

**PATRICK
FRIDENSON**
DÉCRYPTE
LE "CAS GOOGLE"

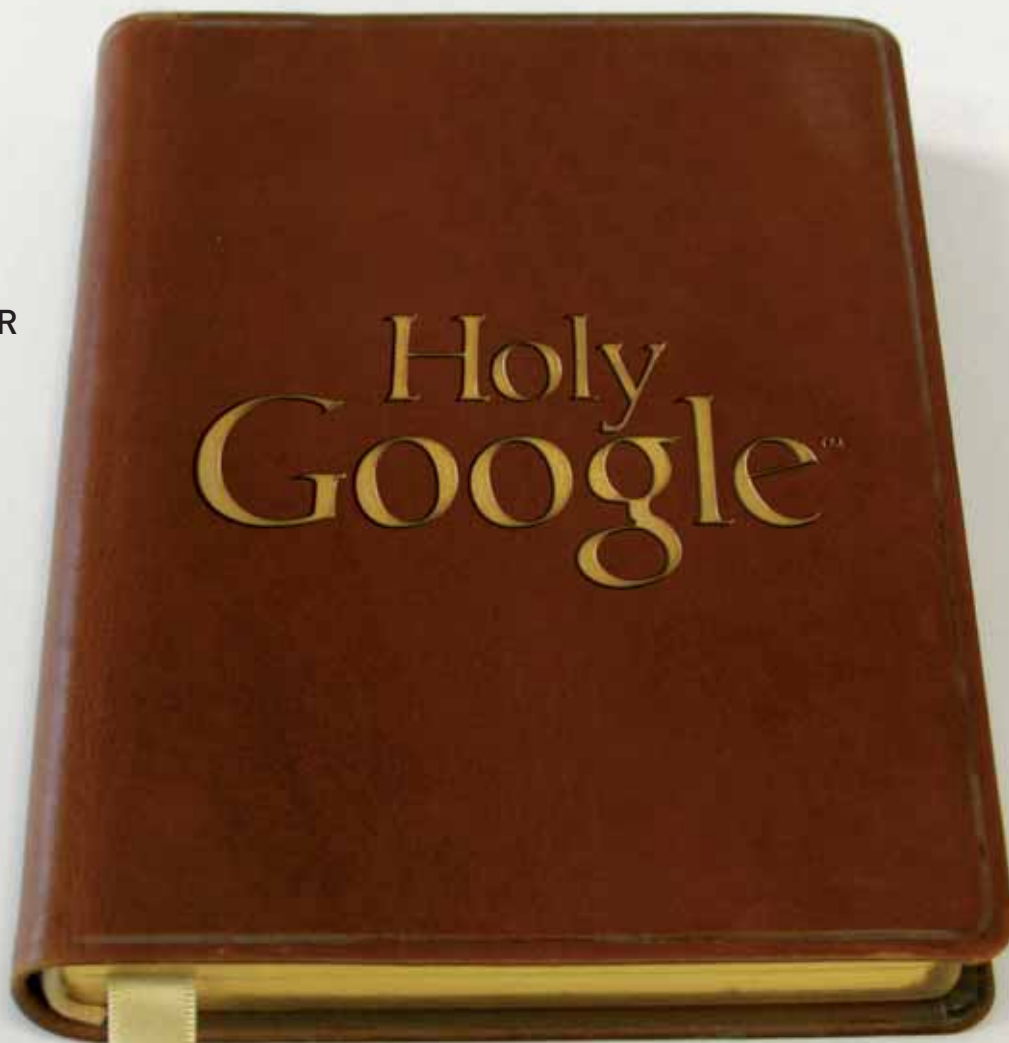
JEAN PROUVÉ,
OUVRIER, CRÉATEUR
ET ENTREPRENEUR
D'AVANT-GARDE

ODDO ET CIE,
BANQUE FAMILIALE

**EXPLORATION
URBAINE**
LES "VOLEURS"
DE MÉMOIRE

DOCUMENT
LE DISCOURS
DE MARSEILLE
D'ANTOINE
RIBOUD

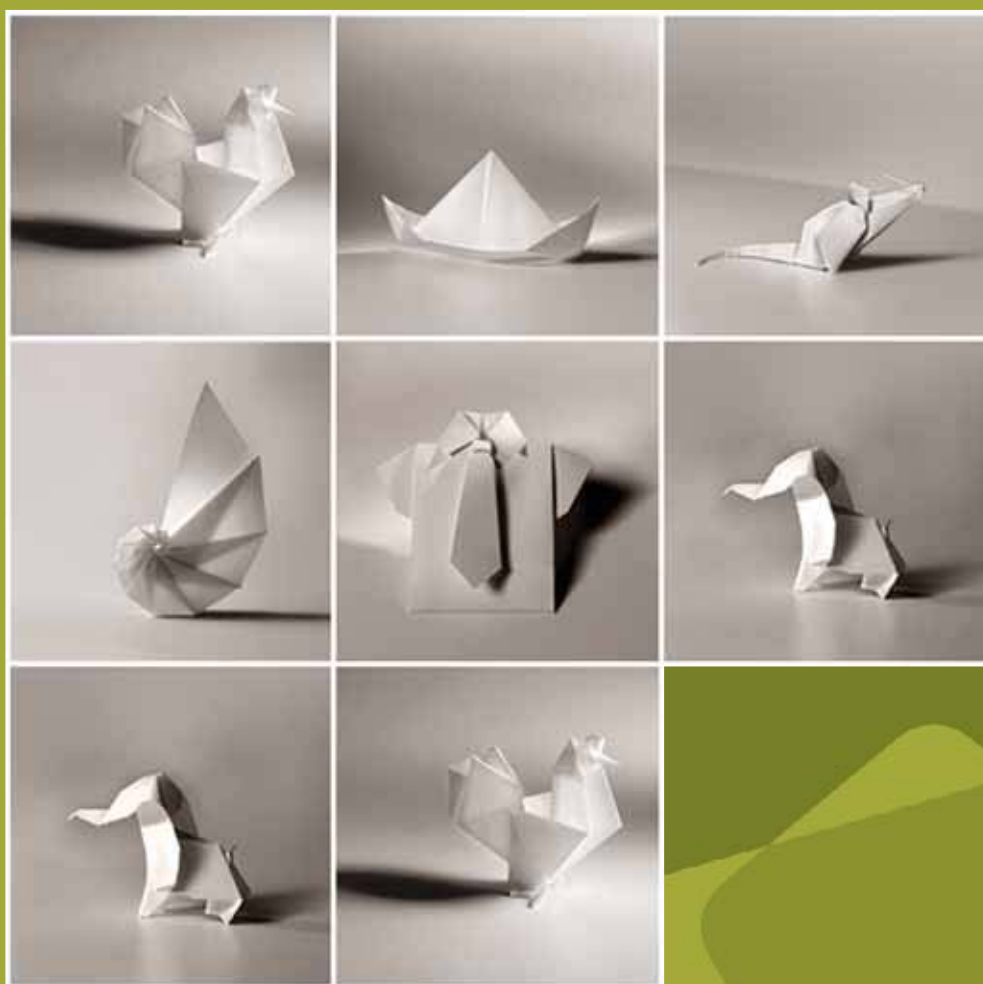
**BONNES
FEUILLES**
L'AVENTURE
DES PREMIERS
SUPERMARCHÉS !



Google est-il Dieu ?

BeLink

Opérateur en solutions
de dématérialisation



www.groupe-belink.fr

ABONNEMENT

page 4 et sur internet

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

(vente au numéro, archives)

ÉDITION

Histoire d'Entreprises est un magazine trimestriel
édité par la société Histoire d'Entreprises (1999).

Imprimé en France par FOT (Lyon)

Commission paritaire : en cours

Dépôt légal : juillet 2006

ADMINISTRATION ET COMPTABILITÉ :

Stéphanie Cassiano, Jean-Christophe Chabert

FABRICATION : Frédérique Michel

SECRÉTARIAT DE RÉDACTION : Claire Moyrand

RELECTURE : Catherine Petrini

DIRECTION ARTISTIQUE ET RÉALISATION :

Patrick Bafon / Thomas Meyrial

WEBDESIGN : Elie Jamhoury

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : Jean Vasseur

Ont collaboré à ce numéro :

Alain Borderie, Françoise Bosman,

Frédéric Carluet-Lossouarn, Alexandre Giandou,

Élisabeth Károlyi, Frédéric Magda, Claire Moyrand,

Thomas Philippon, Projet Tchorski,

Véronique Védrenne, Jean Watin-Augouard.

REMERCIEMENTS

Arnaud Alby, Frédéric Barre, Jean-Luc Blanc,

Valérie Buisson, Frédéric Carluet-Lossouarn,

le département des arts décoratifs XX^e chez Christie's,

Catherine Coley, Vincent Duseigne, Patrick Fridenson,

Sonja Ganne, Vincent Hachet, Étienne Gautier,

Pierre Labasse, Philippe Lagrevol, Jean-Charles Leyris,

Bernard Logié, Eliane Lubin, Sylvain Margaine,

Olivier Namias, Philippe Oddo, Nathalie Ortega,

Jean-Loup Tétard, Christine Sorin, le département

design et arts décoratifs XX^e chez Sotheby's,

Karine Primont, Yann Toma, Isabelle Vidalie,

Jacques Villié, Lisa Vinay.

PHOTO DE COUVERTURE : Thomas Meyrial

DIFFUSION : Patrick Didier - Média 10

CONTACTS

Histoire d'Entreprises

1 rue des rivières – CP421

69338 Lyon Cedex 09 – France

Tél : 04 72 19 87 87

Fax : 04 72 19 87 81

E.mail : info@histoire-entreprises.fr

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

L'Histoire d'en vous pass Abonnez-vous



entreprises ionne ? maintenant !



Retrouvez
votre magazine
sur internet

- **Abonnement en ligne**
- **Moteur de recherche pour localiser les points de vente**
- **Vente au numéro**
- **Archives des N° 1 et 2**

sommaire

10

Lire/voir/entendre

Expositions, publications :
l'actualité de l'histoire d'entreprise



Une marque

Un Ricard sinon rien !

De la badiane, anis étoilé en provenance du Yunnan (Chine), une pointe de réglisse venue des rives syriennes de l'Euphrate, des plantes aromatiques de Provence, cinq volumes d'eau, beaucoup de chaleur, celle du soleil et celle des amis. Le cadre est posé pour un tableau qui a dû, un jour, inspirer Paul Louis Marius Ricard...

L'œil de...

Lucien Jonas et Song Chao

Lucien Jonas, peintre français de la première moitié du XX^e siècle, et Song Chao, jeune photographe chinois, ont en commun d'avoir choisi la mine comme thème de création. Leurs œuvres présentées ci-dessous font partie de l'exposition "Sortie de réserve" du Centre historique minier de Lewarde, qui regroupe une centaine de peintures, dessins, affiches, tapisseries, photographies ou sculptures inspirés de l'univers de la mine.

16



Rétroviseur

La poste aux chevaux au début du XIX^e siècle

Claude-Gaspard Dailly crée la première poste aux chevaux à Paris en 1813, préfigurant la montée en puissance des transports urbains. Dans le fonds d'archives Dailly, conservées au CAMT, les documents comptables, les correspondances et les listes de produits des domaines agricoles exploités pour gérer le patrimoine chevalin permettent de lire une nouvelle organisation du travail, de la vie collective et de la ville.

Dossier

Google est-il Dieu ?

Naissance de Google : extrait de *Google Story*

Larry Page et Sergei Brin, doctorants en informatique à Stanford, au cœur de la Silicon Valley, se rencontrent en 1995. Leur objectif initial est académique : achever leur thèse en informatique. Mais voilà qu'ils réussissent à mettre au point un algorithme de classement des pages Web qui permet d'évaluer le contenu et la "pertinence vis-à-vis des requêtes exprimées". Ils ne le savent pas encore, mais cette invention va précipiter la création de leur entreprise... Récit de ce moment-clé dans un extrait de *Google story*, un livre-enquête écrit par deux journalistes américains.

20



Grand témoin

Patrick Fridenson analyse le cas Google

Spécialiste de l'histoire des économies et des sociétés à l'âge industriel, Patrick Fridenson s'est intéressé de près à l'histoire et à l'économie de la numérisation. Ayant récemment publié un article intitulé "Google, une entreprise de sélection", il nous a paru être le grand témoin idéal pour analyser l'histoire —encore courte !— de cette start-up devenue en moins de dix ans une entreprise multinationale qui pèse en Bourse deux fois plus que General Motors et Ford réunis...

28

35

Portrait

Jean Prouvé, ouvrier, créateur et entrepreneur d'avant-garde

680 000 \$ pour deux portes à hublots signées Jean Prouvé, un record réalisé en décembre 2004 par la maison de vente aux enchères Sotheby's. À New York ou à Paris, rendez-vous des collectionneurs, il arrive souvent que les pièces rares de Prouvé, tables, sièges, lampes ou escaliers, dépassent les 100 000 €. Une somme que l'ingénieur formé à la forge n'aurait pas refusée du temps où il se battait pour faire fonctionner son atelier selon des principes humanistes et artisanaux.

Parcours

Oddo et C^{ie}, de l'agent de change marseillais à la première banque privée française

La jeune banque Oddo et Cie, forte de 850 collaborateurs, présente dans cinq métiers —la gestion privée, l'intermédiation, la gestion collective, la banque d'investissement et la tenue de comptes— n'est pas une entreprise financière comme les autres. Elle porte en elle une histoire familiale vieille de trois siècles.

42



46

Enquête

Les "voleurs" de mémoire

Dans les méandres du haut fourneau, trois hommes rôdent. Comme des fantômes dans un navire abandonné, ils passent d'une course à l'autre en silence, furtifs, presque invisibles. Dissimulés dans l'ombre ou derrière un rideau de poussière, ils se glissent dans des passages étroits. Ils observent avec la plus grande attention tout ce qui les entoure ; il y a quelque chose d'inquiétant dans leur comportement...

51

INTERDIT
à toute personne qui
n'y est pas appelée
par son service

Portfolio

Épigraphie industrielle par le Projet Tchorski



63

Document

Le “discours de Marseille” d'Antoine Riboud

“La croissance économique, l'économie de marché ont transformé, bouleversé le niveau de vie du monde occidental. C'est indiscutable. Mais le résultat est loin d'être parfait.” C'est par ces mots qu'Antoine Riboud commençait son discours le 25 octobre 1972 aux Assises nationales des entreprises réunies par le CNPF à Marseille. Un discours présenté et publié par Pierre Labasse, auteur de *Antoine Riboud, un patron dans la cité* (éditions du Cherche-Midi, 2007).

68

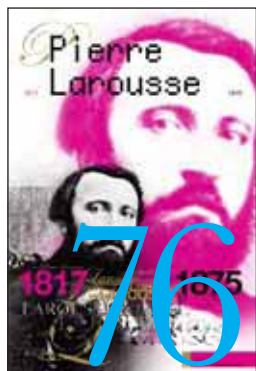
Acteur

“Éponymes”, la force du nom selon Bernard Logié

Afflelou, Braun, Darty, Dassault, Kärcher, Salomon, Toyota, Yves Rocher... Autant de grands noms, de grandes entreprises, qui, malgré leurs domaines d'activité très différents, ont toutes un point en commun, celui d'être des entreprises “éponymes” : portant encore le nom de leur fondateur, elles sont toujours contrôlées et dirigées par des membres de la famille.

En créant l'association “Éponymes” en 1999, Bernard Logié a voulu promouvoir la spécificité de ces entreprises. Mais en quoi sont-elles si différentes des autres ?

Éléments de réponse dans cet entretien.



76

Hors cadre

Ouest-Lumière, de l'énergie à revendre

L'histoire de Ouest-Lumière, compagnie privée de production et de distribution d'énergie électrique fondée en 1903, absorbée par EDF en 1946, et détruite en 1994, ne serait qu'une banale histoire d'entreprise, sans l'intervention de Yann Toma, artiste plasticien et... Président à vie de Ouest-Lumière. Récit de la seconde vie d'une entreprise oubliée.

87

Éclairage

Les “magasins sans vendeurs” ont cinquante ans !

Les bonnes feuilles de ce numéro racontent la création du premier libre-service français, ouvert par Goulet-Turpin en 1948. Mais ce n'est là qu'une étape dans la montée en puissance des “magasins sans vendeurs” : supermarché puis hypermarché, concurrence du hard-discount... Nous avons demandé à Frédéric Carluet-Lossouarn, auteur de *L'Aventure des premiers supermarchés*, de nous éclairer sur les grands événements qui ont marqué cette histoire.

90

Contrepoint

Le capitalisme familial, par Thomas Philippon

Le capitalisme familial ne laisse pas indifférent. Ses détracteurs y voient une organisation archaïque vouée à disparaître à l'heure de la mondialisation, ses supporters un îlot de résistance face au libéralisme sauvage des marchés financiers. Pour Thomas Philippon, auteur du *Capitalisme d'héritiers*, ces deux visions ne rendent pas compte de la réalité : le capitalisme familial n'est ni en voie d'extinction, ni en passe de dominer l'ensemble de l'économie ; il s'agit simplement d'un mode d'organisation dont on peut analyser objectivement les points forts et les points faibles.

Bonnes feuilles

L'aventure des premiers supermarchés

Les supermarchés font partie de notre quotidien. Pourtant, leur histoire restait méconnue. Dans *L'Aventure des premiers supermarchés*, publié aux éditions Linéaires, Frédéric Carluet-Lossouarn retrace les moments forts de cette révolution commerciale qui a “changé la vie des Français” : le libre-service, la découverte des produits surgelés, du lait en berlingot et de la viande préemballée, la naissance des hypermarchés et la concurrence du hard-discount...

80

Moteur !

S'il est une histoire d'entreprise dont chacun voudrait connaître la suite, c'est bien celle de Google. En moins de 10 ans, Google a écrit la plus belle "sucess story" du siècle. Mais déjà la révolte gronde et chaque étape du développement de la compagnie qui fut créée en 1998 à Menlo Park en Californie est l'occasion de pointer du doigt les risques qu'engendre son hyper-domination. Pour la première fois, à l'occasion du rachat récent de Double Click, leader de la publicité sur le Web, certains intellectuels (ceux-là mêmes qui ont fait le succès du monstre) ont appelé (timidement certes, mais tout de même le mot a été lâché) au boycott du moteur de recherche au motif que Google se donnait les moyens de démultiplier les possibilités de fichage individuel.

Google est-il, comme le pronostique l'un des scénarios publiés par le site Business 2.0, le futur Dieu qui gouvernera nos vies et nous connaîtra mieux que nous-mêmes ? Google va-t-il au contraire, comme l'imagine un autre scénario, succomber sous le poids de son propre succès ?

À défaut d'en connaître la suite, nous vous proposons de découvrir le début de cette histoire et de profiter de l'éclairage d'un historien d'entreprise que cette histoire en marche passionne. Tiens, Google intéresse déjà les historiens ! Inquiétant, non ?

La rédaction

voir enten

Lire

Expositions

■ "Étonnants paysages. Photographies aériennes du bassin minier par Pierre Cheuva", exposition au

Centre Historique Minier de Lewarde, jusqu'au 30 septembre 2007.

Pendant trois siècles d'exploitation charbonnière, le paysage du bassin minier a été façonné par l'homme. Cités minières, fosses et terrils ont marqué de leurs empreintes un territoire qui, vu du ciel, offre aujourd'hui l'image d'une mosaïque de couleurs tantôt disparate tantôt rectiligne. À travers cette exposition constituée d'une vingtaine de clichés grand format imprimés sur bache et disposés sur le tracé des anciennes voies ferrées de la fosse Delloye, le photographe Pierre Cheuva nous offre un surprenant survol du bassin minier.

**Centre historique minier :
Fosse Delloye - BP39 - 59287 Lewarde
Tél : 03 27 95 82 82
contact@chm-lewarde.com
http://www.chm-lewarde.com**



© Pierre Cheuva

■ "1940-1990 : histoires d'informatique", première exposition du Musée de l'Informatique Professionnelle, à Paris, jusqu'au 8 octobre 2007.

Les technologies de l'information font partie de notre patrimoine culturel et scientifique : AntéMémoire, association "Loi 1901", en conserve la mémoire.

"Pour imaginer les technologies qui nous feront rêver demain, il faut comprendre les technologies actuelles."

Et pour comprendre cet usage, il faut connaître son histoire et ses principales étapes.



© Antémémoire

C'est l'objectif que se fixe AntéMémoire : collecter et préserver la mémoire de l'histoire des technologies de l'information, la mettre en perspective face aux utilisations actuelles, et l'expliquer pour la transmettre aux générations futures", déclare Philippe Nieuwbourg, Président de l'Association AntéMémoire. Coup d'envoi de l'initiative : la première exposition du Musée de l'Informatique Professionnelle qui se tient au Toit de la Grande Arche, Paris La Défense, jusqu'au 8 octobre 2007. L'exposition présente une collection d'une centaine d'objets et documents historiques, organisés en seize tableaux thématiques et chronologiques.

**Musée de l'Informatique Professionnelle :
informations@antememoire.org
http://www.antememoire.org**

■ Le Musée des Industries du Vimeu

Petite région adossée à la Manche et à l'estuaire de la Somme, le Vimeu est riche d'une tradition de fabrication de serrurerie et de robinetterie. Un ancien salarié a constitué, avec l'appui des industriels locaux, une collection exceptionnelle de serrures, cadenas, verrous, coffres et robinets, mais aussi de brevets d'invention, de catalogue et d'outillages

de production. La reconstitution d'anciens ateliers datant du début du siècle dernier permet de se faire une idée du métier difficile de centaines d'hommes et de femmes qui ont travaillé à cette fabrication soit dans les usines, soit à domicile. Dans un bâtiment du XVII^e, au cœur même de la région de production, le Musée des Industries du Vimeu met en perspective la problématique de l'évolution des métiers, de la reconversion, de la localisation des sites de production.

