et pour corollaire une démocratisation de l'automobile. « *No parking, no business* » assénait Trujillo. Désormais, nouvelle étape, c'est le client qui entreprend le voyage jusqu'à son magasin, avec la promesse de trouver "tout sous le même toit".

Cette dimension collaborative entre clients et distributeurs est soulignée par un acteur inattendu. Avec l'après-guerre, la profession sera amenée à se déplacer de congrès en congrès tout autour du globe, toujours en quête de renouveau. En 1956, lors du congrès international de la distribution des produits alimentaires, on peut entendre : « *Il va de soi que cette accentuation du principe de collaboration [entre clients et distributeurs] suppose un renforcement parallèle du sens moral et de la responsabilité de chacun. Ce qui est en jeu ce n'est pas la réussite où l'échec d'un seul, mais, à un degré beaucoup plus marqué qu'auparavant, la bonne marche de tout le système commercial, et par là, l'élévation du niveau de vie des populations.* » Le message est adressé par Pie XII aux congressistes⁶ venus à Rome, et souligne déjà tout l'enjeu d'un monde en mutations. Trujillo avait une formule lapidaire convenant à cet enjeu devenu planétaire, et au nécessaire "déplacement", plus psychologique cette fois, que tout bon commerçant doit entreprendre : « *To modify or to mummify?* »...Une "bonne marche" vers le XXI^e siècle...capable d'éviter une minute de silence à sa propre mémoire !

Jean-Philippe Jouanard-Roy

- Ci-contre : après la Seconde Guerre mondiale, les congrès interprofessionnels se multiplient. Le troisième congrès international de la distribution alimentaire s'est déroulé à Rome du 18 au 22 juin 1956. © Casino





Le champagne si français, et pourtant...

Le cas de la maison Bollinger

Le champagne, produit emblématique du savoir-faire gastronomique français s'il en est, tire sa richesse et sa complexité certes du terroir, mais aussi de l'ingéniosité de négociants souvent venus d'ailleurs, et en particulier d'Allemagne. Quant à sa renommée internationale, il la doit en bonne partie à l'anglaise Lily Bollinger qui fit au XX^e siècle de ce vin effervescent la boisson incontournable des réceptions chic et des célébrations du monde entier.

84

Champagne ! Ce mot ne requiert aucune traduction, tant il est universellement compris. Après plus de trois siècles, la pétillance liée à son nom continue de faire rêver une grande partie des citoyens de par le monde. Ce *Made in France* identitaire est protégé par le label AOC/AOP, lui-même indicateur d'un terroir défini de 35 000 hectares et d'un savoir-faire dévolu exclusivement à un vin effervescent complexe. Produit avec les cépages chardonnay, pinot noir ou pinot meunier, le vin se doit de subir un pressurage en douceur et une double fermentation en bouteille, procédé remarquable et fort coûteux désigné par le terme technique de méthode champenoise. Le souci de préserver son positionnement et ses marchés ira jusqu'à faire inclure par les autorités françaises un *Champagner paragraph* au Traité de Versailles du 28 juin 1919, interdisant au mousseux allemand, le Sekt, d'user de la même dénomination. Ce qui ne fut pas du goût de tous : nombreux producteurs et négociants rappelant, avec raison, la place essentielle des Allemands dans l'histoire du champagne. Car si les terroirs et la vigne sont bien champenois, nombreux sont les négociants et les propriétaires de vignes de La Montagne de Reims qui ont des origines germaniques. Leur période d'installation en France varie en fonction des

bouleversements historiques survenus entre les deux pays. La région Champagne a de tout temps été un carrefour commercial très actif, un lieu d'échange entre peuples du Nord et du Sud : Italiens et Flamands, Bourguignons et Hollandais faisant commerce de laine et de lin, de céréales et de vin.

Déjà en 1785, Florenz-Ludwig Heidsieck, fils d'un pasteur protestant, fondait à Reims sa maison de Champagne. Aux prémices du XIX^e siècle, la prospérité économique de la France, remise des guerres napoléoniennes, attire de nouveaux venus. Prussiens et Allemands investissent à leur tour dans la région ou viennent travailler dans le vignoble en apportant dans leurs bagages de nouvelles techniques de cuvaison, de soutirage et de commercialisation, employées jusqu'alors dans les caveaux de Westphalie, du Palatinat ou en Rhénanie. Ainsi en 1818, l'Allemand Anton Müller – chef de cave de la maison Clicquot – aurait inventé avec madame Barbe-Nicole Ponsardin la table de remuage indispensable à la limpidité progressive du vin avant dégorgement des bouteilles. Bien avant la guerre de 1870, la plupart de ces étrangers optent pour la nationalité française et font souche dans la région. C'est le cas des fondateurs des maisons Mumm, Giesler & Cie, des Piper, de Louis Roederer ou de Jacques William Bollinger (Jacques Joseph Bollinger), originaire du Bade-Wurtemberg, mais aussi de Joseph Krug, lui-même natif de Mayence, et enfin de William Deutz. Leurs liens historiques avec l'empire austro-hongrois facilitent les relations avec les cours européennes et les tsars de Russie, tandis que leur sens du commerce et des réseaux extrafrontaliers ainsi que leur maîtrise des langues étrangères œuvrent à la mondialisation et la renommée du champagne.