**Musée des Industries du Vimeu :
Place Gilson - 80130 Friville-Escarbotin
Tél / Fax : 03 22 26 42 37**

■ "La révolution des énergies dans le Tarn", exposition au Musée Mine départemental de Cagnac-les-Mines, jusqu'au 23 septembre 2007.



Les énergies, leurs sources, leurs utilisations et leurs impacts sur l'environnement sont un sujet majeur de préoccupation de nos sociétés.

En tant que porteur d'une mémoire industrielle dont l'activité était l'exploitation d'une énergie fossile, le Musée Mine départemental a souhaité s'impliquer dans une démarche de réflexion autour de ce sujet. L'exposition "La révolution des énergies dans le Tarn" mettra en lumière les sources d'énergie utilisées dans la région au cours des siècles passés, actuellement et dans l'avenir. Des énergies les plus connues (l'eau, le vent, le charbon) aux nouvelles énergies (le solaire, la biomasse, les bio-énergies), le territoire s'est adapté à ses richesses et propose désormais des solutions variées qui laissent espérer en l'avenir. Comme préambule à cette présentation



tarnaise des énergies, le public pourra découvrir une exposition réalisée par l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie), qui traite des énergies et énergies renouvelables de notre temps.

Musée Mine départementale de Cagnac-les-Mines :
Avenue de Saint-Sernin
81130 Cagnac-les-Mines
Tél : 05 63 53 91 70



■ Festivités pour les 75 ans de la Rosalie de Citroën, les 6 et 7 octobre 2007 à Montlhéry.

La Rosalie est, après la Traction, le modèle le plus emblématique des Citroën d'avant-guerre ; c'est aussi l'une des dernières propulsions de la marque. L'association Citro-Propulsion fêtera les 75 ans de la Rosalie les 6 et 7 octobre 2007, soit 75 ans jour pour jour après la présentation du modèle au Grand Palais. L'association a obtenu pour l'occasion l'ouverture de l'autodrome de Montlhéry pour y organiser une exposition commémorative qui réunira des œuvres anciennes et des documents historiques inédits.

Des artistes, de nombreux ex-pilotes ayant couru sur l'autodrome, ainsi que des anciens membres des associations de pilotes sont invités, et des tours du circuit à bord d'anciennes Citroën sont prévus. C'est en effet sur ce circuit que l'auto avait battu un record d'endurance en parcourant 300 000 km à près de 93 km/h.

Renseignements :
Pannetier Pascal - routenostalgie@free.fr
<http://www.rutenostalgie.org>

■ "Le Laboratoire des couleurs, teindre la laine en Normandie", exposition au musée municipal de Louviers, jusqu'au 2 septembre 2007.



Cette exposition retrace l'histoire de la teinture de la laine en Normandie, des colorants naturels aux colorants de synthèse.

On y découvre comment s'organise la filière tinctoriale à Louviers et Elbeuf entre le XVIII^e et le XX^e siècles. La visite est également l'occasion de découvrir le spectaculaire laboratoire de chimie de Monsieur Cerfon, teinturier au début du XX^e siècle, composé de plus de 200 pièces.

Visites guidées et démonstrations de teinture les jeudis 5 juillet, 19 juillet et 23 août à 15 h 30. Entrée libre et gratuite.

Musée municipal de Louvier :
Place Thorel - 27400 Louviers
Ouvert de 14 h à 18 h tous les jours
sauf le mardi - Tél : 02 32 09 58 54
musee@ville-louviers.fr
www.musees-haute-normandie.fr

■ "Les ouvrières du thon", exposition à l'écomusée de Groix, jusqu'au 5 novembre 2007.

L'écomusée de Groix a mis en place une exposition dédiée aux conserveries de l'île de Groix et à leurs ouvrières.

Cette exposition, qui retrace l'histoire de chacune des cinq conserveries de l'île, est en grande partie axée sur les ouvrières et leur travail. Un tableau de pointage de l'usine Orvoën et un exemple de tenue de travail (les ouvrières devaient généralement fournir elles-mêmes leur tablier, et utilisaient des sabots en bois tendre pour ne pas déraiper sur le sol imprégné d'huile) accueillent les visiteurs de l'exposition. Des photographies sont présentées, ainsi que divers instruments de travail : fusil à aiguiser les couteaux, pèse-sel permettant de mesurer le taux de sel dans la saumure (il pouvait varier selon les desiderata des clients), boîtes de conserves produites à Groix, caisses, étiquettes, etc. Enfin, tout un espace est consacré aux différentes étapes de la mise en boîte du thon, selon les deux principales techniques : à l'huile, et au naturel, procédé mis au point par Firmin Tristan en 1936.

Écomusée de Groix :
Port Tudy - 56590 Île de Groix
Tél : 02 97 86 84 60
ecomusee.groix@wanadoo.fr
<http://ecomusee.groix.free.fr>



Publications

■ La mémoire de l'industrie. De l'usine au patrimoine, sous la direction de Jean-Claude Daumas, 2006, collection "Les Cahiers de la MSH Ledoux".

Longtemps ignoré ou méprisé, le patrimoine industriel fait aujourd'hui l'objet d'une reconnaissance institutionnelle : les vieilles usines sont réhabilitées,

les puits de mine inscrits dans les circuits touristiques et les objets de l'industrie muséifiés. Après avoir beaucoup détruit, on rêve désormais de tout conserver car les vestiges de l'industrie sont perçus comme constitutifs d'identités professionnelles ou locales dignes d'être valorisées. Si les sciences sociales ne peuvent ignorer ce désir de patrimonialisation qui vient d'en bas, elles ne doivent pas cependant se laisser submerger par ces mémoires singulières. Aussi, dans une visée critique qui associe chercheurs et professionnels du patrimoine et fait voyager le lecteur de la Lorraine sidérurgique au Nord minier et de Turin à Billancourt, ce livre s'interroge sur le processus qui transforme l'usine en patrimoine, la seconde vie que lui donnent les nouvelles fonctions qui l'investissent et les conditions d'une histoire qui fasse toute sa place aux traces matérielles de l'industrie.

Pour commander : contacter les Presses universitaires de Franche-Comté
Place Saint-Jacques - 25030 Besançon Cedex
Tél : 03 81 66 59 70
presses-ufcl@univ-fcomte.fr

■ **Histoire de l'entreprise et des chefs d'entreprise en France. Le temps des pionniers (1830-1880) : Condottiere et bourgeois, Jean Lambert-Dansette, éditions de l'Harmattan (2007).**

Cet ouvrage est le quatrième tome d'une histoire de l'entreprise et des chefs d'entreprise entamée par Jean Lambert-Dansette avec "Entreprendre" (tome 1), "Naissance du patronat" (tome 2) et "Des jalons d'existence" (tome 3). Dans cet ouvrage, l'auteur analyse les ressorts qui peuvent mener des hommes ou des femmes, aux mentalités et aux profils idéologiques très divers, à l'acte d'entreprendre. Est-ce le Pouvoir ou l'Argent, ou l'un et l'autre à la fois ? Des

valeurs de "gratuit" émergent à côté de valeurs marchandes : le goût pour l'art ou encore le besoin de considération. Enfin, les rôles politiques achèvent de colorer la classe d'entreprise et d'éclairer sa route au sein de la bourgeoisie de l'avant-dernier siècle.



■ **Les télécommunications au cœur du réseau électrique français, 1946-2000,**

éditions TEC & DOC, juin 2007.

L'énergie électrique se transporte sans déplacement de matière et elle ne se stocke pas. Ces deux spécificités font que la maîtrise de l'exploitation d'un système électrique dépend de façon déterminante de la disponibilité conjuguée des réseaux électriques de transport et de distribution qui lui sont constitutifs, et des réseaux et services de télécommunications qui, dès les origines, leur ont été nécessairement associés.

Au seuil des profondes transformations attendues de l'ouverture des marchés, tant du secteur des télécommunications que de celui de l'électricité, il était temps de retracer cette histoire particulière des interactions entre télécommunications et système électrique français, au cours des cinquante années qui ont suivi la loi de nationalisation de 1946. Mais c'est aussi, plus largement, celle d'une histoire des rapports d'EDF, titulaire du monopole

de son secteur, avec le secteur des télécommunications publiques, lui-même sous strict monopole d'État pendant presque toute cette période.

Cet ouvrage a été écrit par Claude Leclère, Jacques Lecouturier, Jean-Marc Spetebroodt, Henri Thibert et André Vilatte, anciens collaborateurs d'EDF dans le domaine des télécommunications, accompagnés par Alexandre Giandou, docteur en histoire et spécialiste d'histoire des entreprises.

■ **Tissu Topique, toiles de Mayenne à Fontaine-Daniel depuis 1806, Gallimard, 2006.**

En 1806, deux Parisiens, un négociant et une manufacturière, décident de créer une filature et un tissage de coton en Mayenne, à Fontaine-Daniel, dans une région où la main-d'œuvre est bon marché. Depuis deux cents ans, cette entreprise, demeurée propriété de la même famille, crée, fabrique et vend des étoffes. À l'heure où faillites, fusions, et absorptions se multiplient, Fontaine-Daniel et sa marque Toiles de Mayenne surprend et intrigue. Ce bel ouvrage, qui comprend 150 photographies et documents originaux, permet d'en savoir plus.

Préface de Régis Debray.
Inclus 2 CD de voix et sons de Fontaine-Daniel réalisés par Cécile Liège.



Lire voir

■ Parution d'*In Situ*

(n° 8, mars 2007),

revue du Ministère de la culture.

Organisé en trois parties, ce numéro aborde successivement le rapport entre l'histoire des techniques et l'architecture industrielle ; la question de la mémoire collective et des savoir-faire ; la place et la prise en compte du patrimoine industriel dans l'aménagement du territoire.

On trouvera notamment des travaux d'ethnologie qui prennent en considération les acteurs —patrons et ouvriers— de la vie industrielle. On verra ainsi quelles furent les mutations d'une conserverie de morue séchée et l'adaptation de ses ouvrières, et quels rapports entretiennent les industriels de la quincaillerie et de la ferronnerie d'art avec le "local".

On découvrira aussi une étonnante collection d'objets réalisés par des ouvriers pour financer leurs grèves lors de grands conflits des années 1980-1990.

La revue *In situ* permet aux chercheurs de l'*Inventaire général* de diffuser et faire connaître leurs travaux. Elle est diffusée gratuitement et uniquement sur Internet : <http://www.revue.inventaire.culture.gouv.fr/insitu/insitu/index.xsp>

■ Parution de *L'Archéologie industrielle en France* (n° 49, février 2007).

Ce numéro est en grande partie consacré à la réaffectation architecturale des sites industriels. La question du réemploi est au cœur du problème de la conservation des sites déclassés de la production. Pour survivre, les ensembles usiniers doivent connaître une nouvelle vie, qui ne va pas sans transformations architecturales. Bonnes et mauvaises pratiques se côtoient ; mais la question essentielle est celle du sens des lieux. La revue publie donc un certain nombre



d'études de site, ainsi qu'un entretien avec Pierre Bertheau et Xavier Esselinck sur la "loftisation" en banlieue parisienne.

Renseignements :

Tél : 02 97 40 10 23

cilac@wanadoo.fr - www.cilac.com

■ Parution de *Entreprises et Histoire* (n° 46, avril 2007).

Du XVII^e siècle à nos jours, la définition du luxe donné par les dictionnaires n'a guère varié. Pourtant, cette continuité cache une mutation décisive : la substitution au luxe aristocratique d'un luxe que l'on pourrait qualifier de bourgeois. Ce numéro d'E&H explore les métamorphoses du luxe autour de trois questions majeures : les produits (comment l'industrialisation de la fabrication et l'élargissement des clientèles ont abouti à la cristallisation d'une pluralité de marchés ?), les entreprises (des entreprises familiales à la constitution de groupes internationaux) et la réalité des modèles économiques nationaux (français, italien et américain).

Pour obtenir la revue, contactez les Éditions Eska.

12 rue du 4 septembre - 75002 Paris www.eska.fr/revues

Lancement

■ Lancement d'un logo exclusif pour les Entreprises Familiales Centenaires

Les entreprises familiales centenaires sont environ 1300 en France. Elles représentent un CA global estimé de plus de 150 MM€, et emploient plus de 700 000 personnes (en France et à l'étranger). Certaines d'entre elles sont dans la même famille depuis plus de 10 générations. Aujourd'hui l'argument de l'ancienneté d'une marque ou d'une entreprise est de plus en plus exploité, comme le montre le développement de l'usage des termes "depuis, créé, fondé", en particulier par des entreprises qui ne sont plus familiales. En effet, l'ancienneté contribue à donner aux entreprises et aux produits une image positive, porteuse de qualité, de savoir-faire, de tradition.

Pour permettre à ces entreprises de disposer d'un élément de communication spécifique, le cabinet BM & S, fondé en 2005 par Bruno Bizalio, a créé le logo et la marque "EFC" : entreprises familiales centenaires. Cette marque a pour objectif d'être le symbole de l'attachement, de la passion d'une famille, à un métier, un produit, une entreprise et à un savoir-faire de pérennité. Cette marque et l'usage du logo ne seront délivrés qu'aux entreprises qui en font la demande et qui répondent aux conditions d'acceptation (contrôle de l'entreprise et transmission dans la même famille depuis 1906). Désormais, certaines entreprises françaises n'ont plus à envier le fameux sésame britannique "By appointment of HM..."



Renseignements :
BM & S

3 avenue R. Schuman
75007 Paris

Tél : 01 45 55 09 83
contact@efc-centenaires.fr
www.efc-centenaires.fr

entreprendre...



Un Ricard sinon rien !

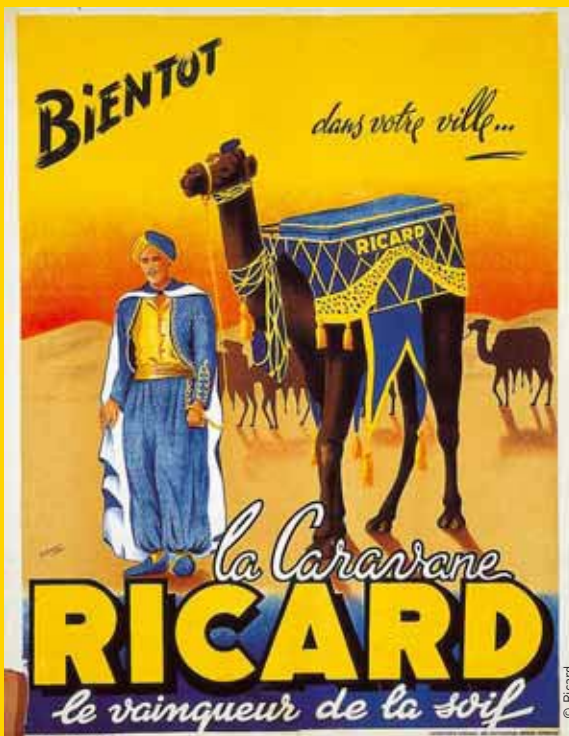
De la badiane, anis étoilé en provenance du Yunnan (Chine), une pointe de réglisse venue des rives syriennes de l'Euphrate, des plantes aromatiques de Provence, cinq volumes d'eau, beaucoup de chaleur, celle du soleil et celle des amis. Le cadre est posé pour un tableau qui a dû, un jour, inspirer Paul Louis Marius Ricard...

Il est des carrières qu'il est

bon parfois de contrarier. Issu d'une famille de boulanger et de négociants en vins, Paul Ricard, à dix-sept ans, voudrait entrer aux Beaux-Arts de Marseille pour devenir Grand Prix de Rome. Refus paternel. C'est peut-être la dernière fois que le futur "roi du pastis" obéit...

Dans les années vingt, en compagnie de son frère Pierre, il travaille dans un laboratoire de fortune à la recherche d'une vraie saveur pour une boisson anisée. Quête délicate : depuis le 16 mars 1915, sous la pression des ligues de vertu et du groupe de pression viticole, l'absinthe (72°) est interdite. Les consommateurs doivent se contenter de boissons anisées à 40° — dont le déjà célèbre Pernod —, mais avec un taux de sucre et d'essence trop bas pour une saveur satisfaisante. On leur donne le nom de "pasticchio", mot d'origine italienne signifiant situation trouble ou méli-mélo.

Le destin place sur le chemin de Paul Ricard le vieil Espanet, ancien coiffeur devenu braconnier, cueilleur de plantes aromatiques, mais surtout détenteur d'une potion dont il lui confie le secret. Paul Ricard élabore, par macération des plantes dans l'alcool et non plus par distillation, un mélange — *pastis* en provençal — qu'il fait tester gratuitement dans les cafés de son quartier, Sainte-Marthe, un faubourg de Marseille. Le 7 avril 1932, il est prêt. Un jour particulièrement fêté à Marseille puisqu'un décret libéralise la fabrication et la vente de boissons anisées à 40°. Finis les ateliers clandestins ! Pour s'affranchir de la concurrence, les deux frères décident de vendre leur "pastis" dans une bouteille d'un litre, un volume avec lequel on peut tirer cinquante verres, au lieu de quatorze avec les bouteilles traditionnelles. Les 340 000 bouteilles sont fêtées un an plus tard. Paul, qui n'a pas oublié sa vocation première, dessine la



bouteille, son étiquette et les premières affiches publicitaires avec comme couleurs principales le bleu de la Méditerranée et le jaune du soleil. En 1936, l'année du Front populaire, le "vrai pastis de Marseille" se déguste à Lyon, où est lancée la première grande campagne publicitaire : *"Buvez le pastis à la marseillaise, à petites doses, avec cinq volumes d'eau."* En 1938, la teneur en alcool du pastis est portée à 45°. Cette élévation du degré d'alcool est déterminante, car elle permet de dissoudre plus d'essence d'anis et de donner toute sa saveur au produit. L'expansion de Ricard sera contrariée par le régime de Vichy, qui, épris d'ordre moral, interdit la distillation de toute boisson alcoolique anisée et de tout alcool en général, rendus responsables de la défaite. Parcourant la Camargue à cheval, Paul répète fièrement : *"J'emmerde le maréchal Pétain et son gouvernement."*

Ce n'est qu'en 1949 que Ricard retrouve le niveau de ses ventes de 1939, avec près de quatre millions de litres. Un vent de semi-liberté souffle en 1951. Côté pile : le décret sur les pastis est abrogé en mai, ce qui porte le degré à 45. Pernod saute sur l'occasion et lance son Pernod 51 (Pastis 51 en 1954). Côté face : une loi du 6 janvier de la même année interdit la publicité des spiritueux anisés par affichage et voie de presse. Comment, alors, communiquer ? Avant la guerre, Paul Ricard se démarquait déjà de la réclame traditionnelle en créant des événements autour de sa marque. Il renouvelle l'expérience en 1948 en inventant la communication sportive, grâce à une tournée sur les étapes du Tour de France. Il va également inonder le pays d'objets publicitaires à son nom : casquettes, cendriers, pichets bleu et jaune, etc. Le pastis Ricard ne connaîtra aucune frontière, culturelle ou géographique, comme en témoignent sa présence à la Fête de l'Humanité et la bénédiction donnée en mars 1961 à la "fabbrica Ricard" par le pape Jean XXIII.

En 1971, Paul Ricard cède une partie de ses actions à son éternel rival, Pernod. Raison avancée : le besoin d'argent pour financer la construction du circuit automobile du Castellet, premier circuit en France pour les Grands Prix de Formule 1. 1971 est aussi l'année où Bernard Ricard, aux commandes de la société depuis 1968, doit abandonner la

présidence, une sanction imposée par son père, furieux qu'il ait acquis, grâce à un emprunt, 48 % des champagnes Lanson. Bernard Ricard cédera ses actions à Pernod (Suze, Cinzano, Dubonnet, Byrrh et Pampryl), qui détient, en 1974, 48 % du capital de Ricard. L'année suivante, la fusion des deux entreprises est entérinée, et après une période transitoire, la direction du groupe revient en 1977 à Patrick Ricard, le fils cadet du fondateur.



En 1984, l'année où la marque fête sa milliardième bouteille vendue depuis sa création, l'agence Young & Rubicam lance le slogan *"Un Ricard sinon rien"*. La modération, sinon rien, répondra le gouvernement, quand par la loi Barzac du 30 juillet 1987, il entend de nouveau réglementer la publicité des alcools, en interdisant le parrainage sportif. Tour de vis supplémentaire en 1991 avec la loi Evin, qui impose de ne communiquer que sur l'origine du produit et son mode de consommation. L'année où l'Espace Paul-Ricard est inauguré, rue Royale, à Paris, Young & Rubicam lance une campagne fondée sur le principe de la comparaison *"Non ! Un Ricard !" : "Un whisky à Saint-Flour ? Non, un Ricard à Singapour"*. Et c'est sur le ton du militantisme enjoué que l'entreprise décide de défendre la qualité de son produit face aux marques de distributeurs et aux premiers prix, en lançant, en 2006, la campagne *"Un Ricard, un vrai ! De Marseille, oui, de Chepaou, non. Anis étoilé, oui, anis étioilé, non."*

Depuis la création de la marque, en 1932, il s'est vendu plus de deux milliards de bouteilles. Sachant que pour un volume de Ricard, il faut cinq volumes d'eau, la consommation d'eau depuis 1932 est de...