Parmi ces domaines, la maison Bollinger est peut-être celle qui contribua le plus à construire la renommée de ce produit du terroir français au XX^e siècle, et plus particulièrement dans le monde de l'après-guerre. Et s'il est une figure qui incarna sur la scène internationale ce *bubble wine* que tout le monde nous envie, c'est celle de l'Anglaise Elisabeth Bollinger, dite Lily. Fondée le 6 février 1829 à l'initiative d'Athanase de Villermont, le cadet d'une famille noble et l'héritier d'un vaste domaine dans les environs d'Aÿ, la maison Bollinger est le fruit d'une association entre trois hommes. Sa condition d'aristocrate lui interdisait de faire acte de commerce, Athanase de Villermont se rapproche du Champenois Paul Renaudin et de l'Allemand Jacques Joseph Bollinger, grand voyageur installé dans la région pour se former au négoce des vins de Champagne. Devenu citoyen français en 1846, Jacques Joseph Bollinger épouse Charlotte de Villermont, la fille d'Athanase, en 1837. L'entreprise, passée entièrement



aux mains de la famille Bollinger-Villermont, connaît un premier essor sous la conduite de leurs deux fils. Elisabeth Bollinger appartient à la troisième génération.

Rien ne prédispose pourtant la jeune fille, née Emily Law de Lauriston-Boubers en 1899 en Touraine, à prendre pied dans le monde du champagne. La légende raconte que ce n'est qu'au repas de ses fiançailles avec Jacques Bollinger, petit-fils du fondateur, qu'elle boit sa première coupe de vin effervescent. En 1941, elle prend les commandes de la société familiale. Le décès de son époux ne lui laisse guère le choix. Certes, elle connaît les rouages de l'entreprise pour avoir secondé quelque temps son mari, mais l'époque est particulièrement difficile. À l'image de ses célèbres consœurs¹, elle fait front aux difficultés des réquisitions de caves et bombardements successifs sans jamais quitter les lieux, avant de devenir, au sortir de la guerre, l'une des plus remarquables ambassadrices du champagne.

Femme de relations publiques, elle est aussi une efficace gestionnaire et une visionnaire audacieuse, cherchant à acquérir de nouveaux terroirs et crus, ainsi qu'à préserver et reproduire par marcottage de la vigne sauvage non greffée.

Au sortir de la guerre, Lily Bollinger met à profit un réseau familial bien implanté dans tout l'empire britannique, qu'elle sait exploiter avec talent, et joue de son charme, avec une distinction toute naturelle et un humour très posh, auprès des médias et des critiques gastronomiques outre-Atlantique. Elle se laisse photographier, très décontractée, pédalant sur un vieux clou au travers de ses vignes ou, collier de perles autour du cou, dans les salons feutrés des palais de la cour d'Angleterre.

Fidèle aux engagements de son époux, elle maintient les liens historiques établis depuis 1857 avec son agent

britannique Mentzendorff, d'origine prussienne. Consciente de l'importance de véhiculer sur les marchés étrangers des champagnes exclusifs façon haute couture, du luxe à portée de bouteille, elle prend avis auprès de Cyril Ray, plume influente dans la presse et les milieux littéraires anglais. Il lui recommande l'élaboration d'une cuvée blanc de noirs, issue de pinot noir et de pinot meunier, provenant des meilleurs terroirs d'Aÿ, qu'Elisabeth baptise *Vieilles Vignes Françaises* (1969). Cette nouvelle création deviendra en quelques années le fer de lance de la maison Bollinger avec une production estimée entre 3 000 et 5 000 bouteilles par an, réservée à quelques *happy few*, toutes nationalités confondues.

Corinne Lefort

• Ci-contre : la renommée internationale du champagne doit beaucoup à Lily Bollinger, ambassadrice de la maison éponyme. Elle est photographiée ici à la fin des années 1950 avant un départ vers les États-Unis, où elle se rendait très fréquemment.
© Collection Champagne Bollinger

• Page de gauche : vendanges dans le vignoble Bollinger d'Aÿ, années 1920/1930.
© Collection Champagne Bollinger

¹ Barbe-Nicole Clicquot-Ponsardin, Louise Pommery, Mathilde Émile Laurent-Perrier ou Camille Olry-Roederer.

Deux entreprises d'économistes voyageurs : Say et Courcelle-Seneuil

Au début du XIX^e siècle, l'influence de l'Angleterre sur les progrès du capitalisme français est décisive. Les économistes libéraux s'emploient à diffuser en France les idées forgées outre-Manche en matière de gestion d'entreprise. Beaucoup partent visiter le Royaume-Uni, et certains d'entre eux passent même de la théorie à la pratique. Tel est le cas de Jean-Baptiste Say qui fonde une filature dans le Nord en 1804, et de Jean-Gustave Courcelle-Seneuil qui reprend la direction d'une fonderie à Limoges en 1844. Leur expérience, parfois malmenée par les aléas de la conjoncture, alimente des cours et des traités devenus incontournables dans la littérature économique du siècle de la première révolution Industrielle.

LA FILATURE DE COTON D'AUCHY

Après avoir vécu en Angleterre entre 1785 et 1787, J.-B. Say¹ travaille à la Compagnie d'Assurance sur la vie La Royale. Puis il devient employé aux bureaux du Courrier de la Provence en 1790. Là, il rencontre le ministre Clavière dont il prend le secrétariat l'année suivante. Il accède à la rédaction en chef de *La Décade philosophique, littéraire et politique* en 1797. Devenu membre du Tribunat en 1799, il en est exclu cinq ans plus tard pour avoir refusé d'infléchir son Traité d'économie politique dans le sens de la politique économique de Napoléon I^{er}. Il préfère rester fidèle au libéralisme strict d'Adam Smith. Fort de sa connaissance théorique du marché et du système monétaire anglais, J.-B. Say n'hésite pas à passer à la pratique. Il cherche à reprendre une fabrique de draps à Sedan dès 1803, mais le projet échoue. Il suit alors des cours de filage au Conservatoire des arts et métiers pour s'associer, le 23 septembre 1804, à Isaac Grivel et former une filature de coton actionnée par un moteur hydraulique à Auchy-lès-Hesdin dans le Nord. En 1810 l'usine emploie 400 ouvriers et produit 100 kilos de coton par jour : c'est une réussite. Mais la crise industrielle et commerciale de février 1811² réduit les débouchés et entraîne une chute des ventes de 90 %. En 1812, les difficultés d'approvisionnement persistent, et conduisent notre théoricien entrepreneur à céder ses parts à son associé. Envoyé pour une nouvelle mission d'enquête en Angleterre en 1814, il est frappé par les méthodes commerciales qui y sont employées. À cette occasion, il rencontre le grand économiste David Ricardo et publie en 1815 les fruits de son analyse dans un essai intitulé *De l'Angleterre et des Anglais*³. De retour à Paris, il expose ses vues dans un cours complet d'économie politique qu'il donne au Conservatoire des arts et métiers en 1820. Son influence sera grande sur son disciple Courcelle-Seneuil, de 46 ans son cadet.

Extrait : méthodes commerciales anglaises

Nulle part les efforts faits pour attirer l'attention des acheteurs ne sont poussés plus loin qu'en Angleterre. De là, cette grande recherche des boutiques, ces ornements bizarres, par lesquels on s'efforce de les faire remarquer ; de là, ces annonces multipliées, ces marchandises offertes au-dessous du cours ; ce ton de charlatanisme qui frappe les étrangers. Les entrepreneurs des premiers spectacles vantent eux-mêmes du style le plus

¹ Jean-Baptiste Say est né à Lyon le 5 janvier 1767 et mort à Paris le 14 novembre 1832.

² En France, du fait du blocus continental instauré par Napoléon, les droits de douane taxant les importations de coton ont pour conséquence l'augmentation du prix de revient des productions des filatures nationales avantageant la concurrence étrangère.

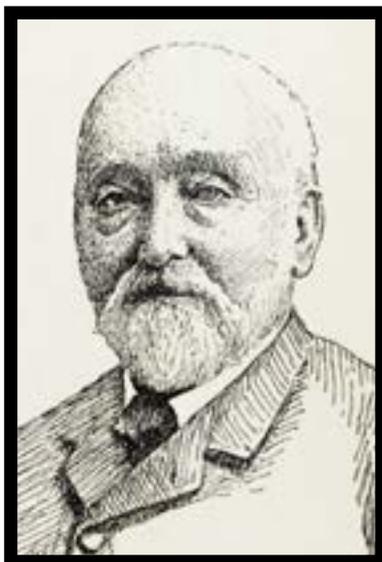




pompeux, les applaudissements que leurs acteurs ont reçus d'un auditoire ravi, auditoire qu'ils avaient, jusqu'à un certain point, composé eux-mêmes. Pour avertir le public d'une entreprise nouvelle, d'un simple changement de domicile, une affiche immobile postée au coin d'un mur ne suffit pas, et l'on promène comme des bannières, au milieu de la foule affairée de Londres, des affiches ambulantes que les piétons peuvent lire sans perdre une minute. (De l'Angleterre et des Anglais, 1815, p. 5).

L'USINE À FERS DE LIMOGES

Courcelle-Seneuil⁴ commence sa carrière dans les lettres françaises en publiant un ouvrage dédié au Prince d'Angleterre (*Lettres à Edouard sur les Révolutions*, 1833). Après une licence en Droit obtenue à Paris en 1835, il s'installe comme avocat d'affaires à Limoges. Là, il devient l'expert de la famille Monneron qui lance en 1839 une usine à fers pour fabriquer des éléments de serrurerie et autres objets en métal. Après cinq années en tant que conseiller de l'entreprise, au cours desquelles il s'est rendu en Angleterre pour étudier le secteur, Courcelle-Seneuil en prend la gérance en octobre 1844. La gouvernance de l'entreprise est partagée, suivant le modèle anglais, entre un gérant majoritaire et deux associés minoritaires. Il impulse alors une diversification de l'activité de la fonderie qui se met à fabriquer des ornements en métal, des lits en fer, du matériel de précision... Moyenne pour l'époque, l'usine à fers comprend 32 employés et abrite dans son atelier deux fourneaux, deux forges et un four. Le chiffre d'affaires est de 145 800 F. et la rentabilité de 45,2 % du capital investi, ce qui correspond exactement au profit moyen des entreprises du secteur⁵. La bonne situation de la firme pâtit fortement de la crise économique de 1847



suivie en 1848 de la grave crise politique qui débouche sur l'avènement de la Seconde République. Devant les difficultés de trésorerie engendrées, Courcelle-Seneuil est contraint de revendre ses parts. Il commence alors une carrière politique qui s'achève avec l'avènement de Napoléon III. Opposant républicain farouche au Second Empire, il s'exile volontairement au Chili où il enseigne l'économie politique et conseille le gouvernement dix ans durant. Ses différentes missions à l'étranger sont relatées dans des lettres publiées par le *Journal des Économistes* entre 1855 et 1864.