■ Jean Watin-Augouard

Lucien Jonas et Song Chao

Lucien Jonas, peintre français de la première moitié du XX^e siècle, et Song Chao, jeune photographe chinois, ont en commun d'avoir choisi la mine comme thème de création. Leurs œuvres présentées ci-dessous font partie de l'exposition "Sortie de réserve" du Centre historique minier de Lewarde, qui regroupe une centaine de peintures, dessins, affiches, tapisseries, photographies ou sculptures inspirés de l'univers de la mine.

Le jeune mineur d'Anzin, Lucien JONAS, 1^{re} moitié du XX^e siècle, fusain et gouache sur papier. Collections Centre historique minier.

Né en 1880 à Anzin dans une famille d'industriels du nord de la France, Lucien Jonas obtient le 2^e Grand Prix de Rome en 1905. Il débute dans un style réaliste avec des scènes relatives à la mine qu'il réalise lors de ses séjours à Anzin. En 1915, il est agréé peintre militaire attaché au Musée de l'Armée.

À partir de 1919, il renoue avec des compositions plus intimistes de plein air et avec le monde du travail. Lucien Jonas est mort en 1947.





Mineur chinois, 2000-2002,
SONG CHAO, tirage argentique.
Collections Centre historique minier.

Découvert en France en 2003 lors des Rencontres photographiques d'Arles, Song Chao est un jeune artiste chinois.

Il découvre la photographie lors de la venue d'un photo-journaliste de Pékin venu faire un reportage sur une mine d'État dans le nord de la Chine où il travaille comme mineur depuis l'âge de 18 ans. Saisi par la magie des images, il commence à photographier ses collègues en parfait autodidacte. Il réalise alors une série de portraits intemporels et modernes, avec un cadrage serré qui découpe les têtes, les bustes et les torsos.

L'exposition "Sortie de réserve" se tient au Centre historique minier de Lewarde jusqu'au 2 septembre 2007.
Centre historique minier - Fosse Delloye BP39 - 59287 Lewarde - Tél : 03 27 95 82 82 - contact@chm-lewarde.com



Rétrovisseur

Assurance Générale

Contre les accidents

Compagnie Parisienne

Paris, le 28 avril 1836

La poste aux chevaux à Paris



(N.° 174.) (1)
Août 1829.
DIRECTION GÉNÉRALE DES POSTES.
DIVISION DES RELAIS.
ARCHIVES NATIONALES
N.° 3009 LIVRET
Du nommé *Doisneau Jean*
Buis
né à *Sperson*
le *14 frimaire an 12*
ENTRÉ au service en qualité de postillon en rang
le *25 Mai 1819 à Paris*
INSCRIT sur le Registre-matricule des Postillons,
sous le numéro *3009* ; *4.* volume *22.* folio.
ACTUELLEMENT en rang au Relais d *e Paris*
DÉLIVRÉ en l'hôtel des Postes, à Paris,
le *1^{er} Mars 1830*
L'Administrateur de la 2^e Division,
Marcelle Crochard
1.

Le livret du postillon Jean Doisneau nous rappelle l'obligation du port du livret ouvrier créé en 1803 sous le Consulat et en vigueur jusqu'en 1890. Quant à la reproduction de la lettre de la Compagnie parisienne, compagnie d'assurance contre les accidents, (page de droite) elle nous montre un délicat en-tête de lettre (1836) préfigurant les marques et logos.



RUBRIQUE RÉALISÉE EN COLLABORATION AVEC LE CENTRE DES ARCHIVES DU MONDE DU TRAVAIL



Contre les accidents



Paris, le 18 avril 1836

au début du XIX^e siècle

Claude-Gaspard Dailly, jeune homme de 26 ans, crée la première poste aux chevaux à Paris en 1813, préfigurant ainsi la montée en puissance des transports urbains... Dans le fonds d'archives Dailly, conservées au CAMT, les documents comptables, les correspondances et les listes de produits des domaines agricoles exploités pour gérer le patrimoine chevalin permettent de lire une nouvelle organisation du travail, de la vie collective et de la ville.

Installé rue Bonaparte (les locaux ont été détruits en 1968), Claude-Gaspard Dailly organise le premier réseau de "diligentes", omnibus et fermes de repos pour ses travailleurs : les chevaux. Lorsqu'en 1840, l'Administration des Postes décide de confier ses sacs postaux aux compagnies ferroviaires naissantes, Dailly assure le transport de l'Hôtel des Postes aux gares et ses lignes d'omnibus prolongent les lignes de chemin de fer. Ces circuits annoncent les lignes des premiers transports urbains parisiens.

Son fils aîné Adolphe et son fils Louis ont maintenu la tradition de la traction hippomobile à côté de l'utilisation des chevaux-vapeur. Les derniers services rendus dans Paris furent la traction des lourds camions des laiteries Gervais avant la Première Guerre Mondiale.

Le fonds d'archives Dailly a été donné aux Archives nationales en 1945. En étudiant de près son contenu, on voit émerger les questions de gestion du personnel (cocher, employé aux écritures). Claude-Gaspard Dailly, également maire de Trappes puis adjoint au maire du 2^e Arrondissement de Paris, invente un système de participation aux bénéfices pour ses postillons. Les questions économiques sont évidemment traitées : tarification des courses et agissements des resquilleurs font l'objet d'une réglementation précise.

Tout à fait remarquable également, la politique mise en œuvre pour gérer les chevaux : elle met en jeu les soins, l'hygiène et des mesures de prévention très nouvelles.

Immergées dans la ville, les bêtes subissent la fatigue, l'usure physique, les blessures et sont périodiquement envoyées au vert dans les domaines de la campagne pour se refaire une santé.

Triomphe d'un cheval malade en 1855, le grand retour en voiture : "J'ai été obligé de l'amener dans ma voiture jusqu'à Fay Billoy (près de Langres) ;

aujourd'hui il est parfaitement guéri." (signé : François, facteur employé par Monsieur Dailly).

Enfin, il faut régler les problèmes d'accidents et d'assurances : dégâts matériels sur une boutique par une voiture (bris de store et de glace), témoignages pour excuser un cheval tombant rue du Bac, protestations pour une "diligente" trop chargée de passagers, etc.

■ **Françoise Bosman**





La naissance de Google™

Larry Page et Sergey Brin, doctorants en informatique à Stanford, grande université privée de Californie au cœur de la Silicon Valley, se rencontrent au cours de l'été 1995. Leur objectif initial est académique : ils veulent construire des systèmes pour la communauté scientifique qui permettent des activités de recherche sur le numérique. Mais voilà qu'ils réussissent à mettre au point un algorithme de classement des pages web qui permet d'évaluer le contenu et la "pertinence vis-à-vis des requêtes exprimées"... Larry Page et Sergey Brin ne le savent pas encore, mais l'invention de PageRank, qui reste aujourd'hui encore la "pierre angulaire" de Google, va précipiter la création de leur entreprise.

Voici le récit de ce moment-clé, extrait de *Google story*, de David A. Wise et Mark Malseed, paru chez Dunod et très logiquement sous-titré : "enquête sur l'entreprise qui est en train de changer le monde"...



Dans le courant de l'année 1996, Page et Brin s'associèrent pour télécharger et analyser les liens du Web. Cela prit plus de temps que prévu pour récupérer les données ; Page estimait que cela coûtait au département d'informatique 20 000 dollars chaque fois qu'ils lançaient un programme qui ratissait la totalité d'Internet, mais il voulait à tout prix arriver au bout de son projet. Les efforts qu'il déployait afin de découvrir l'importance de ces références croisées automatisées attirèrent non seulement l'attention de Brin, mais également celle de son tuteur, Molwani, dans la mesure où cela promettait d'améliorer la recherche sur le Web. Brin était attiré par le projet car il aurait la possibilité de travailler avec Page, mais il était aussi intéressé par l'extraction d'information à partir de gigantesques masses de données aléatoires. Brin allait pouvoir utiliser ses compétences en maths et en

informatique pour se mesurer à la totalité du World Wide Web.

Page avait une théorie. Compter le nombre de liens pointant vers un site Web était un moyen de mesurer la popularité de ce site. Alors que popularité et qualité ne vont pas forcément de pair, Brin et Page, tous les deux, avaient grandi dans un milieu où l'on attache de l'importance à la recherche qui est publiée dans des revues scientifiques avec des citations. Les liens, dans un certain sens, rappelaient à Page les citations. Les scientifiques ont l'habitude de citer les articles sur lesquels ils basent leurs travaux et ces citations sont un moyen pratique de mesurer l'influence d'un chercheur dans la communauté scientifique et universitaire. *“Les citations sont importantes”* disait Page. *“Il s'avère que les personnes qui reçoivent le prix Nobel ont des citations dans 10 000 articles différents. Un grand nombre de citations dans des publications scientifiques*



Larry Page et Sergey Brin, les fondateurs de Google.

signifie que vos travaux sont importants, dans la mesure où d'autres personnes ont pensé que cela valait la peine de vous citer."

On pouvait appliquer le même raisonnement aux sites Web, concluait Page. En développant cette idée, il fit une découverte : tous les liens n'étaient pas égaux et certains avaient plus d'importance que d'autres. Il fallait attribuer plus de poids à des liens en provenance de sites importants. La question était de savoir quels étaient les sites importants. C'était bien simple : les sites vers lesquels de nombreux liens pointaient étaient plus importants que les sites vers lesquels pointaient peu de liens. En d'autres termes, si la page d'accueil d'un site renommé comme celui de Yahoo pointait vers un site Internet, ce site devenait instantanément plus important. En faisant un jeu de mots sur son nom et les pages Web qu'il parcourait, Page appela son système de cotation des liens "PageRank".

Un des autres tuteurs de Page à Stanford, le professeur Terry Winograd, prétendait que le cheminement intellectuel pour découvrir comment classer les pages Web se résumait en fin de compte à un seul concept : que pouvons-nous apprendre des liens ? *"Larry évoquait au départ l'idée de navigation aléatoire, l'idée de surfer au hasard sur le Web. La base de l'algorithme (un ensemble d'équations mathématiques) était la reproduction du cheminement de pensée de l'internaute : on commence sur une page, on clique sur un lien et on regarde où l'on atterrit la plupart du temps. C'est le peaufinage de cette démarche qui a abouti à la création du PageRank."*

Brin et Page étaient persuadés qu'ils avaient trouvé là le sujet d'une thèse sur l'application de PageRank à Internet. Dès le début de l'année 1997, Page avait développé un moteur de

"Ils essayaient simplement de résoudre des problèmes intéressants et ils sont tombés par hasard sur une idée formidable. Ils n'avaient pas l'intention de créer une société."

recherche sommaire qu'il avait appelé "BackRub". Toujours économe, Page plaça sa main gauche sur un scanner, convertit l'image ainsi obtenue en noir et blanc et le nouveau site BackRub disposait dès lors d'un logo. Page, Brin et Motwani apportaient chacun des idées au projet en constante évolution. Motwani disait qu'il était clair que ce qu'ils avaient créé dépassait le cadre de leurs recherches universitaires. Sans le faire exprès, le trio avait conçu un système de classement d'Internet et avait ce faisant résolu involontairement un des

problèmes de fond de la recherche d'information sur le Web.



L'entrée du Googleplex à Mountain View.

Selon Motwani, ils ne s'étaient pas assis autour d'une table en déclarant qu'ils allaient créer le moteur de recherche du siècle. *"Ils essayaient simplement de résoudre des problèmes intéressants et ils sont tombés par hasard sur une idée formidable."* Winograd a la même interprétation de révolution du concept. *"Ils*

n'avaient pas l'intention de créer une société, mais leur projet était effectivement d'améliorer le système de recherche."

Brin, Page et Motwani mirent au point à Stanford un prototype de moteur de recherche complet à usage interne. Basé sur une technologie conventionnelle des moteurs de recherche, mais doté de l'atout supplémentaire que constituait le système PageRank, c'était un outil de recherche d'information sur Internet qui renvoyait des résultats classés en fonction de leur pertinence. Alors que les autres moteurs de recherche se basaient sur le nombre d'occurrences des mots de la requête trouvées dans les pages Web, le PageRank offrait une dimension supplémentaire car il plaçait les résultats de la recherche dans un ordre logique pour les internautes. Pour la première fois, on disposait d'un outil permettant de chercher des informations sur Internet et de trouver rapidement des réponses utiles.

À l'automne 1997, Brin et Page décidèrent que le moteur de recherche BackRub avait besoin d'un nouveau nom. Page avait du mal à trouver un nom accrocheur qui n'était pas déjà pris si bien qu'il demanda de l'aide à son camarade Sean Anderson, qui se souvient de ces séances de remue-méninges : *"J'écrivais des noms au tableau et Larry disait toujours : non, non, non. Cela dura des jours et Larry commençait à perdre espoir. Au cours d'une énième séance, j'étais au tableau et, en désespoir de cause, je lui dis : que penses-tu de Googleplex ? Tu tentes de trouver un*

en interne pour les étudiants, les enseignants et le personnel administratif à l'adresse google.stanford.edu. Dans le campus, sa popularité grimpa grâce au bouche à oreille. Le Bureau d'exploitation des licences technologiques de l'université déposa une demande de brevet. Les profs et les étudiants de Stanford commencèrent à l'utiliser pour rechercher des informations sur Internet. Dennis Allison, enseignant, dit qu'il devint très vite son unique moteur de recherche. Manquant d'argent pour embaucher un graphiste et n'ayant pas le talent artistique

suffisant pour créer quelque chose de visuellement attrayant, Brin avait conservé une page d'accueil très simple. Dès ses premiers jours, l'aspect immaculé de l'écran de Google attira les internautes en quête d'informations. Dans un monde complexe, les couleurs primaires sur un fond blanc transmettaient un message de pureté dont l'attrait était universel. Cela contrastait avec le nombre croissant de pages Web commerciales qui affichaient des bandeaux publicitaires clignotants et étaient encombrées d'images et de texte. Dans la mesure où ils n'avaient pas l'impression que Google tentait de

leur vendre quelque chose, les internautes se l'approprièrent plus facilement. Allison déclare à ce sujet : *"En matière de design, c'est vraiment une réussite. Si vous consultez une société de design et lui confiez la création de la page d'accueil d'un moteur de recherche, vous n'obtiendrez jamais cela. Il n'y a ni animation, ni couleurs métalliques, ni musique. Cela va totalement à l'encontre de la croyance commune selon laquelle les gens aiment trouver ce qu'ils cherchent au milieu du bruit."*

Au fur et à mesure que la base de données et le nombre d'utilisateurs augmentaient, Brin et Page avaient besoin de plus d'ordinateurs. À court d'argent, ils en économisaient en achetant des composants et en assemblant leurs machines ; ils allaient aussi dans la zone de livraison voir



Dans le patio du Googleplex

nom pour une société qui fait de l'indexation et qui permet d'organiser de grandes quantités de données. Googleplex est un nombre immense. Il apprécia cette idée et déclara : pourquoi ne pas essayer Google ? Il préférerait un nom plus court. Je saisis sur mon ordinateur G-o-o-g-l-e en faisant une faute d'orthographe, mais le nom de domaine était disponible. Larry trouva que c'était bien et enregistra plus tard dans la soirée le nom de domaine qu'il écrivait sur le tableau blanc : Google.com. Le nom avait un petit côté débridé, comme Yahoo ou Amazon. Quand j'arrivai au bureau le lendemain matin, Tamara avait laissé un mot qui disait qu'on avait fait une faute d'orthographe et que le mot correct était G-o-o-g-o-l. Bien évidemment, ce nom était déjà déposé..."

En 1997, le moteur de recherche était accessible

si certains ordinateurs n'étaient pas en mal de propriétaires. Brin avouait : *"Nous empruntons quelques ordinateurs, en pensant que s'ils ne les récupéraient pas tout de suite, c'est qu'ils n'en avaient pas cruellement besoin."* Leurs tuteurs, qui connaissaient leurs techniques de récupération, leur trouvèrent une subvention de 10 000 dollars prise sur le projet de bibliothèque numérique de Stanford. Après avoir entassé autant d'ordinateurs qu'ils pouvaient dans le bureau 360, ils transformèrent la chambre à coucher de Page en centre de stockage des données. *"Nous avons assemblé un ensemble de choses complètement hétéroclite,"* avoue Brin, admettant au passage que cette expérience leur avait permis de comprendre qu'ils pouvaient réaliser de grandes choses en assemblant et en reliant des PC bon marché. Charlie Orgish, le responsable du système informatique de Stanford, avait l'habitude de dire que Larry pouvait parcourir la planète pour économiser un sou.

En mars 1998, installés au Mandarin Gourmet, un restaurant de Palo Alto, Page et Brin se préparaient à exposer les mérites de leur technologie de moteur de recherche à Paul Flaherty, qui avait fait son doctorat à Stanford et qui était le concepteur d'AltaVista. Ils espéraient qu'AltaVista leur proposerait un million de dollars pour avoir accès au système PageRank, qui allait bientôt être breveté. Après tout, cela améliorerait leurs résultats de recherche et étant donné les 54 % de parts de marché d'AltaVista dans les outils de recherche, il paraissait logique que la société souhaite utiliser les techniques de pointe. Brin et Page pourraient alors reprendre leurs études à Stanford.

Après avoir écouté Flaherty leur expliquer le fonctionnement d'AltaVista, le duo de Google sut qu'il possédait quelque chose de mieux. Cependant, un élément de la conversation de Flaherty resta gravé dans leur mémoire : la base de données d'AltaVista, si on l'imprimait, constituait une pile de papier haute d'une centaine de kilomètres ; de plus, le moteur de recherche pouvait extraire n'importe quel mot de cette pile

*Page et Brin
espéraient
qu'AltaVista leur
proposerait
un million de dollars
pour avoir accès
au système PageRank,
qui allait bientôt
être breveté.
Ils pourraient alors
reprendre leurs études
à Stanford.*

en moins d'une demi-seconde. Cette image leur fit forte impression. Pour eux, AltaVista n'était que le commencement et Google représentait le futur. Flaherty admit que ces types avaient un très bon concept. *"J'ai eu le sentiment qu'ils tenaient vraiment quelque chose avec leur approche basée sur les liens pour classer les pages, ce qui à l'époque était le point faible d'AltaVista."* Il leur fit cependant une mise en garde : les problèmes et les tracasseries surviennent sur Internet dès que l'on a du succès. Les hackers tentent de pénétrer votre réseau, d'attaquer votre site et de bricoler votre système de recherche. Mais cela n'effraya pas Page et Brin ; bien au contraire, ils

débordaient de confiance et désiraient que leur technologie soit accessible au plus grand nombre.

Allison conclut :

"Au fond, ils disaient en termes polis qu'AltaVista était mort et ne faisait pas l'affaire. Ces types disposaient du PageRank !"

Cependant, quelques semaines après leur repas dans ce restaurant chinois.



Brin et Page eurent des nouvelles de Flaherty qui leur annonça qu'AltaVista avait décidé de ne pas acquérir Google. La maison mère, Digital Equipment Corp., ne voulait pas se trouver dépendante d'éléments extérieurs. Flaherty leur confia que les ingénieurs n'étaient pas très ouverts aux technologies externes et qu'ils rejetaient en bloc tout ce qui ne sortait pas de chez eux. Le fait que Digital soit en train de fusionner avec Compaq ne facilitait pas non plus les choses. Le moteur de recherche n'était pas une priorité, d'autant plus qu'AltaVista allait devenir un portail pour les internautes. La recherche d'information n'était qu'une des nombreuses activités qu'AltaVista allait proposer aux internautes en plus des actualités, du commerce en ligne, du

courrier électronique et d'autres choses encore. Avec l'aide des professeurs de Stanford et du Bureau d'exploitation des licences technologiques, Brin et Page tentèrent en vain de vendre leur système PageRank à Excite ainsi qu'à d'autres moteurs de recherche. Cela ne semblait pas les intéresser de disposer d'une meilleure technologie, leur seule préoccupation étant de vendre autant de publicités qu'ils le pouvaient afin de récupérer le plus rapidement possible de l'argent frais. Winograd avait accompagné le duo lors d'un rendez-vous avec une société de capital risque à Sand Hill Road, mais personne n'avait envie de financer la recherche d'information. Alors que Larry et Sergey considéraient le moteur de recherche comme un outil à part entière essentiel pour les internautes en quête d'informations, les autres le trouvaient secondaire et pensaient qu'il n'était qu'un outil parmi d'autres à inclure dans un bouquet de services. Mais notre duo ne lâcha pas prise. *"Ils avaient une vision quelque peu sceptique de l'autorité,"* confiait Winograd. *"S'ils voient le monde aller dans un sens et qu'ils croient qu'il doit aller dans l'autre sens, leur premier réflexe est de penser que le reste du monde a tort plutôt que de se remettre en cause."*

Yahoo, qui semblait un acheteur logique dans la mesure où il était basé sur des annuaires confectionnés par des humains et ne possédait pas de moyen rapide de parcourir la totalité d'Internet, refusa également d'acheter ou d'exploiter sous licence la technologie de Google. Yahoo déclina l'offre en partie parce que la société voulait que les internautes passent plus de temps sur Yahoo. Google était conçu pour apporter des réponses rapides aux questions en sélectionnant les sites Web les plus pertinents. Les annuaires de Yahoo étaient conçus à la fois pour répondre aux questions, et pour que les internautes restent sur le site de Yahoo où ils pouvaient faire des achats en ligne, voir des publicités, consulter leur courrier électronique, jouer à des jeux et dépenser de l'argent. Le cofondateur de Yahoo, David Filo, avait

conseillé à Brin et Page de mettre entre parenthèses leur projet de thèse et de créer leur propre boîte s'ils voulaient faire la preuve du caractère unique de leur système de recherche. Il disait que de cette manière-là ils pourraient concevoir leur propre entreprise qui correspondrait parfaitement à leur moteur de recherche. S'il était aussi bon qu'ils le prétendaient, il deviendrait populaire puisque l'usage d'Internet augmentait rapidement et que les utilisateurs d'ordinateurs fréquentaient les meilleurs sites.

Les refus frustraient et énervaient Larry et Sergey tout en accroissant leur détermination. Ils ne savaient plus quoi faire et hésitaient entre quitter la fac et continuer leur activité pendant leur temps libre. Après plusieurs mois où ils essuyèrent des refus, ils prirent la décision, au moins pour un certain temps, de se concentrer sur l'amélioration de Google pour les utilisateurs de Stanford et de remettre à plus tard toute décision

"S'ils voient le monde aller dans un sens et qu'ils croient qu'il doit aller dans l'autre sens, leur premier réflexe est de penser que le reste du monde a tort plutôt que de se remettre en cause."



Au Googleplex, dans la "life couch cabana".



Googleplex, le chien de garde...

importante. En bidouillant un jour avec un programme graphique appelé GIMP, Sergey créa un rendu en couleur des lettres de Google avec un point d'exclamation à la fin, pour imiter Yahoo! Il semblait plutôt fier du nouveau logo qui était composé de caractères d'imprimerie en couleurs que l'on trouve dans les écoles maternelles. Ce n'était pourtant pas l'aspect qui lui plaisait le plus, mais le fait qu'il ait été capable d'apprendre tout seul comment utiliser GIMP, un logiciel libre qui n'était pas facile à manier. Au printemps 1998, Brin et Page envoyèrent par courriel une lettre d'information à une liste nommée *Les amis de Google* où ils encourageaient les gens à répandre la bonne parole. "Google utilise depuis un mois la nouvelle base de données et nous aimerions avoir votre avis" écrivaient-ils. "Comment trouvez-vous les résultats de recherche ? Que pensez-vous du nouveau logo et de la mise en forme ? Est-ce que les nouvelles fonctionnalités marchent correctement ? Les commentaires, les critiques, les bugs et les idées sont les bienvenus. Salut ! – Larry et Sergey."

En juillet, ils ajoutèrent un résumé, ou un extrait, pour chaque résultat de recherche, qui affichait en gras les parties de la page Web correspondant spécifiquement à la requête. Cela permettait aux utilisateurs de Google de voir quels résultats répondaient le mieux à leur question sans avoir besoin de visiter plusieurs sites. *"Attendez-vous à voir de nombreux changements dans Google dans les prochains mois. Nous envisageons d'augmenter bientôt la taille de notre index qui comporte actuellement 24 millions de pages. Nous remercions toutes les personnes qui nous ont envoyé des logos et des suggestions. Continuez d'en envoyer. Amusez-vous bien et continuez à googler"*, écrivaient-ils.

En dépit de ces courriers enjoués, Winograd savait que Larry et Sergey étaient dans l'impasse. Pour faire décoller Google, ils devaient quitter le campus et prendre des risques. Mais sans argent, ils ne pouvaient pas acheter les ordinateurs dont ils avaient besoin pour tenter leur chance. Winograd se sentait concerné par les ennuis de Page. Il lui disait souvent *"Je ne vois vraiment pas comment vous allez pouvoir obtenir de l'argent"*, mais Page répondait *"Ne t'inquiète pas, nous arriverons bien à trouver une solution."*

Extrait de Google Story,
chapitre "Apprendre à compter", pages 34 à 42.



Eric Schmidt, directeur général (CEO) de Google.





Patrick Fridenson analyse le “cas Google”

Directeur d'études à l'École des Hautes Études en Sciences sociales, spécialiste de l'histoire des entreprises et du travail à l'âge industriel, Patrick Fridenson s'est intéressé de près à l'histoire et à l'économie de la numérisation. Ayant récemment publié un article intitulé “Google, une entreprise de sélection”, il nous a paru être le grand témoin idéal pour analyser l'histoire – encore courte ! – de cette start-up devenue en moins de dix ans une entreprise multinationale qui pèse en Bourse deux fois plus que General Motors et Ford réunis...

Vous êtes historien du temps présent, pouvez-vous nous donner une définition de cette désignation ?

Cela signifie étudier l'histoire des quarante dernières années. Mais il convient de ne pas s'y limiter et de pratiquer une démarche de navigation. Je peux tout aussi bien écrire sur Google que remonter à l'héritage des anciennes technologies japonaises. Je “campe” dans les entreprises et je “navigue” dans le temps.

Pourquoi un universitaire tel que vous s'est intéressé au cas Google ?

J'ai toujours estimé que, aux côtés d'autres sciences sociales, l'histoire avait son mot à dire dans l'interprétation des changements se produisant sous nos yeux.

En particulier, il m'a semblé que les mutations des conditions de l'activité intellectuelle entraînées par les NTIC, comme le fax, le PC, Internet ou les moteurs de recherche, appelaient une attention immédiate des historiens. Si je me suis intéressé très tôt à Google, à un moment où bien des cadres des entreprises privilégiaient encore d'autres moteurs, c'est parce que, comme pour d'autres universitaires de par le monde, le potentiel de valeur de Google m'apparaissait évident, tant pour l'identification des contenus pertinents que pour l'accès à ceux-ci.

Les moyens de communication et leur évolution sont des éléments essentiels de la relation entre entreprise



Au Googleplex, des ingénieurs au travail...

et société. Alfred Chandler, le grand historien américain qui vient de nous quitter, a montré le rôle majeur du télégraphe dans la montée en puissance de l'économie américaine au XIX^e siècle. Plus près de nous, des historiens japonais ont montré comment l'usage du fax avait profondément transformé l'économie japonaise qui était partiellement handicapée dans sa communication avec le monde extérieur par les caractères Kanji.

Le cas Google m'intéresse parce qu'il éclaire le secteur des industries de haute technologie, mais aussi au-delà, parce qu'il est une clé de compréhension pour l'avenir des entreprises et notamment pour contribuer à redéfinir le modèle de la firme innovante.

Que faut-il retenir de l'histoire récente de Google ?

La première chose à souligner, c'est que Google doit son succès à l'extrême exigence du public auquel il s'adressait à l'origine, à savoir des milieux scientifiques très qualifiés et des étudiants. Cet élément est décisif et le paradoxe mérite d'être souligné. Les fondateurs de Google sont eux-mêmes d'anciens doctorants qui étaient, dans un premier temps, obsédés par la création d'un moteur de recherche qui puisse satisfaire une élite. Ils ont donc élaboré un algorithme très performant et le résultat a été un succès mondial quasi immédiat !

Le deuxième élément que je mets en lumière, c'est l'importance et l'influence de l'environnement sur la création et la réussite de Google. L'objectif initial des fondateurs était de faire leurs thèses de doctorat et, pour

faire face aux coûts en matériel dont ils avaient besoin, ils ont obtenu une aide de l'État américain, en l'occurrence de la National Science Foundation. Puis, le succès aidant, ils ont constitué un capital dans lequel se sont investies deux universités (qui sont toujours présentes) et des sociétés de capital risque spécialisées dans l'innovation. C'est cet environnement, où public et privé font "cause commune", qui a présidé à la création et surtout au développement de Google. Pour moi, le message est celui de l'équilibre et du dialogue entre privé et public et de la confiance faite par ces deux puissances à la recherche fondamentale. Permettez-moi d'en profiter pour rendre hommage à l'inventeur français (!) du capital risque, Georges Doriot. Celui-ci s'est installé avant-guerre aux États-Unis, à la Harvard Business School, puis il y est resté comme enseignant.

L'innovation intensive

On a longtemps célébré le génie individuel de l'innovateur face aux blocages des "organisations". Pourtant, la créativité instaurée et régulée au sein de l'entreprise se révèle très efficace. On parle alors d'"innovation intensive".

L'innovation intensive se caractérise par une vitesse de renouvellement et de diffusion des produits mais aussi des usages, des services, des "styles". Renouveler les produits plus rapidement, anticiper les usages et les tendances pour les traduire en offres originales et attractives, voilà donc l'enjeu. Cet impératif entraîne une véritable révolution dans les pratiques de conception. L'innovation devient en effet l'affaire de processus plus collectifs, systématiques, qui vont de la recherche, de l'exploration des besoins et de la formulation des stratégies d'innovation jusqu'au développement et l'industrialisation des produits. De nouvelles professions montent également en puissance, comme le design ou les fonctions "projet".

L'exemple de Tefal est assez édifiant : cette entreprise de taille moyenne, située dans un secteur très concurrentiel (le petit électroménager grand public), a vu sa rentabilité et ses effectifs augmenter parce qu'elle a su mettre en œuvre une culture de l'innovation intensive. C'est-à-dire qu'elle s'est montrée capable de développer en permanence, et selon des techniques très pointues, de nouveaux produits adaptés à l'évolution des mœurs et des curiosités.

À partir de 1940, il a eu l'idée de créer une entreprise de capital risque, dont tout le capital risque moderne est l'héritier.

Qu'est-ce qui explique que Google continue d'inventer ?

Google, qui fut fondée le 7 septembre 1998 à Menlo Park (Californie) et dont le siège se trouve maintenant à Mountain View, a fait un choix parmi plusieurs stratégies de croissance possibles. Google pratique ainsi l'exploration et l'innovation intensive (ou "processus d'innovation répétée", voir encadré).

Avec la création de Google News (système d'agrégation automatique des titres de la presse écrite), de Gmail (messagerie électronique), de Google Earth (qui donne accès à l'image-rie par satellite) ou de Google Print (recherche de livres numérisés), Google a montré tout le succès qu'il pouvait tirer de cette stratégie d'innovation intensive. Quant à la notion d'exploration, que l'économiste et gestionnaire James March a développée il y a trente ans (et qui a été remise au premier plan par Blanche Segrestin), elle signifie qu'il y a des possibilités de créer des produits et des services dans des secteurs dont on ne sait absolument rien. La question des moteurs de recherche était typiquement un domaine d'exploration : on partait dans une direction sans avoir la moindre idée du modèle économique.

Google a ajouté à l'organisation de l'information une

Au-delà du volume investi, ce sont aussi l'organisation, le travail en petits groupes semi-autonomes, et la possibilité pour chaque chercheur de disposer librement de 20 % de son temps qui expliquent le succès de Google.

activité innovante en matière de régie publicitaire, grâce à l'invention ultérieure de deux autres algorithmes, AdWords, puis AdSense, qui ont rendu possible son succès économique (voir encadré).

La créativité de l'entreprise repose en partie sur l'expansion considérable du budget de la R&D. Mais, au-delà du volume investi, ce sont aussi l'organisation, le travail en petits groupes semi-autonomes, et la possibilité pour chaque chercheur de disposer librement de 20 % de son temps qui expliquent le succès de Google. Cette organisation est récente puisqu'en 2001, Google comptait plus de 100 ingénieurs dont le temps de travail était géré de façon traditionnelle. Le triumvirat dirigeant avait à l'époque mis en place une structure hiérarchique traditionnelle : des équipes d'ingénieurs

référant à une douzaine de directeurs d'ingénierie, ceux-ci à leur tour rapportant à Brin et Page. Cette structure est vite apparue comme verticale et bureaucratique, donc freinant l'innovation. En septembre 2001, Brin et Page ont donc décidé d'y mettre fin et d'instituer un système plus dynamique : celui qui a fait le succès de Google. Enfin, on doit également souligner la composition de l'équipe de direction qui fait la part belle à la technologie, à l'ingénierie et aux produits.

Quel a été le sens de l'arrivée d'Eric Schmidt comme directeur général en 2001 ?

Qu'il y a plusieurs sortes de créateurs. À l'image d'Edison, vous avez le créateur polyvalent, tout à la fois homme d'invention, de produit, et animateur d'équipe et businessman. Mais il y a également des créateurs d'entreprise qui sont avant tout des inventeurs de solutions innovantes. Larry Page et Sergey Brin se rangent dans cette catégorie et, conscients de leurs limites (et de leur jeunesse !), ils ont été chercher à l'extérieur les compétences qui leur semblaient nécessaires au développement de Google.

Comment imaginez-vous la suite de cette aventure ?

On peut facilement imaginer que Google va s'efforcer de continuer d'augmenter son avantage concurrentiel en termes d'accumulation de données.

Il édifie actuellement un vaste centre informatique à

AdWords

AdWords ("Ad" pour *Advertising* qui signifie publicité, et *Words* qui signifie mots) est le nom du système informatique publicitaire de Google qui affiche des annonces ciblées.

AdWords vend à ses clients annonceurs des mots clés assortis de liens qui sont ensuite placés sur les pages de résultats de recherche de Google. Les annonceurs paient lorsque l'internaute clique sur la publicité selon un système d'enchère et de qualité : plus le prix au clic est élevé et plus l'annonce est pertinente pour l'utilisateur, plus l'annonce sera mise en évidence.

Adwords représente plus de 80 % des revenus de Google.

Google va également poursuivre sa politique de diversifications.

Y compris en pénétrant sur les chasses gardées de Microsoft, Yahoo et Ebay.

Il s'est ainsi allié à Dell, premier fabricant de PC de la planète, pour séduire les publicitaires,

The Dalles (Oregon) destiné à raccourcir l'arrivée des résultats de recherche grâce au "plus grand ordinateur du monde", construit par ses soins, et relié par fibre optique à un réseau mondial de 450 000 serveurs implantés sur 25 sites.

Google va également poursuivre sa politique de diversifications. Y compris en pénétrant sur les chasses gardées de Microsoft, Yahoo et Ebay. Il s'est ainsi allié à Dell, premier fabricant de PC de la planète, pour séduire les publicitaires, alors que Yahoo en a fait autant en mai 2006 avec eBay, leader de la vente aux

enchères numérique. Se posant en challenger de PayPal, le service de vente en ligne d'eBay (qui compte aujourd'hui près de 105 millions d'abonnés dans 55 pays), Google teste un nouveau système de vente en ligne, Gbuy. Son objectif —anticipé depuis plusieurs années par les médias et les analystes financiers— est de convertir les chercheurs d'informations en consommateurs. Parallèlement, Google a officialisé des services de recherche d'information sur le téléphone portable.

Enfin, Google a également lancé un tableur accessible gratuitement, pour concurrencer Excel, et un autre qui propose une alternative à Word, deux des logiciels les plus réputés de Microsoft. Une stratégie d'expansion et de diversification confirmée par le récent rachat de YouTube et celui de Double Click. Mais il faut prendre garde qu'une autre force de Google est l'ensemble de PME qui se

servent du moteur de recherche et le tirent sans cesse vers des nouveaux usages.

À plus long terme, le site Business 2.0 a présenté plusieurs scénarii prospectifs sur l'avenir Google (voir encadré) ; qu'en pense l'historien ?

L'historien répond que le propre du prospectiviste, c'est de se tromper avec une grande et parfaite régularité. Parmi ces scénarii, il en est un, la mort, sur lequel on ne peut guère se prononcer puisqu'il repose sur deux hypothèses : celle qu'un nouveau type de service déclasserait Google, et celle que le public se lasserait de sa "Google dépendance". Ce sont deux hypothèses qu'au regard de l'histoire, on ne peut exclure.

La seconde est tirée d'une réalité qui constitue une singularité de Google : sa capacité remarquable à se rendre convivial. Google génère dans le monde entier des milliers, pour ne pas dire des millions de "fans", qui entretiennent avec Google un rapport passionné qui



© Véronique Vidre

rappelle les rapports que les automobilistes entretenaient autrefois avec leur marques préférées.

Les scénarii de domination ("Google est l'Internet", et à l'horizon 2105, "Google est Dieu") me laissent perplexe. Certes, il faut envisager que Google puisse accroître sa puissance, néanmoins l'historien vous dira que les pouvoirs appellent invariablement des contre-pouvoirs. Si les économistes nous expliquent que derrière les actes des individus il y a avant tout le marché, et si les sociologues prétendent que nous sommes gouvernés par le "milieu", les historiens, sans nier ces deux éléments, sont d'indéfectibles soutiens à l'idée de liberté. Les historiens croient à la création, à l'insubordination et à l'instinct démocratique. L'idée qu'il puisse y avoir un monopole est une hypothèse que nous avons du mal à admettre. L'histoire montre qu'il y a toujours des zones d'autonomie qui se recréent...

■ **Propos recueillis par Claire Moyrand et Jean Vasseur**



Au Googleplex...

L'article "Google, une entreprise de sélection" a paru dans le n° 43 (juin 2006) d'Entreprises et Histoire, revue trimestrielle francophone consacrée aux questions de gestion et d'histoire des entreprises, dont Patrick Fridenson est le rédacteur en chef (voir la rubrique "lire, voir, entendre..." page 13).

Google est Dieu !

Le site Business 2.0 a interrogé en février 2006 des experts au sujet de l'avenir de Google. Plusieurs scénarii émergent...

• 2015 : Google est l'Internet

Le Wi-Fi est libre et gratuit, le navigateur puis le téléphone Google dépassent le web pour faire de Google le "système d'exploitation" de nos vies.

• 2025 : Google est LE média

La conjonction de la publicité contextualisée, de la télé à la demande, des réseaux de téléphonie mobile et de la généralisation du papier électronique finissent par imposer Google comme l'unique titan de la communication.

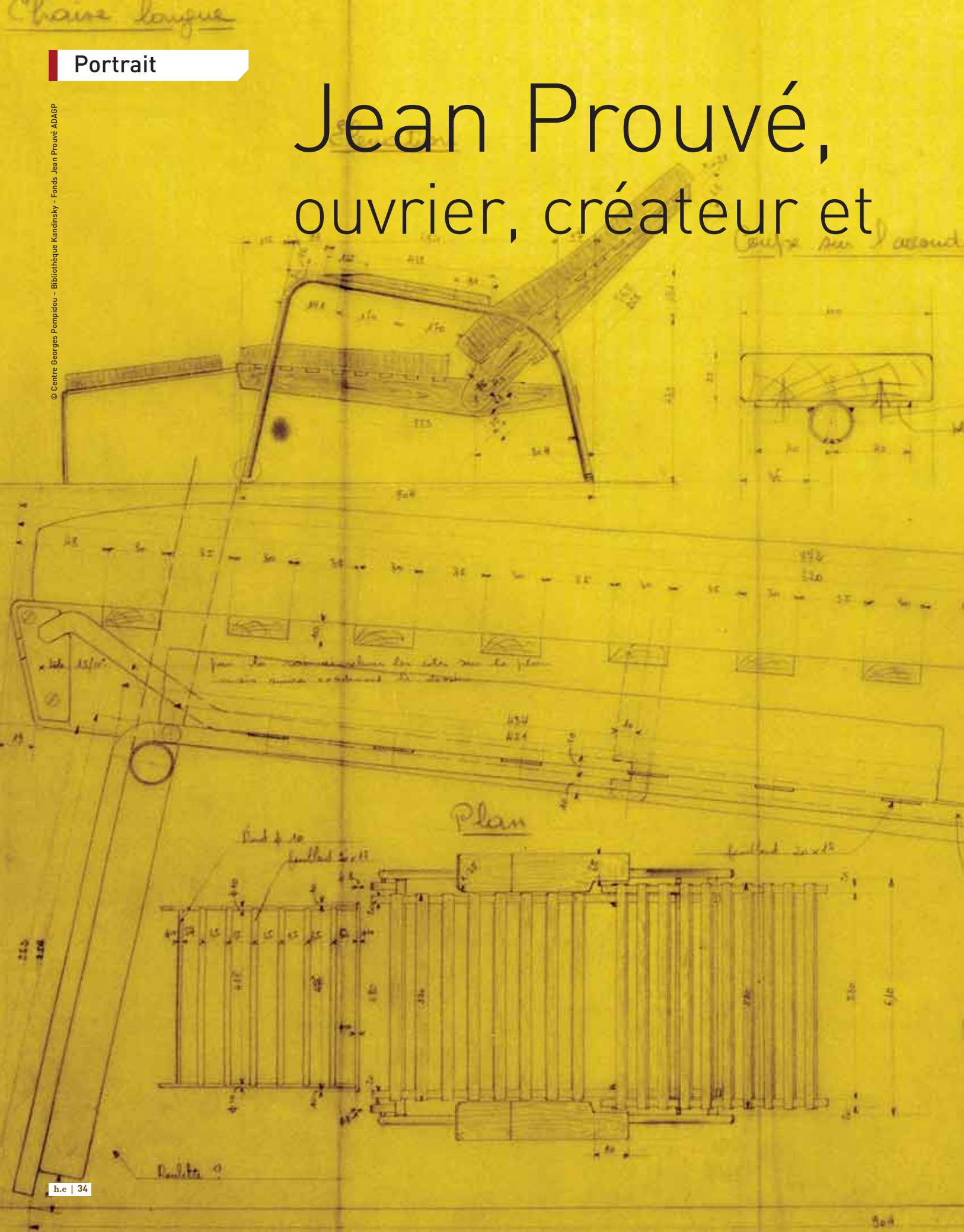
• 2020 : Google est mort

Les spams, les attaques répétées des fournisseurs d'accès, éditeurs, auteurs, citoyens... finissent par avoir la peau de l'ours.