Extrait du contrat de société :

Art. 1^{er}. Il est formé entre MM. Couchard, Thévenin et Courcelle-Seneuil une société commerciale en nom collectif.

Art. 2. Cette société a pour objet l'exploitation de la fonderie de deuxième fusion sise à Limoges, route de Paris. Elle succède à la société Monneron frères, Couchard et Thévenin, qui a été dissoute par acte de ce jour passé devant Maître Rabinel.

Art. 3. La raison de commerce de la nouvelle société sera Courcelle, Couchard et Thévenin. Son siège sera, comme par le passé, au lieu de la situation de l'établissement.

Art. 4. La durée de la société sera de dix années à partir de ce jour.

Art. 5. M. Courcelle-Seneuil sera exclusivement gérant de la société pendant sa durée et aura seul la signature sociale. MM. Couchard et Thévenin s'emploieront le plus qu'il sera possible pour la prospérité de l'établissement.

Art. 6. Le capital social est fixé à quatre-vingt mille francs. (28 septembre 1844 ; enregistré à Limoges le 1^{er} octobre, publié le 5 octobre).

Luc Marco

Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité

³ Jean-Baptiste Say, *De l'Angleterre et des Anglais*, A. Bertrand, 1815.

⁴ Cf. article publié dans *Histoire d'Entreprises*, n° 10, janvier 2012, Luc Marco, *Courcelle-Seneuil, fondateur de la gestion moderne des entreprises*, pp. 88-89. Courcelle-Seneuil est né en décembre 1813 à Vanxains près de Ribérac et mort à Paris en juin 1892.

⁵ Voir notre préface à la réédition, en avril 2013, du *Manuel des affaires*, p. VII.

• Page de gauche : Jean-Baptiste Say (1767-1832), d'après un portrait de Decuy, peint entre 1813 et 1820. Collection de la famille Raoul-Duval, Le Vaudreuil. © Studio Serge Nodel.

• Ci-dessus : réalisé entre 1820 et 1834, ce dessin à l'encre représente une vue générale de la filature d'Auchy-lès-Hesdin. © 6 FIC 707 - Archives départementales du Pas-de-Calais

• Ci-contre : portrait de Jean-Gustave Courcelle-Seneuil apparaissant sur le frontispice du livre *Courcelle-Seneuil* édité en 1892. © BNF



Les croisières de Citroën

• Ci-dessus :
l'arrivée de la
croisière jaune
à Pékin, le
12 février 1932.
© Citroën Communication

• Page de droite :
l'un des deux convois
de la croisière jaune
longeant la Grande
Muraille de Chine, en
février 1932.
© Citroën Communication

Au lendemain de la Première Guerre mondiale, André Citroën, peu après avoir fondé son entreprise, reprend à son compte une invention d'avant-guerre et met au point la première automobile tout-terrain. Il la baptise autochenille, mettant en valeur la technique utilisée. Pour montrer la performance de ses nouveaux véhicules, ambitionnant de défricher des terres vierges, d'ouvrir de nouvelles voies de circulation et de rapprocher les régions du monde alors qu'en ces temps d'apogée coloniale la population est éprise d'exotisme, le constructeur lance plusieurs croisières qui s'avèrent d'incroyables épopées terrestres.

AU COMMENCEMENT, UNE INVENTION D'ANDRÉ CITROËN

Au cours de ce qu'on a appelé les Années folles, entre les deux conflits les plus tragiques du XX^e siècle, des hommes ont montré qu'il était encore possible de se battre pour un objectif apportant à l'humanité non pas misère et destruction, mais grandeur et progrès. L'industrie automobile se développe à une vitesse impressionnante, révolutionnant les moyens de transport, entraînant de profonds changements sociaux et modifiant totalement le rapport de l'homme à l'espace. Durant ces quelques années de répit entre les deux guerres, la société française est en ébullition et les créateurs débrident leur talent. En 1919, les Français produisent plus de voitures que les Allemands ou les Américains. Paris est la capitale mondiale de l'automobile. Cette même année, André Citroën, ingénieur polytechnicien, fonde ce



qui deviendra un empire automobile. L'entreprise sera pendant des décennies à la pointe des technologies nouvelles. Industriel surdoué, Citroën est aussi un génie de la médiatisation. Aux avant-gardes du marketing et de la publicité, dès 1922, il organise une traversée du Sahara en autochenilles¹ démontables Citroën-Kégresse tout-terrain sous les feux d'une large couverture médiatique. Cette Croisière des Sables sera la première d'une série de quatre croisières utilisant ces autochenilles inventées en 1910 par le Français Adolphe Kégresse. Si la dernière édition, la Croisière Blanche, qui se déroula en 1934 en Alaska se solde par un échec face aux insurmontables difficultés dues à des pluies diluviennes, la Croisière Noire et la Croisière Jaune ont incontestablement marqué l'histoire.