• 2105 : Google est Dieu

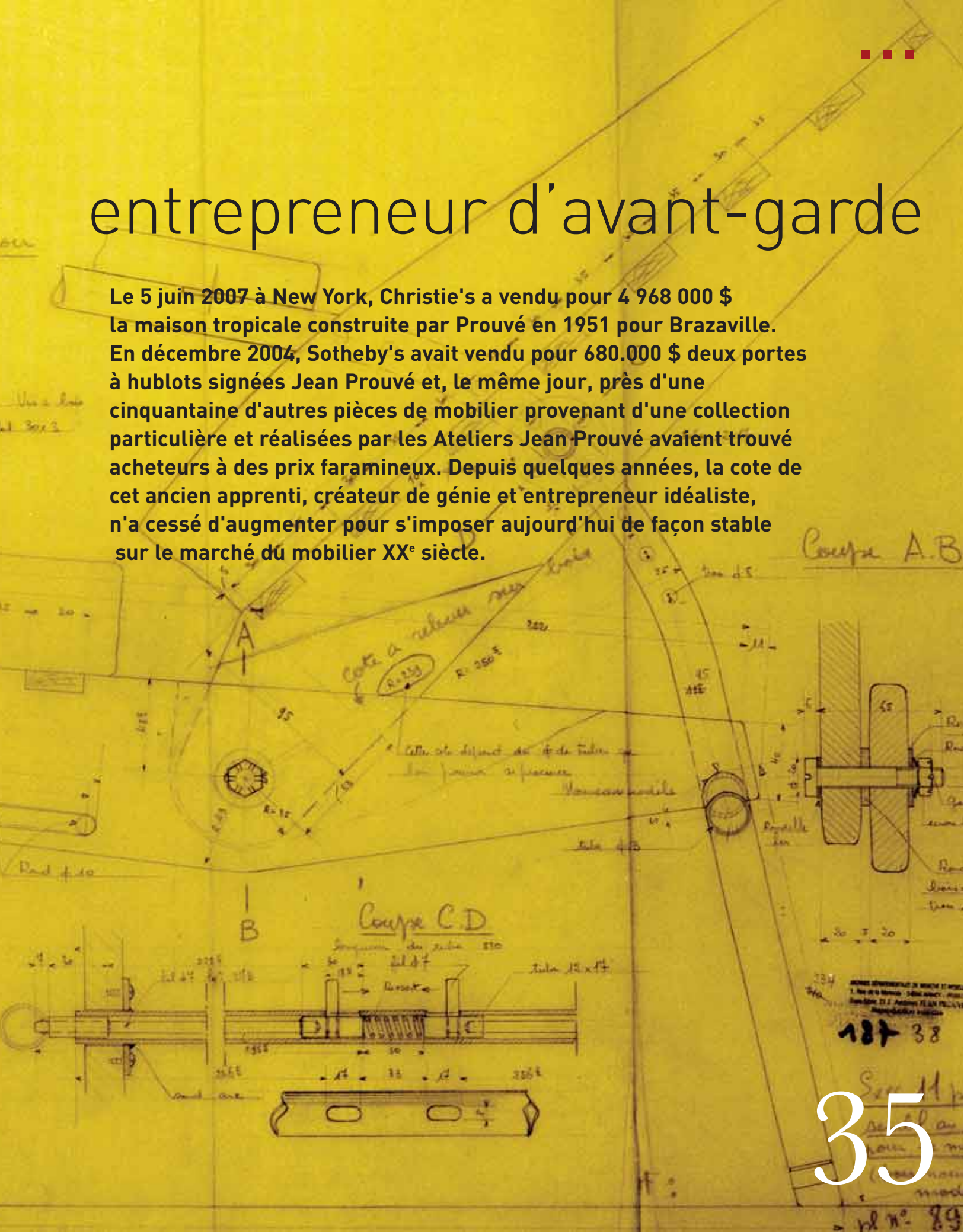
Google ne scanne pas les livres pour les hommes, mais pour développer une intelligence artificielle fondée sur l'analyse des schémas comportementaux des utilisateurs.

Jean Prouvé, ouvrier, créateur et



entrepreneur d'avant-garde

Le 5 juin 2007 à New York, Christie's a vendu pour 4 968 000 \$ la maison tropicale construite par Prouvé en 1951 pour Brazaville. En décembre 2004, Sotheby's avait vendu pour 680.000 \$ deux portes à hublots signées Jean Prouvé et, le même jour, près d'une cinquantaine d'autres pièces de mobilier provenant d'une collection particulière et réalisées par les Ateliers Jean Prouvé avaient trouvé acheteurs à des prix faramineux. Depuis quelques années, la cote de cet ancien apprenti, créateur de génie et entrepreneur idéaliste, n'a cessé d'augmenter pour s'imposer aujourd'hui de façon stable sur le marché du mobilier XX^e siècle.



En 2005, Phillip's vend 273 600 \$ une table créée pour la Cité universitaire d'Anthony en 1951 ; en 2006, c'est Christie's qui obtient 329 600 \$ pour une table en bois laminé et acier peint, et la même année Artcurial cède un fauteuil de 1930 à 242 000 €.

À New York ou à Paris, rendez-vous des collectionneurs, il arrive souvent que les pièces rares de Prouvé, tables, siège, lampes ou escaliers, dépassent les 100 000 €. Une somme que l'ingénieur formé à la forge n'aurait pas refusée du temps où il se battait pour faire fonctionner son atelier selon des principes humanistes et artisanaux.

Son objectif est alors de créer pour le plus grand nombre. Sa conviction est que les ouvriers doivent participer au processus de création —lui-même passe plus de temps à œuvrer avec eux, que seul à sa table à dessin— et être rémunérés équitablement. Enfin, il ne conçoit pas la production sans un travail de recherche parallèle et l'amélioration constante des produits. Ces principes le laisseront-ils parvenir à l'industrialisation convoitée ?

ENTRE L'OUVRIER ET L'INTELLECTUEL : LES DÉBUTS

Jean Prouvé naît en 1901, la même année que "L'Alliance provinciale des industries d'art", plus connue sous le nom d'École de Nancy, pilier de l'Art Nouveau. C'est au sein de ce groupe mêlant artistes et artisans, industriels et intellectuels, dont son père, l'artiste peintre Victor Prouvé, est le Président à partir de 1904, qu'il passe son enfance. "Mon père [...] était de ceux qui associaient instantanément l'esprit et les mains. [...] À la sortie de l'école, j'allais dans [son] atelier. C'est là que je rencontrais tous les membres de l'École de Nancy."¹ Outre l'éclosion de motifs nouveaux, inspirés par la végétation, appliqués aussi bien à l'architecture qu'au mobilier, ce mouvement artistique prône des idéaux sociaux et des modes de fabrication qui vont durablement influencer le jeune Prouvé : l'École de Nancy incite à l'innovation, elle rejette la hiérarchisation entre arts majeurs et arts mineurs, elle se dirige vers la production en série pour pouvoir mettre l'art à la portée de tous, et surtout, elle valorise l'ouvrier comme partie prenante du processus de création.

Adolescent, Prouvé veut devenir ingénieur. Mais la

Première Guerre Mondiale et les difficultés financières que la famille connaît l'obligent à rentrer en apprentissage à l'âge de 15 ans. "Je pense que cela a été la grande chance de ma vie, dira-t-il plus tard, une chance, oui, de devenir très vite un ouvrier et un ouvrier du bâtiment. Je

pense que tout part de là." Plus tard, Prouvé formera à son tour de nombreux apprentis.

De forgeron, il devient ferronnier d'art, et, grâce à l'aide d'un ami de son père, fonde en 1924 son propre atelier, au n° 35 de la rue du Général Custine à Nancy. Dès lors, Prouvé ressent la dualité entre le statut d'ouvrier et celui d'intellectuel. Nourri de ces deux cultures, il va les réunir avec succès au sein de l'atelier.

Petit à petit, ses réalisations évoluent : "Ce que je produisais ne ressemblait pas à ce que produisaient les autres", raconte-t-il. Prouvé utilise

l'acier inoxydable, acquiert des machines modernes pour le plier, et bientôt ce ne sont plus des lampes et des rampes d'escalier à motifs floraux qu'il confectionne pour les maisons bourgeoises, mais des cabines d'ascenseur et des cloisons amovibles métalliques dont il est l'inventeur. Parallèlement, il découvre les écrits et les réalisations des architectes d'avant-garde, comme Le Corbusier, et se dit qu'il serait intéressant de leur montrer ses créations. L'équipe s'est entre-temps agrandie et l'atelier compte une quinzaine d'employés en 1926, pour atteindre une trentaine quatre ans plus tard. En 1927, Prouvé va à la rencontre de Robert Mallet-Stevens (architecte moderne ayant réalisé entre autres les hôtels particuliers de la rue Mallet-Stevens à Paris, entre 1926 et 1934), qui lui passe immédiatement commande. C'est le début d'une longue collaboration avec les architectes : Prouvé a cela d'avantageux pour ces derniers qu'il est en mesure non seulement de mettre en œuvre leurs créations sans autre intermédiaire, mais aussi de les comprendre et de les améliorer, si bien qu'il partage avec eux la conception de certains édifices ou pièces de mobilier².

LES ATELIERS JEAN PROUVÉ : ÉCHANGES, RESPONSABILISATION, ÉPANOUISSEMENT

Le succès de l'atelier pousse Prouvé à emménager en 1931 dans un espace plus grand, lui permettant de loger les machines les plus performantes (plieuses, cisaille,

¹ Ces propos, et les suivants, sont tirés de l'ouvrage Jean Prouvé par lui-même, Armelle Lavallou, Éditions du Linteau, 2001.

² C'est notamment le cas pour l'Aéroclub de Buc (1936) et la Maison du Peuple de Clichy (1935-39), avec les architectes Beaudoin & Lods, et pour certains meubles de Charlotte Perriand.



Les frères Prouvé en septembre 1939 : Henri, Jean, Pierre.

banc d'étirage...) et ainsi de mieux répondre aux commandes architecturales. Régulièrement, Prouvé acquerra les techniques de pointe, dans le but de produire mieux et davantage. Ce changement de locaux s'accompagne d'une modification du statut de l'entreprise qui devient société, dotée d'un conseil d'administration. Elle détient toutes les techniques et les brevets de Prouvé qui s'efface derrière l'étiquette de ses ateliers, pour mettre en valeur le travail d'une équipe plutôt que celui d'un homme : *"On ne fait rien tout seul, c'est un échange d'idées entre différentes personnes."* Les collaborateurs atteignent rapidement le nombre de cinquante et se partagent entre le bureau d'études et les différents pôles : préparation, traçage, exécution, assemblage et montage. À l'atelier et lors du montage, Prouvé veille à ce que les ouvriers travaillent dans les meilleures conditions possibles. L'entente est fraternelle. Chaque 1^{er} décembre, les employés organisent un grand banquet en l'honneur de la Saint-Éloi, patron des ferronniers, auquel ils convient leur chef et son épouse. La joyeuse ambiance régnant à ces

repas est représentative du bien-être de chacun dans l'entreprise ; nombreux sont ceux qui n'hésitent pas à revenir le dimanche pour achever un ouvrage urgent.

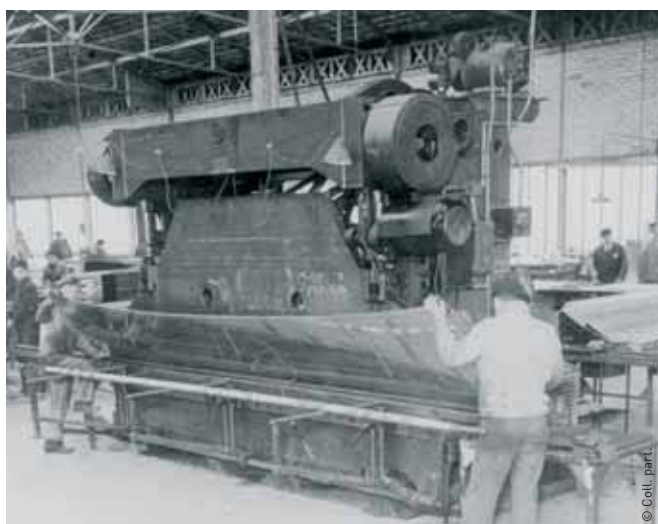
UNE VISION DE L'ENTREPRISE

Prouvé a une idée bien définie de l'organisation du travail à l'atelier, se défendant de tout paternalisme. À l'heure où le taylorisme divise les tâches, fait de l'ouvrier un simple exécutant à la chaîne et sépare radicalement la conception du produit de sa fabrication, Prouvé, nourri des préceptes de l'École de Nancy et de sa propre expérience, fait au contraire participer l'ouvrier à la conception. Il est convaincu que ceux qu'il appelle ses "compagnons", au sens propre du terme, doivent suivre l'exécution d'un produit d'un bout à l'autre de la chaîne et pouvoir y intervenir à tout moment. *"Les ouvriers avaient une telle connaissance, non seulement de leur spécialité technique mais aussi de l'esprit créatif de Jean Prouvé, que tous pouvaient donner leur avis"*, explique Catherine Coley, des Archives d'architecture moderne de Lorraine. C'est

en manipulant les outils avec ses collaborateurs, en observant la fabrication des objets et les matières mêmes, qu'il trouve son inspiration ; ce qui explique le rôle fondamental que tient pour lui l'exécutant. Prouvé constate aussi que la fabrication immédiate d'un projet ébauché sur papier engendre une satisfaction et une motivation essentielles chez les ouvriers. Aux AJP, la réflexion et l'exécution sont indissociables, et la hiérarchisation n'existe pas, le respect étant mutuel et évident. Ainsi que le dit Prouvé, *"un meuble ne se compose pas sur une planche à dessin. On fait des prototypes, on corrige."*

"UN TYPE QU'ON PAIE CHER, IL EST CONTENT, IL TRAVAILLE MIEUX QU'UN TYPE QU'ON PAIE MAL."

Sans pour autant se plonger dans les théories sur l'organisation du travail (tout son temps est consacré à l'atelier), Prouvé fait partie de l'association "Jeunes Patrons", dont



Usine de Maxéville, ouvriers à la plieuse Pels de 120 tonnes. Vers 1952.



Gilbert Bonnel, dessinateur au bureau d'études de AJP à Maxéville, et Pierre Missey, ferronnier d'art, le plus ancien collaborateur de Jean Prouvé. Vers 1953.

les membres discutent leurs lectures et échantent des idées sur la gestion sociale de l'entreprise. Prouvé est de culture socialiste – son père a connu Jaurès –, aussi, dès le début des années trente, il fait bénéficier ses "compagnons" d'une semaine de congés payés et les autorise à arriver une heure plus tard le lundi matin. La grève de 1936 est en conséquence à peine suivie, et si les AJP ne poursuivent leur activité qu'au ralenti pendant onze jours, c'est sous la pression des syndicats et en échange du versement de la paie d'une heure de travail par collaborateur à la caisse des grévistes. À partir de 1939, les collaborateurs de Prouvé bénéficieront également d'une assurance en cas de décès ou d'invalidité, dont les frais sont pris en charge par la société.

Afin de pouvoir faire face aux frais de fonctionnement et à l'achat d'outils toujours plus performants, qui sont souvent la cause de problèmes de trésorerie malgré les bénéfices de la société, Prouvé ouvre son capital à ses employés vers la fin des années trente. L'actionnariat est complété en 1941 par la responsabilisation des employés à la santé financière de l'entreprise : le départ au front d'une partie des collaborateurs incite Prouvé à expérimenter une nouvelle formule de rémunération, les bonus, sur un personnel réduit. Il se met d'accord avec ses ouvriers sur le temps à consacrer à chaque tâche, et lorsque celles-ci sont réalisées en une durée moindre, les employés concernés en récupèrent les bénéfices. En un deuxième temps, les profits sont partagés entre tous les collaborateurs, administratifs compris. Les résultats sont manifestes : l'intérêt au travail grandit, et l'entraide entre les postes se développe, chacun pouvant bénéficier des retombées économiques. Une hausse des salaires de 10 à 32 %, une réduction de 25 % des frais généraux et une augmentation des rendements de 30 à 37 % s'ensuit. *"Et c'est là que j'ai constaté avec quelle rapidité et avec quelle intelligence des gens qui font des choses intéressantes et qui ont une responsabilité financière deviennent encore plus intelligents. (...) Il faut que les gens aient un intérêt à ce qu'ils fabriquent"*, déclare Jean Prouvé en 1982. Idéalement, il voudrait parvenir à supprimer le salariat.

MAXÉVILLE, "L'USINE-PILOTE"

Quand il aménage son atelier en 1947 dans une usine désaffectée de la banlieue nancéenne, à Maxéville, Prouvé entrevoit la réalisation de son rêve : créer une "usine-pilote". Il entend y poursuivre ses recherches constructives

à grande échelle, mettre au point des prototypes qui pourront être produits en série par sous-traitance, et continuer en parallèle à fabriquer du mobilier et des composants architecturaux. Si l'équipement est modernisé et le partage des tâches de plus en plus pointu, l'organisation reste semblable à celle des ateliers et les échanges entre les services se poursuivent. L'épanouissement des "compagnons", leur liberté d'action, "l'esprit Prouvé" comme on l'a nommé *a posteriori*, perdure à l'arrivée à Maxéville. Cependant, les nouveaux venus, montant bientôt à 200 le nombre d'employés, sont moins impliqués que les anciens. De plus, à une telle échelle, le calcul des bonus devient difficile à gérer, si bien que cette rémunération supplémentaire devra prendre fin au début des années cinquante. Autre bémol à l'usine idéale, le suivi de la fabrication des produits d'un bout à l'autre de la chaîne ne s'adapte pas non plus à la hausse des effectifs.

Mais c'est ici que la production des AJP atteint son apogée : meubles, cuisines, gardes-corps, cloisons, fenêtres, planchers, portiques... jusqu'aux fameuses maisons préfabriquées, destinées aux militaires, aux civils démunis et aux colonies. "Prouvé crée, précise Catherine Coley, en vue d'améliorer le confort et les conditions de vie des populations." Bien que volubile sur le principe de l'industrialisation, auquel il tend fondamentalement et à des fins sociales, Prouvé n'atteindra jamais cette échelle de production. Passionné par l'objet en soi, ses méthodes resteront celles d'un "artisanat éclairé", selon l'expression de Catherine Coley. Son besoin constant de retoucher les prototypes en cours de fabrication, pour les améliorer, si bien que les ouvriers cachent parfois volontairement leur ouvrage pour ne pas avoir à le modifier après le passage du maître, est un frein à la fabrication de séries. Par ailleurs, Prouvé n'est pas un bon commercial, confie Catherine Coley : "Il a toujours été incapable de vendre ses produits à

l'État, de faire des études de marché, de démontrer que ses réalisations coûteraient moins cher si elles étaient produites en série. Après la guerre, on savait qu'il fallait construire des milliers de logements, mais ses arguments vis-à-vis des acheteurs potentiels étaient mal choisis, voire utopiques. Pour ce qui est des maisons préfabriquées en métal, le public a fini par choisir : les gens voulaient une maison qui ait l'air solide, alors que Prouvé leur expliquait que les siennes n'étaient pas faites pour durer, que l'on pouvait les promener partout, les monter, les démonter, les transformer, modifier l'agencement des cloisons intérieures... tout cela n'était pas du tout vendeur à l'époque, on n'était pas prêt à entendre un tel discours."

Prouvé expliquait que ses maisons pouvaient se monter, se démonter, se transformer... Mais cela n'était pas du tout vendeur à l'époque.



© Courtesy Galerie Patrick Seguin

Jean Prouvé, fauteuil "cité", vers 1933 : tôle d'acier, toile tendue et cuir, 85x70x90.



Maison du Peuple à Clichy : pose des panneaux du "mur rideau" en tôle pliée. Vers 1938.

"... J'ai constaté avec quelle rapidité et avec quelle intelligence des gens qui font des choses intéressantes et qui ont une responsabilité financière deviennent encore plus intelligents. (...) Il faut que les gens aient un intérêt à ce qu'ils fabriquent."

L'ARRIVÉE DU GRAND GROUPE : ADJUVANT OU OPPOSANT ?

En 1949, Prouvé se fait approcher par la Studal, filiale commerciale de L'Aluminium Français, un consortium de producteurs et de transformateurs d'aluminium. Il s'intéresse depuis longtemps aux possibilités de ce matériau et a déjà réalisé plusieurs prototypes l'employant. Le consortium, à la recherche de nouveaux débouchés, voit donc dans les AJP l'opportunité d'investir le secteur du bâtiment, qui promet de s'envoler en pleine période de reconstruction. De son côté, Prouvé entrevoit la possibilité de produire en grande série, de recevoir les financements nécessaires aux équipements et à la réalisation de ses prototypes, et de se décharger du travail de diffusion commerciale. Mais rapidement, le grand groupe, qui cherche la rentabilité, se rend compte que la consommation d'aluminium des AJP n'augmente pas significativement : même si Prouvé joue le jeu en utilisant le plus possible ce matériau, son éthique constructive l'empêche de l'employer plus que nécessaire.

"Ils n'avaient absolument rien compris à ce que je faisais. Pour eux, j'étais un dingue qui faisait des maisons comme il ne fallait pas, et qui au lieu d'employer des kilos d'aluminium, s'efforçait d'en réduire la consommation"³. Par ailleurs, après l'échec des mai-

sons préfabriquées, les seuls produits qui semblent être rentables et prétendre à l'industrialisation sont des composants de la construction. Or, tout comme les "compagnons" doivent suivre la fabrication d'un objet d'un bout à l'autre de la chaîne, Prouvé ne conçoit pas la réalisation de pièces détachées sans avoir une vision globale du résultat : "Nos constructions sont un tout, écrira-t-il dans un rapport en 1946, nous sommes équipés pour faire des ensembles et non pas des fragments d'habitations." L'industrialisation rêvée par Prouvé pouvait-elle dépasser la réalité économique ?

L'Aluminium Français ne s'intéresse pas aux expérimentations, aux innovations et à la qualité architecturale en général. Jean-Jacques Baron, directeur technique du consortium, qui

entretenait de bons rapports avec Prouvé, expliquera pour sa défense que ce dernier n'avait jamais été clair sur le statut de Maxéville et son désir d'en faire une usine-pilote. En conséquence, le consortium freine les recherches menées par les AJP, estimant qu'elles entravent la production en série des composants standard. Prouvé rentre alors dans une spirale infernale : il va rouvrir son capital pour pouvoir financer ses prototypes et quand, en 1952, l'Aluminium Français possède 80 % des parts de l'entreprise, il se rend compte que son mode de faire est à l'opposé de celui de son investisseur, et qu'il est trop tard pour reculer... Trop fier et trop intègre pour poursuivre dans des conditions opposées aux principes fondateurs de son entreprise, Prouvé quitte le navire et démissionne



Vue aérienne de l'usine de Maxéville. Vers 1957.

³ Développement emprunté au documentaire de Vincent Hachet "Jean Prouvé, un entrepreneur humaniste", 2006.

en juin 1953. L'usine de Maxéville fermera quant à elle définitivement en 1980, après plusieurs faillites. Privé de son organe de fabrication, qui jusqu'à présent avait été indispensable à sa créativité, Jean Prouvé n'accepte pas l'échec de Maxéville. Un jour, il écrira : *"Sachez que je suis mort en 1952"*, l'année où il réalise que tous les efforts qu'il avait investis dans le fonctionnement de son atelier puis de son usine, la valorisation des savoir-faire, l'importance des relations humaines et du bien-être des employés, étaient en train d'être annihilés par l'Aluminium Français. Pour autant la carrière de Prouvé ne s'arrête pas ici ; il se met à son compte en 1956 à Paris, avant d'être nommé directeur du bâtiment à la CIMT (Compagnie industrielle de matériel de transport) et titulaire de la chaire des arts appliqués aux métiers du CNAM (Conservatoire national des arts et métiers, où il enseignera jusqu'en 1970). Le talent de Prouvé est alors unanimement reconnu. En 1971, il est président du jury pour le concours du Centre Georges Pompidou : c'est à lui que l'on doit l'architecture high tech de Beaubourg (Renzo Piano et Richard Rogers arch.), qui s'élève dans le tissu parisien comme un pied de nez au conformisme. Une revanche sur l'adaptation manquée de l'avant-gardisme de ses créations et de la gestion de son entreprise à l'industrialisation ?

■ **Élisabeth Károlyi**

Sur le même thème :

Catherine Coley est l'auteur de l'article *"De l'atelier aux Ateliers, vers une adéquation de l'outil de production au projet industriel (1924-1955)"*, publié dans l'ouvrage *Jean Prouvé, la poésie de l'objet technique*, Éditions Vitra Design Museum, 2006.

Vincent Hachet a réalisé en 2006 le documentaire *"Jean Prouvé, un entrepreneur humaniste"* produit par *Hors-série films* (diffusion France Télévision).



Maison du Peuple à Clichy. Jean Prouvé (à droite) et son chef de chantier "Titi" Weber, vers 1938.

Le mobilier selon Jean Prouvé

Ingéniosité et simplicité du système constructif, laissé apparent, caractérisent les sièges, tables, lits et meubles de rangement créés par Jean Prouvé. Systématiquement réalisés dans un souci d'économie de matière, ils mêlent l'acier et le bois, parfois l'aluminium et le tissu. De nombreuses variantes, produites pour la plupart en série, se déclinent à partir des modèles phares. Chaque pièce est conçue pour résister à l'usure du temps (la chaise standard de 1934, avec ses pieds massifs, peut supporter une charge de 400 kg !) et satisfaire le confort de l'utilisateur. La dynamique des formes révèle l'intérêt du créateur pour l'automobile et l'aviation.



Usine AJP à Maxéville : ouvrier au travail à la meuleuse. Vers 1952,



Jean Prouvé, table de réfectoire à pieds profilés, 1939.

Oddo et Cie, de l'agent de change marseillais à la première banque privée française

La jeune banque Oddo et Cie, forte de 850 collaborateurs, présente dans cinq métiers —la gestion privée, l'intermédiation, la gestion collective, la banque d'investissement et la tenue de comptes—, n'est pas une entreprise financière comme les autres. Elle porte en elle une histoire familiale vieille de trois siècles.

Ainsi que le dit son pdg, Philippe Oddo : *"La nature de notre actionnariat nous garantit notre indépendance et l'épanouissement des équipes, se basant sur des valeurs fortes d'esprit d'équipe, de résultat, d'innovation, de volonté et de vérité."*

La légende raconte que le patronyme Oddo, aux racines germaniques probables (Od vient de Auld, qui signifie richesse), serait né à Gênes au XIV^e siècle. La cité ligure est alors le premier port du monde.

"Grâce à une poignée de banquiers-financiers, [Gênes] a toujours été et à la mesure de tous les temps, la ville capitaliste par excellence" écrit l'historien François Braudel. Une famille portant ce nom s'installe à Marseille au début des années 1720 après la grande peste. Elle donnera une lignée de médecins à la ville. L'entrée de la famille Oddo dans le monde de la Bourse se fait par le mariage d'une descendante de cette famille avec un certain Camille Gautier, nommé agent de change à la Bourse de Marseille en juillet 1849. Dans une ville qui connaîtra ses heures de gloire à la fin du XIX^e siècle, lui succéderont dans sa charge son fils Jean-Baptiste Camille Gautier, son petit-fils Paul et son arrière-petit-neveu Albert.

Bien que devenue Bourse nationale pendant la Seconde Guerre Mondiale, la Bourse de Marseille ne profite pas des lendemains de la Libération. La cité phocéenne ne retrouve pas son lustre d'antan et entame un long déclin. Bernard Oddo, neveu d'André et d'Albert, en est conscient. En 1955, il rejoint ce dernier à Paris et entre comme commis dans la charge d'agent de change Louis Moreau.

Une ascension discrète commence pour Bernard Oddo. Fondé de pouvoir en décembre 1961, il rachète, sur les conseils du syndic parisien Yves Meunier, la charge Parent en mai 1970 puis la fusionne avec la charge Desaché en novembre 1978. Sa clientèle est constituée d'entreprises industrielles qui font la cote de la Bourse de l'époque, comme Creusot-Loire ou Lesieur. Avec le fonds de commerce de Bernard Oddo et Cie, plutôt orienté vers la clientèle privée, les synergies sont évidentes.



© Philippe Couette, Dominique Maître, Paris International Presse

Siège d'Oddo et Cie, 12 boulevard de la Madeleine (Paris).

À nouvelle entité, nouveau souffle. Le vent est porteur grâce aux lois Monory de juillet 1978 et de juillet 1979 sur les fonds communs de placement (Fcp). Dès novembre, trois Fcp, OD 5000, OD Gestion et OD Obligation, sont proposés à la clientèle privée. Un accord-cadre est signé avec la Caisse des Dépôts et Consignations par lequel la charge assurera le rôle de réceptacle des titres au porteur des Caisses d'Épargne.

LES NOUVEAUX MÉTIERS NÉS DE LA DÉRÉGULATION DES MARCHÉS FINANCIERS

En 1983 et 1984, avec le décloisonnement des marchés financiers et la mise à disposition de nouveaux produits, une course à l'innovation technique commence en France. Elle passe par le développement du marché physique des actions et l'installation de salles de marchés, des interventions sur le tout jeune marché interbancaire et les marchés obligataires, enfin la découverte des marchés dérivés, MATIF et MONEP.

Pour suivre ce mouvement, Oddo et Cie embauche de jeunes diplômés, met en place une table actions et forme ses premiers analystes financiers. Favorable à une politique de niches, elle développe des opérations de reports ou de prêt de titres et s'intéresse à un nouveau marché, celui des options. La Société de Compensation du Monep, la SCMC, aujourd'hui Euronext MONEP SA, encourage alors l'émergence d'un nouveau métier, celui de market maker ou teneur de marché. Oddo négocie aussitôt un accord technique avec le néerlandais AOT (Amsterdam Options Trader), installé à Amsterdam, où ce marché existe depuis dix ans.

Bernard Oddo a alors deux préoccupations : le renforcement régulier de ses fonds propres (entre 1980 et 1987, ils sont multipliés par 15) et sa succession. Ses deux fils, Pascal et Philippe, eux-mêmes agents de change, le rejoignent. Pascal, passionné par le capital investissement, rejoindra en 1995 une société spécialisée, LBO France. Philippe prendra alors les rênes de l'établissement.

Fin 1987, Oddo et Cie compte 135 collaborateurs et réalise un produit net bancaire de 37 millions d'euros.

1988-1995 : DE L'AGENT DE CHANGE À LA SOCIÉTÉ DE BOURSE

Janvier 1988 : révolution dans le monde boursier. Les agents de change disparaissent au profit des sociétés de bourse qui deviendront en juillet 1996 des entreprises d'investissement. Oddo et Cie, désormais société de capitaux, choisit le statut de commandite par actions et attire des actionnaires de qualité : les AGF, avec 25 % du capital, sont les premiers actionnaires de référence ; avec la Caisse des Dépôts, Daiwa Securities et Banco



© Philippe Couette, Dominique Maître, Paris International Presse

Philippe Oddo, associé gérant d'Oddo et Cie.

San Paolo di Torino, ils détiennent quelque 49 %. La majorité du capital est détenu par la famille fondatrice, l'équipe de direction et le personnel. Leur part augmentera en 1998 puis en 2003 après la sortie des petits actionnaires institutionnels. *"D'une entreprise familiale, on est passé à une entreprise d'associés, commente un administrateur. Chez Oddo, les hommes ont plus d'importance que les capitaux."*

Une logistique forte se décline entre les back offices, l'informatique et le contrôle interne. Oddo est pilote dans le projet RELIT d'informatisation du règlement-livraison de titres de la bourse de Paris. L'équipe informatique gère des systèmes en constante évolution. Le service de contrôle interne, mis en place en 1989, est régulièrement amélioré.

La société de bourse effectue du trading actions par le biais d'une équipe commerciale et de négociation dynamique et peut bientôt rivaliser avec les autres bureaux d'études de la place. Elle intervient sur les marchés obligataires pour le compte d'investisseurs institutionnels, de sociétés de gestion et de particuliers, et exploite des niches, comme la tenue de marché sur options en France et en Europe.

"D'une entreprise familiale, on est passé à une entreprise d'associés. Chez Oddo, les hommes ont plus d'importance que les capitaux."

DE 1995 À 2007 : DE LA SOCIÉTÉ DE BOURSE À LA BANQUE PRIVÉE

À la charnière des décennies 1990 et 2000, Oddo et Cie franchit un nouveau cap : elle structure ses métiers, s'internationalise en créant en 1998 à New York une filiale, Oddo Securities Corporation, qui obtient un statut de broker dealer, et réalise plusieurs opérations de croissance externe.

Pour commercialiser ses produits, le département gestion d'actifs établit des partenariats avec près de 600 conseillers en gestion de patrimoine indépendants (CGPI) répartis sur tout le territoire. Delahaye Finance, racheté à la Société Générale en 1997, propose des conseils personnalisés aux clients avec un accès direct aux marchés grâce aux services en ligne accessibles sur Minitel puis Internet.

En adoptant la nouvelle raison sociale Oddo Asset Management en avril 1999 pour sa filiale de gestion d'OPCVM et en lui donnant un statut de société de gestion de portefeuille, Oddo et Cie garantit la séparation des métiers de la gestion pour compte de tiers et de dépositaire. Les Sicav et Fcp se multiplient (Sicav Oddo Monde, Fcp Oddo Europe Midcaps et Oddo Avenir...).

Oddo Finance, la banque d'affaires, réalise des attestations d'équité pour le compte de belles signatures (Adidas sur Salomon, groupe Paribas sur l'UFB Locabail et sur Cetelem...). En 1998, Oddo et Cie occupe le premier rang par le nombre d'introductions sur le Nouveau marché et a pris une position dominante dans les secteurs des télécommunications, des logiciels et des SSII.

La société possède désormais la notoriété et la crédibilité. Elle participe de façon active aux instances de place en montant dans le capital de Paris Bourse SA, la nouvelle dénomination de la SBF-Bourse de Paris, et devient le fournisseur de grands fonds anglo-saxons, notamment américains.

Les premières années du nouveau millénaire sont celles d'opérations répétées de croissance externe. L'intégration de Pinatton SCA en 2001, le rachat à

Deutsche Bank France de Nivard Flornoy Magnand Durant des Aulnois en 2003, la reprise des activités européennes d'intermédiation actions du Crédit lyonnais en 2004 et l'acquisition de Cyril Finance auprès des MMA en 2005 ne sont pas symboliques. À l'image de Cyril Finance, spécialisée dans la gestion d'obligations convertibles et dans la gestion actions dans le secteur de la Santé, ces investissements apportent à Oddo et Cie des savoir-faire et des complémentarités dans des métiers complexes, des encours à gérer et des clients institutionnels et particuliers.

ODDO ET CIE AMBITIEUX POUR DEMAIN

Principal intermédiaire indépendant en France, Oddo Securities propose à ses clients institutionnels son expertise en matière d'exécution et d'analyse sur une gamme de produits allant des actions aux produits structurés. C'est un broker reconnu sur les actions européennes. Son bureau d'études réputé reçoit régulièrement des récompenses de la presse financière. L'équipe obligataire, axée principalement sur les titres corporate, la recherche crédit et le pricing de titres complexes, est aujourd'hui leader des intermédiaires sur la place de Paris.

Alors qu'Oddo Asset Management (Oddo AM), déjà compétente en matière de moyennes capitalisations et d'entreprises familiales à travers la Sicav Oddo Génération, entend miser aussi sur la gestion alternative, Oddo et Cie Gestion privée propose à ses clients privés haut de gamme (familles patrimoniales, dirigeants actionnaires, sportifs de haut niveau, etc.) des solutions adaptées à leurs besoins spécifiques.

Oddo Corporate Finance est présente sur l'ensemble des métiers de la banque d'affaires et s'active sur les segments des fusions et acquisitions, des introductions et placements de titres, de l'ingénierie boursière et bien sûr des LBO.

En signant fin 2006 avec le groupe bancaire libanais Bemo un protocole d'accord en vue de la création d'une filiale commune à Dubaï, une place financière du Moyen Orient en plein boom, Oddo et Cie renforce sa présence à l'étranger.

Et ajoutons que 2006 a été une année exceptionnelle pour le groupe : 310 M€ de produit net bancaire, plus de 2,5 M€ de fonds collectés portant les encours gérés à 22 M€, un bénéfice net record... Tous ces éléments



Traders et vendeurs à la salle des marchés d'Oddo et Cie.

font d'Oddo et Cie, banque privée depuis mars 2007, une entreprise réactive et dynamique au potentiel de croissance élevé.

■ **Alain Borderie - historien de la finance**

Quelques points de repère

- **1720** : arrivée d'une famille Oddo à Marseille après la grande peste.
- **1849** : une descendante épouse Camille Gautier, agent de change à Marseille.
- **1971** : Bernard Oddo devient agent de change.
- **1978** : fusion de la charge d'agent de change Bernard Oddo avec celle de Roger Desaché.
- **1987** : Philippe Oddo associé gérant.
- **1991** : création de Oddo SV à Madrid.
- **1997** : reprise de Delahaye Finance à la Société Générale.
- **1998** : création de Oddo Securities Corporation à New York.
- **1999** : création de Oddo Asset management.
- **2000** : reprise de Pinatton SCA.
- **2001** : filialisation de l'activité corporate dans Oddo Corporate Finance.
- **2003** : rachat de Nivard Flornoy Magnand Durant des Aulnois.
- **2004** : reprise des activités européennes d'intermédiation actions du Crédit lyonnais.
- **2005** : acquisition de Cyril Finance auprès des MMA.
- **2007** : obtention du statut de banque.

de



Les "voleurs" mémoire

Là-bas, quelque part dans les méandres du haut fourneau, trois hommes rôdent. Comme des fantômes dans un navire abandonné, ils passent d'une coursiye à l'autre en silence, furtifs, presque invisibles. Dissimulés dans l'ombre ou derrière un rideau de poussière, ils se glissent dans des passages étroits, toujours malaisés, parfois dangereux.

Un homme se prélassait sur un pliant. Il ne fait rien de raisonnable, il profite simplement du soleil presque trop chaud qui a surpris ce mois d'avril. Il somnole un peu, bercé par des rires d'enfants qui jouent. Parfois, il accorde un regard presque indifférent à la canne à pêche qui ne fait que justifier sa présence au bord du canal. Le bouchon à demi-immergé reste désespérément immobile mais peu importe, c'est une vraie belle journée de printemps. En face, sur l'autre rive, se dresse un univers qui se

plus souvent une simple rumeur lui rappellent qu'une pauvre partie du site est restée en activité, là-bas, derrière les grands arbres. Mais lui qui a côtoyé pendant plus de trente ans le métal en fusion ne parvient pas à s'en réjouir. S'il reste encore une poignée d'ouvriers, ce ne sont là que les derniers survivants d'une bataille perdue d'avance.

Le soleil amorce son déclin et passe lentement derrière le plus grand des hauts fourneaux, tirant une ombre jusqu'au canal. Là, le bouchon s'agite soudain. Il s'enfonce à plusieurs reprises, remonte un peu

le courant, s'arrête un court instant puis repart de plus belle. Mais l'homme n'a rien remarqué. Ses yeux fixent un point tout en haut d'une tour métallique, là où trois silhouettes sont apparues dans le contre-jour, en dépit de toute vraisemblance.

Trois silhouettes minuscules, immobiles qui n'ont rien à faire là et qui, visiblement, n'y font rien. Le fil de nylon se tend maintenant avec plus de force et entraîne la canne à pêche. D'un geste,

l'homme la récupère *in extremis* puis remonte une prise qui se démène comme un beau diable. Ce n'est qu'un poisson-chat, un de ceux qui pullulent dans les canaux de Belgique. Le pêcheur saisit le corps visqueux avec prudence — il connaît trop la douleur provoquée par les trois épines redoutables — décroche l'hameçon puis rejette le poisson à l'eau. Celui-là était trop gras ; sa chair eût été écœurante.

Un peu déconfit, l'homme soupire puis se tourne à nouveau vers la grande tour. Il cherche longuement, en vain.

Vincent...



...et Sylvain.

moque bien du temps qu'il fait pour avoir été terrassé par le temps qui passe. Des hauts fourneaux éteints, des voies ferrées qui ne conduisent nulle part et des structures désormais incompréhensibles marquent un territoire où l'homme n'est plus le bienvenu. Ici, le métal ne rassemble ses dernières forces que pour résister aux assauts de la rouille et des ronces.

L'homme s'éponge le front. Il est comme étourdi par le silence qui étouffe ce qui fut l'entreprise la plus importante de la région. Parfois, un fracas inattendu, le

Les silhouettes ont maintenant disparu. Les reflets du soleil se seront sans doute joués de lui ; d'ailleurs qui serait assez fou pour se balader par ici ?...

Là-bas, quelque part dans les méandres du haut fourneau, trois hommes rôdent. Comme des fantômes dans un navire abandonné, ils passent d'une coursive à l'autre en silence, furtifs, presque invisibles. Dissimulés dans l'ombre ou derrière un rideau de poussière, ils se glissent dans des passages étroits, toujours malaisés, parfois dangereux. Ils observent avec la plus grande attention tout ce qui les entoure ; il y a quelque chose d'inquiétant dans leur comportement.

En les observant plus longuement, on note que les deux premiers individus évoluent dans le labyrinthe avec aisance. Ce sont deux hommes jeunes —ils n'ont pas trente ans— et semblent familiers des lieux. Le troisième homme, plus âgé, est un peu à la traîne. Il hésite devant les obstacles, s'inquiète lorsque le sol rouillé ne lui inspire pas confiance et contourne avec horreur les tas d'amiante que ses deux comparses ont piétiné avec insouciance.

Revenus au pied de la tour, les voilà qui s'engagent en terrain découvert. Ils pressent un peu le pas puis

"On voit d'ici quelques bobos en mal de sensations fortes, offrant leurs fonds de culottes aux barbelés, sacrifiant un polo Ralph Lauren pour une once d'émotion bon marché..."

disparaissent dans un autre conduit. On a eu le temps de voir que chacun d'entre eux était armé d'un appareil photographique...

Cette histoire un peu singulière commença quelques jours auparavant, lorsque la rédaction du magazine me demanda d'enquêter sur les activités d'individus suspects. Selon des sources glanées sur le Net, on serait en présence de deux "allumés" prêts à tout pour s'introduire plus ou moins illégalement sur des sites industriels désaffectés. Aventuriers d'un nouveau

genre, ils prétendent agir dans le cadre "d'explorations urbaines", un concept qui demande à être éclairci.