LA CROISIÈRE NOIRE À TRAVERS L'AFRIQUE COLONIALE

La Croisière Noire, de l'Algérie à Madagascar, est une fabuleuse traversée d'une Afrique encore authentique, à la rencontre des sultans noirs du Niger, sur la route des grandes chasses Am-Dafok en passant par le Tchad et l'Oubangui-Chari, sur les traces de Stanley² au Congo belge pour s'achever sur la Grande Île rouge, aux confins de l'Afrique et de l'Asie. Partie du fort de la Légion étrangère de Colomb-Béchar le 28 octobre 1924, elle s'achève à Madagascar le 26 juin 1925. À la tête de l'expédition, Georges-Marie Haardt,

L'objectif de Citroën est d'ouvrir une route commerciale pour faciliter les échanges et rendre ces régions d'Afrique accessibles grâce à l'automobile.

fidèle bras droit de Citroën. Cet homme au courage exceptionnel est secondé par Louis Audouin-Dubreuil, chef adjoint de la mission. Cette expédition "Centre-Afrique" imaginée par un homme animé d'une foi ardente en la grandeur industrielle, est portée par dix-sept hommes infatigables. Contrairement au raid purement sportif et au-delà de la

seule mise à l'épreuve technique, cette course de 26 000 km prend une dimension économique, humaine, scientifique et culturelle. L'objectif de Citroën est d'ouvrir une route commerciale pour faciliter les échanges et rendre ces régions d'Afrique accessibles grâce à l'automobile.

Les huit autochenilles de l'expédition sont spécialement aménagées pour résister à la chaleur et au désert. Elles sont équipées d'un dispositif de propulsion Kégresse-Hinstin avec des bandes de roulement en caoutchouc. La transmission est à six vitesses et la garde au sol est augmentée de deux centimètres.

Sur l'itinéraire qui a été tracé, le ravitaillement des hommes comme des véhicules est fondamental. La préparation s'avère un véritable tour de force afin qu'à chaque étape les six pelotons de la croisière aient de quoi poursuivre leur route. Le même dispositif sera mis en place pour la Croisière Jaune.

Jusqu'en décembre, l'expédition ne rencontre aucune difficulté majeure. Audouin-Dubreuil écrit dans son livre de bord : « Le 20 novembre, l'expédition quitte Bourem. Elle s'engage sur les pistes qui longent le Niger, passe par Gao

¹ Une autochenille est un véhicule terrestre possédant un pont avant directeur équivalent à celui d'une automobile, et un système propulseur équipé de chenilles qui permettent d'assurer la transmission de la masse du véhicule au sol, en la répartissant sur une surface supérieure à la seule surface de contact des roues. L'association de ces deux technologies Citroën produit l'autochenille de 1921 à 1937.

² Henry Morton Stanley (1841-1904) est un journaliste et explorateur britannique. Il est rendu célèbre par sa mission en Afrique équatoriale où il est envoyé en 1869 par le *New York Herald* pour retrouver son compatriote, l'Écossais David Livingstone, parti à la recherche de la source du Nil et porté disparu en 1866.

³ Fondée le 27 janvier 1888 à Washington, La National Geographic Society (NGS) débute comme un club d'académiciens et de riches entrepreneurs intéressés par les voyages. Elle s'impose rapidement comme l'une des plus importantes organisations scientifiques et éducatives non lucratives dans le monde et publie dès sa première année le *National Geographic* magazine qui contient de nombreuses cartes.

et atteint Niamey. De là, elle se dirige vers le nord du Tchad à travers les dunes du pays du Mounio et, le 14 décembre, atteint la rive occidentale du Tchad à N'Guigmi. La première jonction automobile de la Méditerranée au grand lac africain vient d'être réalisée. » À partir de là, la piste n'est plus que "terres cassées". À Kolo, des bidons de 200 litres d'essence sont apportés par des indigènes nus. « On se sent honteux, écrit Audouin-Dubreuil. C'est la triste vision d'esclaves porteurs, une vision antique. Ces porteurs portent la base du temple industriel Citroën. » De Noël jusqu'au 3 janvier, la caravane s'arrête à Fort-Lamy. Hommes et voitures ont besoin de repos. À Grimari, dans l'Oubangui-Chari, les hommes ont en mémoire *Batouala*, le roman de René Maran, couronné en 1921 du prix Goncourt qui se situe dans la région qu'ils traversent. Tout au long de leur

LES HÉROS DE LA CROISIÈRE JAUNE

« Ce qui fait l'homme supérieur, c'est la constance avec laquelle il endure les échecs et recommence ses entreprises » écrit Stanley. Après l'éblouissant succès de la Croisière Noire, André Citroën entrevoit déjà l'aventure asiatique avec le projet d'ouvrir l'emblématique Route le la Soie. Ce sera la "Mission Citroën Centre-Asie". En 1928, Haardt dessine le trajet sur une carte au crayon : 13 000 km de Beyrouth à Pékin en passant par le Turkestan, le Xinjiang et le désert de Gobi. Une trajectoire colossale faite de pistes, de couloirs rocheux, de sentiers menant aux plus hauts sommets du monde, de déserts brûlants et de plaines glacées. L'objectif est, pour André Citroën « d'abolir les frontières géographiques, culturelles et politiques dans le monde » grâce à l'automobile. Les autochenilles traceront la voie du progrès. Le défi est



• Ci-dessus : la traversée du Sahara lors de la Croisière Noire menée par Georges-Marie Haardt, fidèle bras droit d'André Citroën. Parti le 28 octobre 1924 de Colomb-Béchar, les 17 participants arrivent à Madagascar le 26 juin 1925.
© Citroën
Communication - G. Guyot