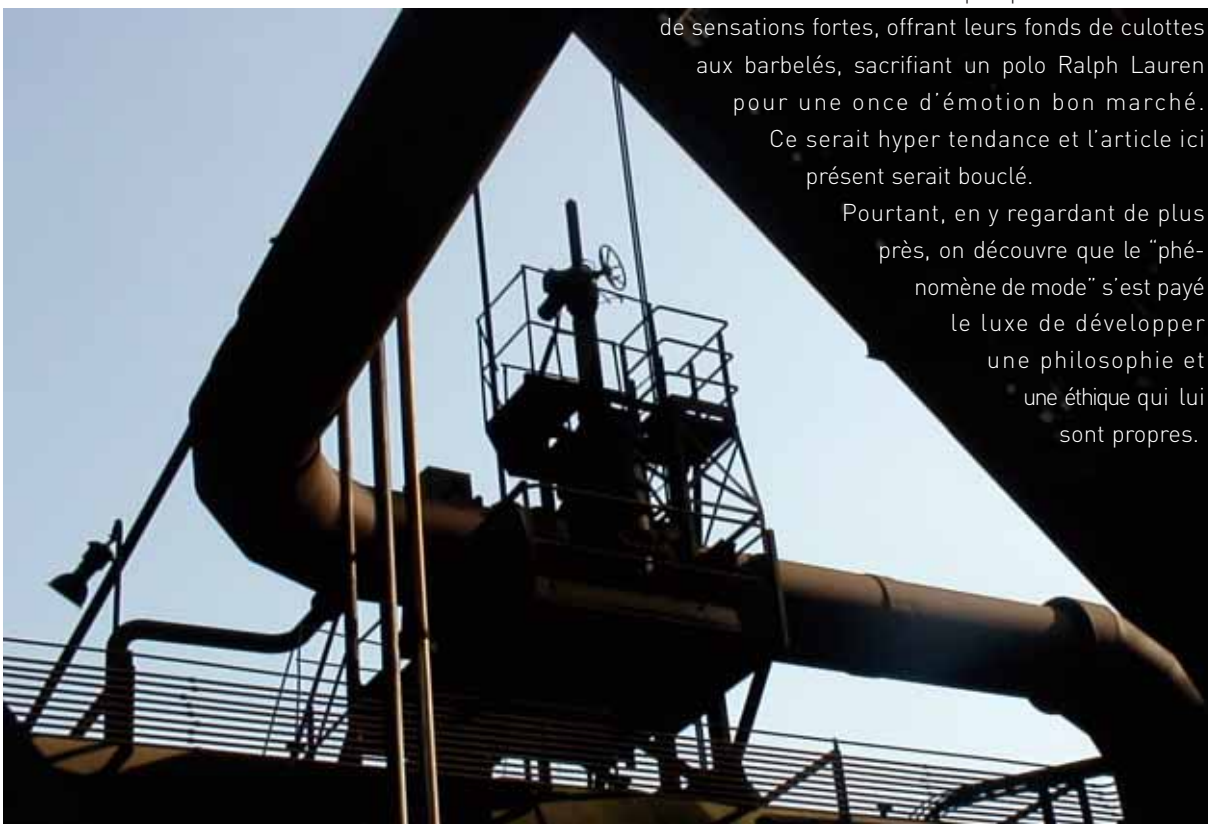
Si l'on en croit la désormais célèbre Wikipédia, l'encyclopédie libre et virtuelle : *"L'exploration urbaine est un phénomène de mode très en vogue qui consiste à visiter des lieux, abandonnés ou non, et en général interdits d'accès..."* Toujours sur Internet, chaque moteur de recherche déverse un tombereau de sites dès lors qu'on se penche sur le sujet. Entre friches industrielles, bâtiments abandonnés, souterrains, hôpitaux, industries, terrains militaires, gares, trains et autres égouts, il semble que les néo-aventuriers ne manquent pas de terrains de jeux.

Après un rapide tour d'horizon, on serait tenté de juger l'affaire à la hâte. On voit d'ici quelques bobos en mal

de sensations fortes, offrant leurs fonds de culottes aux barbelés, sacrifiant un polo Ralph Lauren pour une once d'émotion bon marché.

Ce serait hyper tendance et l'article ici présent serait bouclé.

Pourtant, en y regardant de plus près, on découvre que le "phénomène de mode" s'est payé le luxe de développer une philosophie et une éthique qui lui sont propres.



L'un de nos deux suspects annonce ainsi la couleur :
"Nous vivons dans la ville, la subissons, coincés dans les chemins tracés par les architectes bâtisseurs. L'exploration urbaine consiste à franchir ces limites



dessinées par d'autres. Enjamber une barrière, franchir une porte, ramper dans un tunnel, ouvrir une trappe. Toutes ces approches et les recherches qui conduisent à la partie utilitaire de la ville, souvent très esthétique, constituent l'exploration urbaine. Des endroits où vous n'êtes pas supposés aller. Vous quittez la partie toute tracée. Vous explorez."

Il ajoute par ailleurs : *"Pas de casse pour accéder aux lieux. Autant que possible, des autorisations sont demandées aux propriétaires [...]. Dans certains cas d'abandon le plus total, nous préférons au contraire nous faufiler discrètement [...]. Nous ne pénétrons jamais dans un lieu par effraction. Nous pensons au contraire par nos photos pérenniser l'image de chaque site... Pas de vol, pas de tags, pas de casse. Surtout ne pas oublier que d'autres visiteront ce site après nous et voudront également en profiter ! Faire le maximum pour ne rien bouger, ne rien altérer. Nos explos sont faites sur la pointe des pieds."*

Si l'on en croit ces quelques

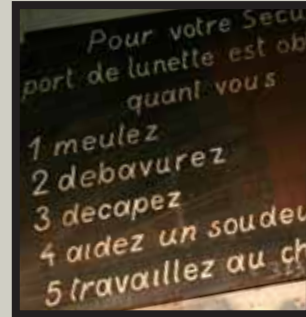
lignes, nous voilà donc en présence de jeunes (déjà ça fait peur) qui méprisent les interdits, envahissent des sites angoissants au nez et à la barbe des autorités, sans la moindre casse, sans le moindre vol ! Et vous y croyez vous, ma bonne dame, par ces temps qui courent ? Nous avons voulu en avoir le cœur net...

Après quelques échanges de courriers électroniques, le premier suspect me propose sans détour de prendre part à une exploration. J'ai le choix entre la visite d'un site industriel en Belgique (visite annoncée de tout repos en dépit de la présence probable de vigiles), et une descente aux enfers dans les anciennes galeries inondées d'une mine de charbon, quelque part en Auvergne. Un journaliste de *Histoire d'Entreprises* doit être en mesure de s'impliquer sans réserve au cours d'un reportage, mais quand même, faut pas pousser. Le rendez-vous est pris pour la Belgique.

Le jour J, me voilà sur les lieux, à une vingtaine de kilomètres de Bruxelles. Comme il est dit plus haut, le soleil est estival et j'ai le sentiment d'être en vacances. Depuis le sommet d'une modeste colline, je découvre la petite ville attendue et c'est le premier choc. Je m'attendais à de la grisaille déprimante ; je découvre une cité faite de briques rouges où tout est propre, coquet, parfaitement agencé comme dans une bande dessinée signée Hergé. Plus loin, au bord d'un canal où somnole un pêcheur, les bâtiments industriels et les hauts fourneaux m'attendent de pied ferme. C'est le second choc : le site est immense, complexe et vertigineux. Déjà le sentiment de vacances s'est fait la malle.



Portfolio



Épigraphie industrielle |

Projet Tchorski















> Suite de la page 50

J'arrive enfin sur le lieu précis du rendez-vous. Les deux suspects m'y attendent comme convenu. J'ai 5 minutes de retard ; le timing est presque parfait. Au cours des premiers instants, chacun se soumet aux conventions d'usage. On se salue, on se présente, on échange quelques banalités, oui j'ai fait bon voyage, merci.

Mais voilà que très vite on entre dans le vif du sujet, de façon inattendue.

— Les ferrailleurs !

Une camionnette blanche passe tout près de nous puis s'éloigne dans un bruit de soupape mal embouchée. Selon mes deux suspects —mais peut-être devrais-je déjà dire mes deux complices— cette camionnette appartient à des "ferrailleurs" bien connus dans la région. Ils vont vers l'usine pour y rafler tout ce qui pourrait avoir une valeur marchande, notamment du cuivre. En évoquant ce type de pillage, mes deux comparses ne cachent ni leur colère, ni leur mépris. L'éthique préalablement annoncée serait-elle une réalité ? L'incident porte à le croire et me rassure un peu. Pourtant, la perspective d'infiltrer un lieu clos où sévit une bande de pillards organisés a de quoi rafraîchir mon enthousiasme... Sans perdre de temps, on me fait un bref topo de la situation : on commence par escalader une clôture, c'est du gâteau. On passe une partie boisée sans problème, puis on arrive en terrain découvert. À cet endroit, silence radio. On passe le plus vite possible en espérant éviter les rondes de vigiles. Une fois dans le premier bâtiment, on peut se considérer à l'abri, du moins dans un premier temps. En route !

Nous empruntons un chemin forestier. Les briques rouges de la ville disparaissent rapidement et nous voilà dans un no man's land propice aux confidences. Mon premier guide, le plus bavard, s'appelle Vincent. C'est un petit bonhomme au visage ouvert, et dont le regard acéré, toujours en mouvement, trahit un esprit vif doublé d'une grande curiosité. À 29 ans, il a déjà un lourd passé d'explorateur et avoue une passion particulière pour les expéditions souterraines. Tour à tour informaticien puis comptable, il s'emploie aujourd'hui à devenir... égoutier. Le plan de carrière a de quoi surprendre, mais Vincent l'envisage avec le plus grand sérieux. Ce serait, dit-il, le moyen de me sentir en vacances toute l'année.

Sylvain est un tout autre personnage. Du même âge que Vincent, ce garçon au physique de play-boy est un contemplatif. Ingénieur en biotechnologie dans le civil, il passe le plus clair de son temps libre à explorer les friches du monde entier. Peu bavard, son appareil photographique ne le quitte jamais. Il a conçu un site Internet remarquable où l'on trouve l'essentiel de ses



clichés. Usines abandonnées, bâtiments publics ou privés, hôpitaux et asiles, domaines militaires, etc. Une mine d'or !

Nous arrivons enfin à la clôture qui nous réserve une première surprise. Depuis la dernière visite de Vincent et Sylvain, des bulldozers ont édifié un remblai destiné à décourager les intrus. C'est bien tenté mais peu convaincant ; nous escaladons la clôture sans encombre. Cette fois, nous sommes bel et bien en zone interdite. Je me sens dans la peau d'un gamin qui s'apprête à

faire une bêtise et je dois reconnaître que la sensation a quelque chose d'enivrant. J'ai pris soin de me renseigner sur les conditions de détention dans les geôles belges et je compte sur la rédaction du magazine pour me tirer d'un éventuel mauvais pas.

Il s'agit maintenant de se faire le plus discret possible. Le premier bâtiment se trouve environ à 200 mètres, mais il nous faut avant tout progresser en terrain découvert. Vincent me rappelle qu'une partie du site industriel est toujours en activité. Dans cette zone abandonnée, une rencontre avec un employé est toutefois possible. Les vigiles quant à eux représentent le danger le plus probable. Ils sont chargés de faire la chasse aux vandales, et la présence des "ferrailleurs" n'a rien de rassurant.

Nous cessons nos bavardages et nous pressons le pas. Mon cœur s'emballe un peu mais la zone semble déserte. La végétation se fait de plus en plus rare et je compte désormais sur les hautes herbes pour nous dissimuler. Une centaine de mètres à peine nous sépare maintenant du bâtiment. Mes compagnons se déplacent rapidement mais sans courir. Soudain, un bruit attire notre attention. Je suis tétanisé. Sylvain



L'exploration d'un site industriel abandonné est une immersion totale dans un univers surréaliste. Ce qui fut un lieu de travail, de vie et de souffrance révèle ici une esthétique inattendue. Une machine non identifiée couverte de rouille et de poussière revêt un caractère mystérieux non seulement par sa forme et sa couleur, mais aussi par toutes les questions laissées en suspens. À quoi servait-elle ? Qui en actionnait le mécanisme ? Sylvain, le contemplatif, entretient un rapport intime



bronche à peine, Vincent est tout sourire. C'est un lapin. S'il y a un lapin dans le coin, c'est qu'il n'y a personne d'autre. Nous sommes tranquilles. Nous voilà maintenant dissimulés dans l'ombre du premier bâtiment. La visite peut commencer, elle durera plus de deux heures...

avec toutes ces choses inertes et dont le sens initial disparaît peu à peu. À l'aide de son appareil photographique, il a appris à fixer la matière visible tout en révélant ses autres dimensions. Il n'apporte pas de réponse directe, mais par son talent, nous invite à porter un regard différent sur les choses.

Vincent est quant à lui plus cérébral. Il a besoin d'analyser, comprendre et savoir. Au fil de cette exploration, il est un guide d'exception. Tirant profit des silences de son ami, il raconte la vie du lieu et me donne des clés pour le comprendre. Avec des explications parfois extrêmement techniques, il a le pouvoir de redonner vie à ce qui en est désormais privé.

Grâce à Vincent, je perçois maintenant la présence des ouvriers, je ressens la chaleur du métal en fusion, j'entends des bruits, des cris, un fracas assourdissant. Grâce à Sylvain, je découvre la beauté inattendue de cette cathédrale métallique.

En cet après-midi ensoleillé d'avril, mon exploration urbaine aura été une belle aventure, mais bien en deçà de l'exploration humaine. Le duo Vincent/Sylvain fonctionne à merveille et saura donner ses lettres de noblesse à une activité encore méconnue. Derniers témoins actifs d'une époque qui disparaît peu à peu, ils traversent des lieux interdits sans les envahir, avec le respect de ceux qui entrent dans un sanctuaire. Au fil du temps, ils engrangent des images de lieux et

"Ils engrangent des images de lieux et d'objets destinés à la destruction. Explorateurs mais aussi archéologues autant qu'artistes, ils s'emploient à sauvegarder une mémoire trop souvent méprisée."

d'objets destinés à la destruction. Explorateurs mais aussi archéologues autant qu'artistes, ils s'emploient à sauvegarder une mémoire trop souvent méprisée.

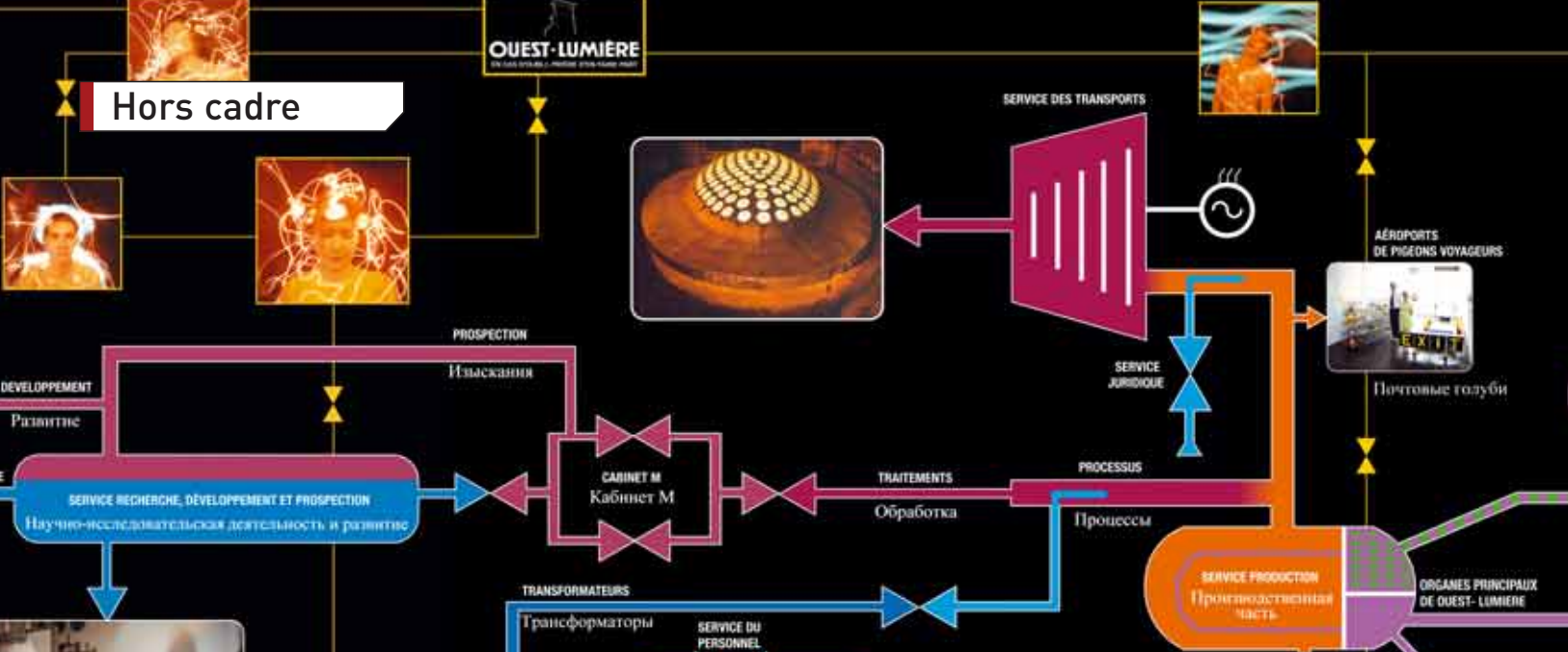
Nous nous séparons en fin d'après-midi. Vincent et Sylvain partent en direction de Bruxelles où ils ont prévu l'escalade d'un immeuble en chantier pour le soir même. En repartant, je croise un pêcheur qui rentre bredouille. Moi, je ramène plein d'images dans ma tête.

■ Frédéric Magda - texte et photos

Le nom du site visité restera secret à la demande de Vincent et Sylvain. Les explorateurs urbains ne respectent pas tous leur éthique.

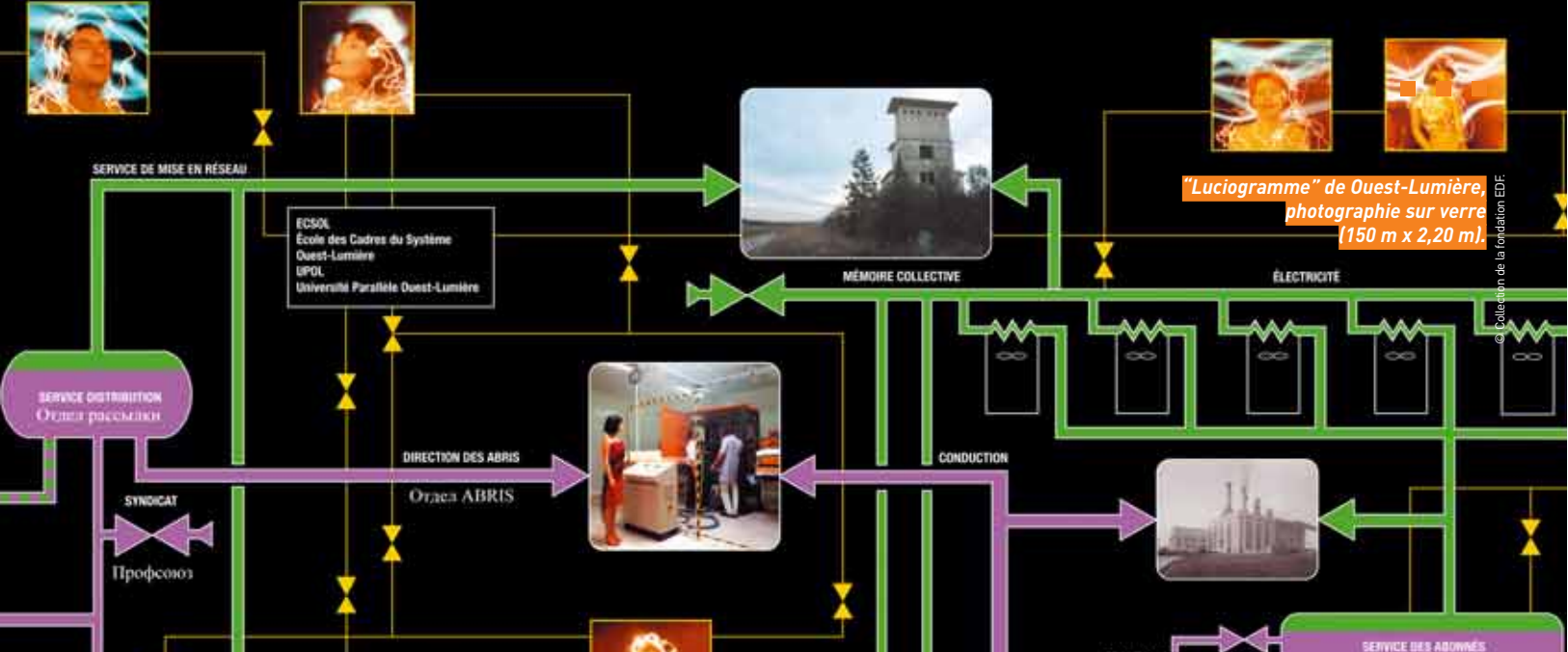
Le site Internet de Sylvain, à visiter absolument :
<http://www.forbidden-places.be/>