• Le campement des hommes à proximité d'un puits lors de la traversée du Sahara.
© Citroën
Communication - G. Guyot

périple, ils touchent du doigt la fragilité des grands espaces, les forêts dilapidées, les chasses outrancières qui risquent de décimer bien des espèces. Ils prennent conscience de la menace qui pèse sur les populations, leurs rites, leur culture, leurs traditions. Les récits, photos et films qu'ils rapportent sont des témoignages d'une Afrique appelée à disparaître. Au même moment le couple Martin et Osa Johnson sillonne ces étendues fascinantes et filment un monde qui va mourir. Haardt

et ses hommes n'oublieront jamais l'allure majestueuse des femmes Azandés, ni la beauté des grandes steppes, ni l'aube cuivrée sur les cimes du Kilimandjaro, ni l'arrivée sur les rivages ensorcelants de l'Île rouge. L'expédition est un succès humain, technique, politique - la France pouvant revendiquer la force de son empire colonial - mais aussi commercial : Citroën vend dans le monde entier sa chenille Kégresse-Hinstin.

Après l'éblouissant succès de la Croisière Noire, André Citroën entrevoit déjà l'aventure asiatique avec le projet d'ouvrir l'emblématique Route le la Soie.

d'une telle envergure, en pleine dérouté économique mondiale et dans une Asie troublée par des conflits, qu'il semble une provocation. En 1930, Haardt apprend que l'URSS refuse d'accueillir l'expédition sur son territoire. Elle devra emprunter la route de l'Himalaya et du Pamir. Haardt décide alors la formation de deux groupes qui se rejoindront au Xinjiang : le groupe Chine dirigé par le jeune et fougueux lieutenant de vaisseau, Victor Point, partira de Tianjin avec le père Teilhard de Chardin ; le groupe Pamir avec Haardt et

Audouin-Dubreuil prend quant à lui le départ à Beyrouth le 14 avril 1931. En trois mois, l'ingénieur Brull adapte les véhicules du groupe Pamir à la haute montagne. Il met au point sept nouvelles autochenilles Kégresse plus légères que les précédentes, à savoir six Type P17 et un Type P14 équipé de la TSF. Les neuf autochenilles du groupe Chine sont expédiées par bateau à Tianjin où Victor Point les réceptionne. Chaque véhicule a sa fonction propre, identifiable par un emblème.

La National Geographic Society³ est partie prenante dans cette mission et la compagnie cinématographique Pathé Nathan tourne le film de l'expédition.

« Un homme qui suit une piste n'a pas la mentalité d'un homme qui suit une route. À partir d'ici, nous empruntons le tracé des voies romaines » écrit Georges Le Fèvre, l'historien de la croisière. Le peintre Alexandre Jacovleff, le conservateur du musée Guimet Joseph Hackin et le photographe Maynard Owen Williams sont aussi du voyage. Au total, quarante participants nourrissent des objectifs d'ordre commercial, scientifique ou culturel. En traversant la Perse, Audouin-Dubreuil écrit :

« Lumière tango, ombres étranges, tentes dressées sur un champ

Victor Point et ses hommes sont pris en otages à Ürümqi. Haardt poursuit de son côté vers l'Himalaya et entreprend l'escalade par la piste de Gilgit, accrochée à flanc de précipice.

telle altitude. L'autochenille de tête avance à 5 km à l'heure, raclant la muraille. Sous son passage, la roche s'effondre. La voiture reste suspendue dans le vide. Il aura fallu cinq heures d'effort et d'angoisse pour que les hommes parviennent à la dégager. Le groupe atteint finalement Gilgit le 4 août après avoir franchi quarante-cinq ponts incapables de supporter le poids des véhicules, qui ont dû être allégés et tractés à l'aide de câbles. Devant la lenteur de la progression, Haardt décide de poursuivre à cheval et d'abandonner les autochenilles pour atteindre au plus vite

Kachgar et retrouver le groupe Chine qu'il ne rejoint finalement à Ürümqi que le 26 octobre. Le cruel maréchal King qui



de fleurs, sommeil de nos chenilles accotées au mur de terre chaud, martèlement de la TSF, pas assourdis des bottes sur les tapis d'Orient : bon bivouac 37. » Cependant, la quiétude idyllique se mue bientôt en graves problèmes dus aussi bien au climat qu'aux troubles politiques. La révolte des Ouzbeks condamne la route du nord de l'Afghanistan, obligeant la mission à se diriger vers le Sud en faisant un détour de 1 500 km. À cause de la chaleur qui atteint parfois les 50 °C, les journées sont éprouvantes. Ces températures font s'évaporer le carburant et réduisent la vitesse. Mais l'Afghanistan n'en éblouit pas moins l'équipée. Ses membres restent fascinés au pied des Bouddhas de la vallée de Bâmiyân. Fin juin, à Srinagar au Cachemire, les mauvaises nouvelles affluent. La mission a interdiction d'entrer au Xinjiang, le groupe Chine est tombé en pleine bataille entre Turco-Mongols musulmans et bouddhistes chinois. Victor Point et ses hommes sont pris en otages à Ürümqi. Haardt poursuit de son côté vers l'Himalaya et entreprend l'escalade par la piste de Gilgit, accrochée à flanc de précipice avec des cols à 5 000 mètres pour rejoindre Kachgar où il espère retrouver le groupe Chine. C'est la première fois que des voitures atteignent une

a fait sécession de la Chine, les retient tous en otages jusqu'à l'arrivée du convoi de trois automobiles et de deux postes de TSF expédiés par Citroën en échange de leur libération. La Croisière Jaune au complet repart seulement le 29 novembre. Haardt n'avait pas prévu d'affronter la Mongolie au cœur de l'hiver. Les véhicules conçus pour les grosses chaleurs doivent être réadaptés aux températures extrêmes. Après une traversée dantesque, la croisière atteint le fleuve Jaune le 10 janvier et arrive à Pékin le 12 février. Au terme d'un périple de dix mois où chaque geste fut une victoire, chaque effort un record, la mission Citroën vient d'accomplir un exploit qui a pris la dimension d'un mythe et les hommes qui la vécut sont érigés en héros.

Le 16 mars 1932, Georges-Marie Haardt meurt à Hong Kong d'une double pneumonie. Le lendemain arrive un télégramme de Paris : « L'homme est mort, mais l'œuvre reste. Ramenez en France le corps de votre chef. Je pleure avec vous. André Citroën. »

Claudine Le Tourneur d'Ison

• Ci-dessus : essai des autochenilles du groupe Pamir dans la campagne enneigée d'Ermenonville le 27 février 1931 lors des préparatifs de la Croisière Jaune qui s'apprête à entreprendre la traversée de l'Asie.
© Citroën Communication

Air France L'ailleurs rêvé

Air France est à l'origine de la plus belle collection d'affiches du monde. Bernard Villemot, qui a marqué et renouvelé le genre dans l'après-guerre, vante ici tous les charmes de la médina arabe dans l'une de ses compositions les plus géométriques.

S'il est un peintre parmi les affichistes, il se nomme Bernard Villemot : ses lithographies publicitaires gardent d'ailleurs souvent la mémoire des coups de pinceau formant les grands aplats qu'il pratique à l'envi. Une empreinte du geste qui ne manque pas de servir le dynamisme généré par l'assemblage savant et vibrant des couleurs.

Fils de dessinateur, né à Trouville en 1911, Bernard Villemot s'est formé à la peinture à l'Académie Julian, qui offre alors une alternative sérieuse à l'enseignement dispensé aux Beaux-Arts de Paris. L'institution est néanmoins célèbre dans l'histoire de l'art grâce, notamment, aux noms de Dubuffet, Duchamp, Vuillard ou encore Matisse qu'elle compta dans ses rangs. Attiré par les arts appliqués, le jeune homme intègre ensuite les classes de Paul Colin, considéré alors comme le chef de l'école moderne de l'affiche lithographiée. Paul Colin est connu pour ses illustrations de la Revue Nègre du théâtre des Champs Élysées qui magnifient les charmes exotiques d'une Joséphine Baker aux déhanchés pantomimiques...

Après avoir honoré quelques commandes pour le Secrétariat Général à la jeunesse, Bernard Villemot rencontre l'imprimeur Hubert Baille et se met à son service. Dès lors, s'affirme, au fil des années, un style de plus en plus personnel, ponctué de quelques coups d'éclat. L'identité visuelle d'Orangina, qu'il définit au début des Trente Glorieuses sous la forme d'une écorce d'orange en spirale déclinée tour à tour en parasol, verre de lunette de soleil ou bonnet de maillot de bain sur fond bleu, symbolise à elle seule l'euphorie d'une époque. Il bouscule surtout la tradition de l'iconographie commerciale en poussant jusqu'à l'extrême, notamment pour les chaussures Bailly, les limites de la figuration.

C'est en 1946 que Bernard Villemot signe sa première affiche pour Air France. L'entreprise, née en 1933 de la fusion des compagnies aériennes françaises dont l'Aéropostale, Air Union et Air Orient, a déjà un fonds d'archives conséquent : la publicité est contemporaine de l'instauration des premières lignes de passagers, dont la plus ancienne, assurée par la Compagnie Générale Transaérienne, remonte à 1909.

Air France détient aujourd'hui « la plus belle collection d'affiches au monde » selon le conservateur de la bibliothèque Forney. Et pour cause, l'entreprise n'a eu de cesse d'inviter au voyage à la faveur de

prestigieuses collaborations, qui, outre Villemot, ont fait intervenir Solon, Cassandre ou encore Savignac.

En 1952, deux ans après la création de sa classe touriste, la compagnie française s'adjoint à nouveau les talents d'un affichiste en pleine ascension. Désormais, l'avion n'est plus réservé aux seuls voyages d'entreprise et aux clients fortunés. Non seulement l'exotisme se rapproche et aux clients fortunés. Non seulement l'exotisme se rapproche, mais il devient financièrement accessible quand l'ère naissante des loisirs rime avec vacances au soleil. Ce sont d'abord une Côte d'Azur aux couleurs éclatantes et une Afrique du Nord ombragée par les palmiers qui, sous le pinceau de Bernard Villemot, égaient les murs des agences Air France, des halls ou des bars d'hôtels, encourageant les désirs d'évasion de citoyens affairés. C'est dans une atmosphère bleue – la couleur est utilisée en fond perdu – que Bernard Villemot fait émerger la médina arabe qui symbolise à elle seule les destinations du Maroc, de l'Algérie et de la Tunisie. Cette lithographie entre en résonance avec le triptyque marocain¹ de Matisse, premier inspirateur de Villemot, réalisé en 1912-1913. Dans l'œuvre du maître féru de motifs orientaux et d'art islamique, la couleur céleste et balnéaire est souveraine. Il se pourrait d'ailleurs que Villemot ait voulu représenter à son tour Tanger, reprenant les motifs du minaret et de la porte du grand souk qui apparaissent dans le *Paysage vu de la fenêtre*². Mais les oranges de Matisse – influence fauve oblige – sont devenus des bruns sur la palette du disciple. Les nuances de brique et de terre cuite évoquent les matériaux de construction typiques de l'Afrique du Nord, tandis que les dessins de carreaux et les frises jaunes, bleues ou noires qui bordent les fenêtres en arc, en soulignent les spécificités architecturales tout en rappelant l'emploi décoratif de la céramique. Et si Bernard Villemot use de tons plus sombres que Matisse, c'est à la faveur d'un jeu de complémentarité certes moins violent, mais qui contraste davantage avec le blanc des façades pour renforcer l'impression de lumière éclatante et de soleil impérieux.

D'ordinaire adepte des courbes plutôt que des lignes orthogonales, Bernard Villemot signe ici l'une de ses compositions les plus géométriques – et s'illustre à merveille à contre-emploi. L'empilement de bâtiments rectangulaires traduit l'effet créé par la perspective de la ville arabe traditionnelle dans un possible écho aux paysages abstraits et épurés de Nicolas de Staël³, autre peintre qui n'a pas été sans influence. En outre, la verticalité de la composition met en exergue, par opposition, la silhouette horizontale de l'avion, qui, aussi discrète soit-elle, semble à elle seule remplir le ciel.

Au loin s'entrevoient des immeubles modernes, reflets du développement et du dynamisme des capitales des États du Maghreb. Le dépaysement n'en est pas moins une promesse. Charmeur de serpents, silhouettes élégamment drapées, hommes en habits indigènes portant le fez, marchand circulant à dos d'âne et porteur en sarouel animent au premier plan plusieurs scènes de genre. Le tableau est complet. Avec cette affiche, Bernard Villemot préfigure en image ce slogan d'Air France lancé en 1957 : « N'en rêvez plus ! Allez-y. »

• Page de droite :
affiche lithographiée
100 x 62 cm, 1952
Imprimeur : Hubert
Baille & Cie PARIS.
© Air France

¹ Formé par le
*Paysage vu
de la Fenêtre,
Sur la terrasse,
La porte de la
Casbah*, 1912-1913

² Henri Matisse,
*Paysage vu de la
fenêtre*, 1912-1913,
115 x 80 cm, Musée
Pouchkine, Moscou.

³ 1914-1955

AIR FRANCE



MAROC · ALGÉRIE · TUNISIE



he #12

ABONNEMENT SUR INTERNET

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

ÉDITION

Le magazine *Histoire d'Entreprises* est 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, Émilie Bernard, Jean-Christophe Chabert

DIRECTRICE DE LA FABRICATION : Frédérique Audibert-Michel

RÉDACTRICE EN CHEF : Ines de Giuli

RELECTURE : Mots à maux - Jacqueline Di Mauro

DIRECTION ARTISTIQUE & RÉALISATION : Patrick Bafon

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : Jean Vasseur

Ont collaboré à ce numéro :

Gabrielle Auffret, Sophie Chabanel, Fanny Desseauve, Erika Frixon, Hélène Géli, Ines de Giuli, Julien Grimaud, Édith Joseph, Jean-Philippe Jouanard-Roy, Morgane Just, Florent Le Bot, Corinne Lefort, Claudine Le Tourneur d'Ison, Luc Marco, Claire Moyrand, Gersende Piernas, Véronique Védrenne.

REMERCIEMENTS

Frédéric Barre, Ménéhould de Bazelaire, Stéphane Bonnat, Nicolas Bugel, Valérie Buisson, Catherine Cariou, Clémence Chanut, Françoise Dumetz, Estelle Émond, Serge Fouchard, Elie Jamhoury, Philippe Lagrevol, Éliane Lubin, Sandrine Marsal, Violette Mazel, Leïla Menchari, Charlotte Pérol, Jean-Christophe Rufin, Isabelle Safarian, Caroline Schwartz-Mailhe, Véronique Villedéy, Anouk Westeel, Tilliette Zéphyr, Fatna Zigoui.

PUBLICITÉ ET OPÉRATIONS SPÉCIALES :

Pierre Vasseur - Tél : 01 39 08 17 01

PROMOTION ET DIFFUSION SÉLECTIVE : Frédérique Audibert-Michel

DIFFUSION FRANCE : BO CONSEIL

CONTACT

Histoire d'Entreprises

1 rue des rivières - CP421

69338 Lyon Cedex 09 - France

Tél : 04 72 19 87 42

Fax : 04 72 19 87 81

E.mail : info@histoire-entreprises.fr



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 42**



L'histoire de votre entreprise, c'est aussi son avenir | www.histoire-entreprises.fr

REBONDIR, C'EST DECIDER QUE LE MEILLEUR EST DEVANT SOI



LA BANQUE POPULAIRE BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ EST LEADER
SUR LE MARCHÉ DE L'ENTREPRISE AVEC PLUS D'UNE PME SUR DEUX CLIENTE.

BANQUE POPULAIRE
BOURGOGNE
FRANCHE-COMTÉ
BANQUE & ASSURANCE

Retrouvez-nous sur Internet
www.bpbfc.banquepopulaire.fr



LA BANQUE
QUI DONNE ENVIE D'AGIR