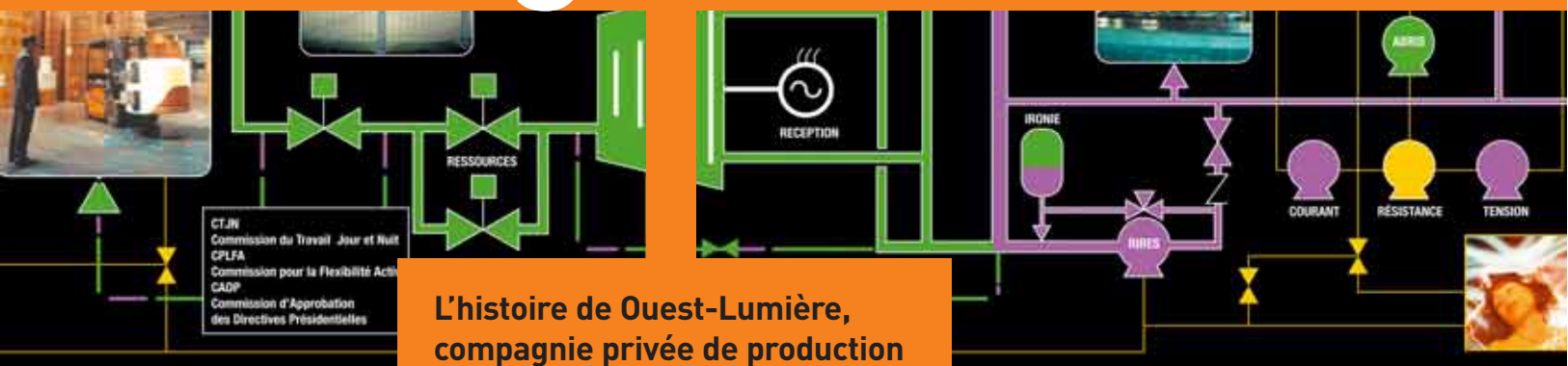


Ouest-Lumière a de



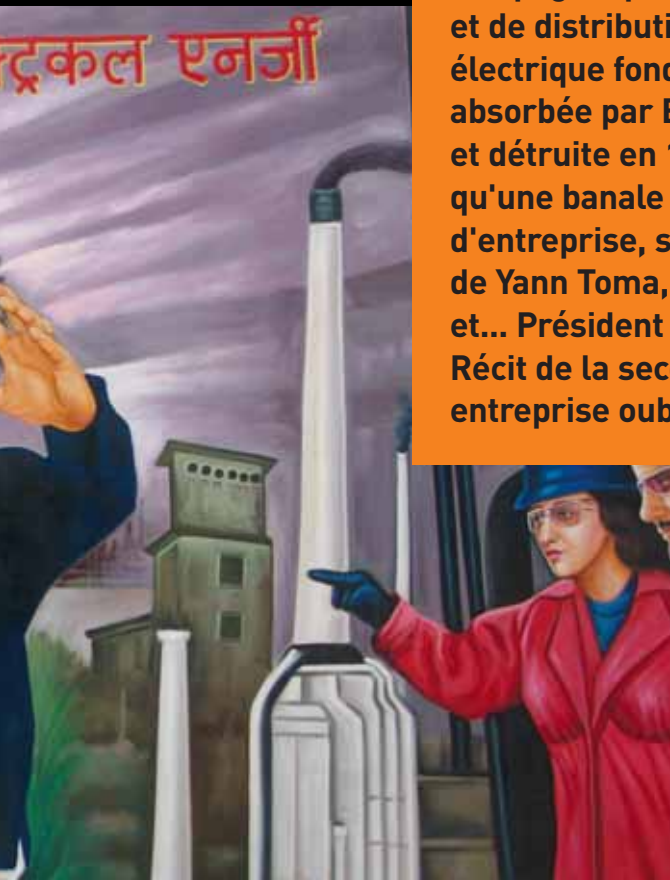


l'énergie à revendre



L'histoire de Ovest-Lumière, compagnie privée de production et de distribution d'énergie électrique fondée en 1903, absorbée par EDF en 1946, et détruite en 1994, ne serait qu'une banale histoire d'entreprise, sans l'intervention de Yann Toma, artiste plasticien et... Président de Ovest-Lumière. Récit de la seconde vie d'une entreprise oubliée.

L'Usine de Puteaux de Ovest-Lumière dans les années 1920.





L'usine de Puteaux, années 1990.

© Coll. part.

L'entreprise française de production énergétique fondée en 1900, Ouest-Lumière compte aujourd'hui dix milliers d'abonnés et cherche à s'implanter sur le continent asiatique. Son président, Yann Toma, a été élu à vie en 1905. Les grands moments de la firme sont l'achat en 1914 d'une compagnie de taxis, puis en 1917 la fameuse campagne de déguisement en Ukraine. L'année sombre de 1927 marque la purge des employés récalcitrants, suivie dès 1930 par l'échec des premières expériences de téléportation sur du personnel volontaire. En 1940, les unités de production et de distribution se déplacent à Londres, pour finalement recentrer leurs activités sur l'île d'Hokkaido en 1945. En 1976, Ouest-Lumière condamne la sécheresse en Lozère, et lance en 1987 la campagne "Soyons à l'Ouest et restons-y !". L'année 1994 voit une nouvelle campagne de réactivation de l'entreprise avec la construction de 240 éoliennes à bras, tandis que le SADM (Service des armes de destruction massive) est mis en place en 2001. L'existence officieuse du Cabinet M, groupement d'une quarantaine de jeunes hommes transformés en dirigeants d'un nouveau genre à la suite d'expérimentations menées sous l'impulsion du Ministère des armées au début du siècle dans les sous-sols de Ouest-Lumière, est aussi à prendre en compte. Ces cobayes furent envoyés en mission à l'étranger, et les archives de l'ex-RDA laissent présumer leur influence occulte sur notre histoire contemporaine. Une photographie datant de 1927 atteste l'existence de cette étrange confrérie. Il y a deux ans, lors du centenaire de sa prési-

dence, Toma a annoncé l'ouverture de 20 % de son capital.

Ouest-Lumière est dotée de près de deux cents directions, à même de traiter la demande grandissante et variée du public en matière d'énergie. Parmi les plus influentes, on trouve la CRAP (Cellule de Recherche et d'Appui en Profondeur), la DCD (Direction des Cas Désespérés), la DOS (Direction des Observatoires de Spectres), la DPD (Direction du Plaisir Désintéressé), la DRE (Direction des Relations Extra-terrestres), la DBM (Direction des Bons Moments), la DEC (Direction des Écoulements Corporels), la DSO (Direction du Service de l'Oubli), la DA (Direction de l'Ailleurs), et la DIBRIM (Direction des Brigades Mondaines). Ces directions sont relayées par quatre-vingt-dix agences éparpillées dans le monde entier. En 2006, l'agence indienne a contribué à la réalisation d'une campagne de publicité au Rajasthan pour des produits à haute valeur énergétique : le voyage dans le temps, le clonage et la transmission de pensée. Ce fut un succès.

© Courtesy galerie Patricia Dorfmann, Paris



Campagne publicitaire au Rajasthan, en 2006.



© Coll. part.

Yann Toma, Président de Ouest-Lumière.



En 1976, Ouest-Lumière condamne la sécheresse en Lozère, et lance en 1987 la campagne "Soyons à l'Ouest et restons-y !"

Cabinet M, Ouest-Lumière, 1927.

© Coll. part.



© Courtesy galerie Patricia Dorfmann, Paris

**"In the M Cabinet" (Flux radiant 2000).****RECOMMENÇONS...**

Canular ! Ou pas tant que ça... recommençons : Ouest-Lumière était une compagnie privée de production et de distribution d'énergie électrique fondée en 1903 et située en région parisienne. Un de ses principaux sites se trouvait en bord de Seine à Puteaux, dans un bâtiment conçu par Gustave Eiffel. Le charbon, acheminé par des péniches, servait de combustible thermique ; les usines fonctionnaient jour et nuit, elles employaient des milliers d'ouvriers. En 1946 à la Libération, l'État décide de nationaliser l'électricité et crée l'EDF, qui absorbe en son sein sites et employés de Ouest-Lumière et des autres compagnies d'électricité privées. La station de Puteaux reste partiellement en activité jusqu'en 1994, qui marque la démolition d'une partie des locaux. L'histoire de Ouest-Lumière s'arrêterait donc là, sans l'intervention de Yann Toma, artiste plasticien né en 1969, professeur en sciences de l'art à la Sorbonne, et... Président de Ouest-Lumière. Récit de la seconde vie d'une entreprise oubliée.

DEUX SEMI-REMORQUES DE DOCUMENTS

Yann Toma a 22 ans quand il découvre l'usine de Puteaux, en partie désaffectée, et décide d'en investir une partie pour y réaliser un travail sur la mémoire, dans le cadre de sa thèse d'arts plastiques. Il y restera trois années (de 1991 à 1994), pendant lesquelles il fera l'inventaire, classera, réorganisera, installera ce que les employés remerciés ont laissé derrière eux : ambiances traces et artefacts... Il recomposera les différentes étapes de la vie de l'usine et pénétrera dans l'existence de ses anciens ouvriers en dépouillant les archives administratives méticuleusement consignées dans des placards. L'annonce de la démolition en 1994 est un choc, Toma s'indigne du mépris affiché pour l'édifice, et pour ce qu'il recèle encore d'histoire. Témoin solitaire de la mort de Ouest-Lumière et désormais unique gardien de sa mémoire, il quitte les lieux en emportant avec lui deux semi-remorques de documents.

Cet événement est un déclic. Le contenu des semi-remorques n'est pas utilisé. Toma décide de donner une nouvelle direction à son travail : le concept d'énergie l'intéresse, pourquoi ne pas l'exploiter ? Pourquoi ne pas utiliser le cadre d'une entreprise pour délivrer son message artistique, et pourquoi ne pas s'amuser un peu en passant ? Toma rachète le nom de Ouest-Lumière à l'Institut national de la propriété intellectuelle. En possession de cette entité renouvelée, il en est dorénavant le maître absolu, le Président à vie... C'est là que se greffe l'histoire imaginaire de l'entreprise, comptée plus haut, succession de clins d'œil à des faits historiques ou anodins, comme cette photographie d'une classe de garçons, ramassée dans une poubelle et photoshopée pour être consacrée obscur Cabinet M par Yann Toma. M, comme le Maudit... Comme l'explique l'artiste, *"ma qualité de plasticien m'entraîne à envisager la réactivation artistique de l'ancienne compagnie d'électricité en lui donnant un objectif adapté à notre société."*

La production de Toma prend dès lors une dimension publique. Il expose ses installations lumineuses dans les galeries françaises, suisses, allemandes, belges, portugaises et tout récemment au Palais Farnèse de Rome. Il organise des événements dans l'espace public, auxquels il fait participer la population. Lors de la Nuit Blanche de 2002, il réalise "Transmission

**L'"Affaire de la rue Raffet".
Crime de la jeune Elsa W. 1997.**

© Courtesy galerie Patricia Dorfmann, Paris

*Yann Toma a
22 ans quand il
découvre l'usine de
Puteaux, désaffectée.
Il décide d'en investir
une partie pour y
réaliser un travail
sur la mémoire, dans
le cadre de sa thèse
d'arts plastiques.*

Oberkampf" à Paris, repris à la Fête des Lumières de Lyon avec "Transmission Pernon" : une centaine d'habitants du quartier sont invités, en amont de l'événement, à donner un mot qui leur est cher. Converti en morse —alphabet ayant recours à un système de télégraphie électromagnétique—, chaque mot est enregistré dans un "module-lumière", lampe clignotante que les participants font scintiller la nuit durant, délivrant ainsi leur message en un langage qui leur est inhabituel, électrique, lumineux.

CRIMES, EXTASES ET SOMMEILS

Le travail de Toma trouble et se démarque à partir du moment où il propose des services d'un nouveau genre : "crimes sur commande", "extases" et "sommeils" peut-on lire sur le site Internet de la compagnie. De quoi s'agit-il ? D'une réponse directe et impertinente au phénomène traditionnel du portrait qui immortalise l'existence du commanditaire. Ici, cela peut être sa propre mort, fictive, que ce dernier demande. Une procédure rigoureuse — et, faut-il le préciser, administrative — a lieu, consignée dans un dossier qui sera archivé :

renseignements sur la personne, fiche anthropométrique, enregistrements, décisions concernant la mise en scène de la mort. Il n'est possible de commander que sa propre mort. Plusieurs mois plus tard a lieu le crime fictif, qui, à l'image des photographies d'une Cindy Sherman, laisse imaginer la personnalité du tué, son cadre de vie, un avant et pourquoi pas un après.

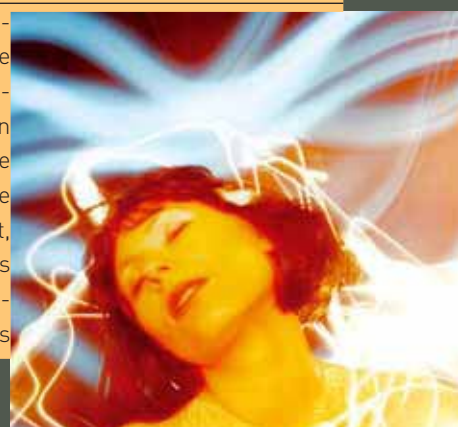
Comme pour les "morts", les "extases" et les "sommeils sur commande" capturent un instant qui échappe au portraituré non sans exhaler une forme d'énergie certaine. À chaque fois, la photographie attestant l'expérience est prise en plongée à l'aide d'un trépied de Bertillon, criminologue du XIX^e siècle dont Toma s'inspire ouvertement. Si le crime est imaginaire, les extases et les sommeils sont bien réels et obéissent eux aussi à une organisation précise : "Le processus proposé dure une nuit. Le conseiller scientifique de Ouest-Lumière se rend au domicile du sujet. Il lui lit durant toute la nuit son livre préféré tout en le photographiant en situation de sommeil (...). À l'aube, il se retire sans faire de bruit. Le lendemain, le sujet choisit la photogra-



phie qui correspond le plus à ce qu'il a rêvé durant cette expérience", peut-on lire sur le bon de commande du sommeil. L'entreprise monnaie au prix fort ces process et images. L'acheteur paye une prestation de service qui inclut une expérience artistique personnalisée, un partenariat avec l'entreprise fictive, lui-même créateur de plaisir ou de "part de jouissance" selon l'expression officielle, et une photographie pouvant avoir le statut d'œuvre d'art.

L'OUVERTURE DU CAPITAL DE OUEST-LUMIÈRE

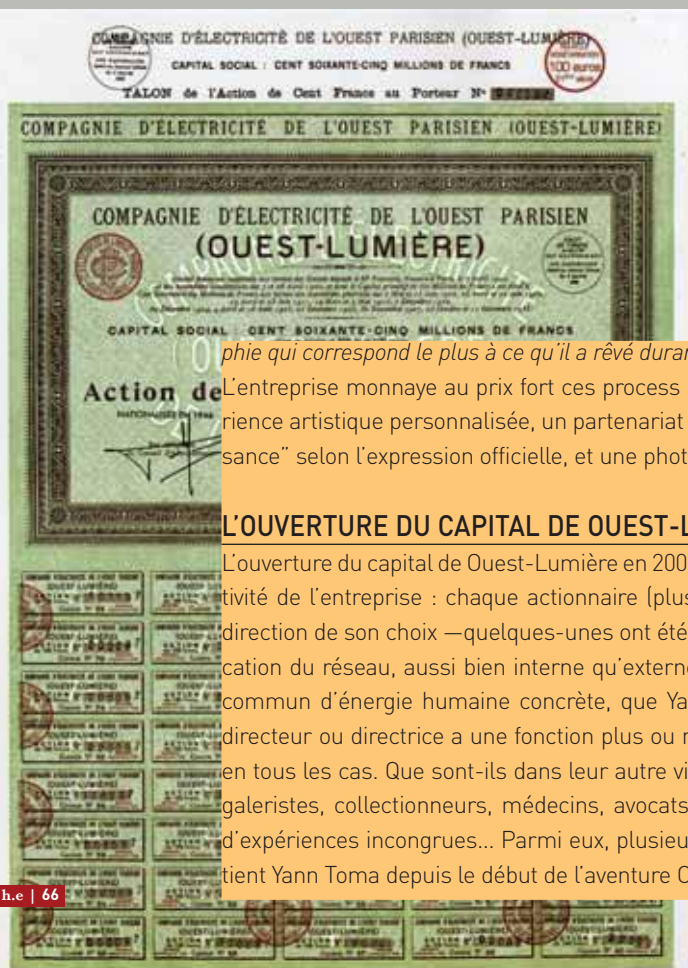
L'ouverture du capital de Ouest-Lumière en 2002 amorce un nouveau tournant dans l'activité de l'entreprise : chaque actionnaire (plus d'une centaine) monte à la tête d'une direction de son choix —quelques-unes ont été citées plus haut. C'est vers cette ramification du réseau, aussi bien interne qu'externe, donc vers la production et la mise en commun d'énergie humaine concrète, que Yann Toma se dirige aujourd'hui. Chaque directeur ou directrice a une fonction plus ou moins absurde ou chimérique, illuminée en tous les cas. Que sont-ils dans leur autre vie ? Artistes, professeurs, critiques d'art, galeristes, collectionneurs, médecins, avocats, acteurs du monde culturel, amateurs d'expériences incongrues... Parmi eux, plusieurs agents de la Fondation EDF, qui soutient Yann Toma depuis le début de l'aventure Ouest-Lumière. Quelques projets récents



Les nouveaux statuts de Ouest-Lumière

"La société a pour objet l'exploitation de l'énergie artistique sous toutes ses formes, sur l'intégralité de la surface du globe (...), l'acquisition (...) et l'exploitation de concessions d'éclairage et de distribution de force motrice par l'artisticité (...), l'obtention, l'exploitation, l'achat et la vente de toutes concessions relatives à toutes applications de l'énergie artistique (...), la participation, sous toute forme, à toutes entreprises de même nature que celles de Ouest-Lumière."

Nouveaux statuts de Ouest-Lumière, 1994.



sont la réalisation d'une fragrance mélangeant les odeurs corporelles des membres de la commission, ou encore le broyage de dix milliers de Technikart. Cette action, dont le résultat a été mis en vente à Drouot-Montaigne, a été menée en collaboration avec le directeur de publication de la revue, qui n'est autre que le responsable du SOLAR (Service Ouest-

Lumière pour l'Amour Rayonnant), et le directeur du SADM (Service des Armes de Destruction Massive). Celui-ci définit sa fonction comme suit : *"Service chargé du repérage, de l'analyse et de l'élimination de tous produits, objets, images et concepts jugés néfastes pour la santé physique et mentale et surtout pour l'imagination et la créativité. (...) Les agents, les adhérents et plus largement tous les supporteurs de l'entreprise, c'est-à-dire tous ceux et celles, qui, ayant besoin d'éclairage (sous toutes ses formes), d'énergie, de lumière, sont en permanence sollicités par un commandement simple : la coopération. (...) A mis au point le SLGI (Secret Lab for Great Ideas) qui sera capable, à moyen terme, de renforcer l'espoir d'une lutte enfin équitable entre l'imagination et le réel."*

Pour chaque opération de grande envergure, telles que l'étaient les émissions en morse, Ouest-Lumière a recours à des "agents", servant d'intermédiaires, ou transmetteurs, avec la population. Ils sont rémunérés par l'organisme commanditaire de l'événement et sont parties prenantes de l'œuvre en train de se faire. Chaque personne ayant participé à un projet reçoit quant à elle le statut d'abonné (l'entreprise en compte une dizaine de milliers).

Enfin Ouest-Lumière propose des produits, présentés dans des emballages similaires à ceux que l'on trouve dans nos supermarchés, mais dont l'usage diverge quelque peu : le Radion recharge quotidiennement l'individu, tandis que le Tesla permet la mise en relation à distance avec une autre personne. Un peu pop sur les bords, auront-ils le



© VIACOM, Malik, 2002.

OUEST-LUMIÈRE PREMIÈRE ENTREPRISE FICTIONNELLE DE PRODUCTION ET DE DISTRIBUTION D'ÉNERGIE

ouest-lumière
Lumière d'Amour Rayonnant

"Ce qui est intéressant dans l'entreprise c'est sa valeur cognitive, sa valeur d'usage, sa part de jouissance et non sa rentabilité", explique l'artiste.

commerce international ? Ce parcours de jeunesse aura peut-être développé son goût pour la règle et l'intrigue, son intérêt pour l'entreprise et la mise en réseau.

Vraisemblablement ce passage obligé aura aussi engendré chez lui un désir, inassouvi dans ces institutions, d'humour et de création. Ce qui n'enlève rien au sérieux et à l'utilité du propos qu'il tient aujourd'hui et transmet par le biais de son œuvre, permanente, une "entreprise fictionnante". Tel un cheval de Troie, elle s'immisce dans notre société et imite ses modes de fonctionnement (hiérarchisation, administration, publicité, vente de produits, prestations de service...) pour mieux les dénoncer : le marché de l'art et l'écrasement de l'individu dans l'entreprise sont ses principales cibles. "Ce

qui est intéressant dans l'entreprise c'est sa valeur cognitive, sa valeur d'usage, sa part de jouissance et non sa rentabilité", explique l'artiste.

L'œuvre véritable de Toma est immatérielle, car il ne fait rien de ses mains, toute réalisation concrète est sous-traitée. Son œuvre est l'entreprise, la production et la réflexion en soi et ensemble, bref, la mise en commun des énergies.

statut d'œuvre une fois exposés dans une galerie d'art ? En attendant, ces emballages sont exclusivement ceux de produits dérivés.

"UNE ENTREPRISE FICTIONNANTE"

Faut-il indiquer ici que Yann Toma a passé une grande partie de son enfance dans une école jésuite, pour étudier ensuite le

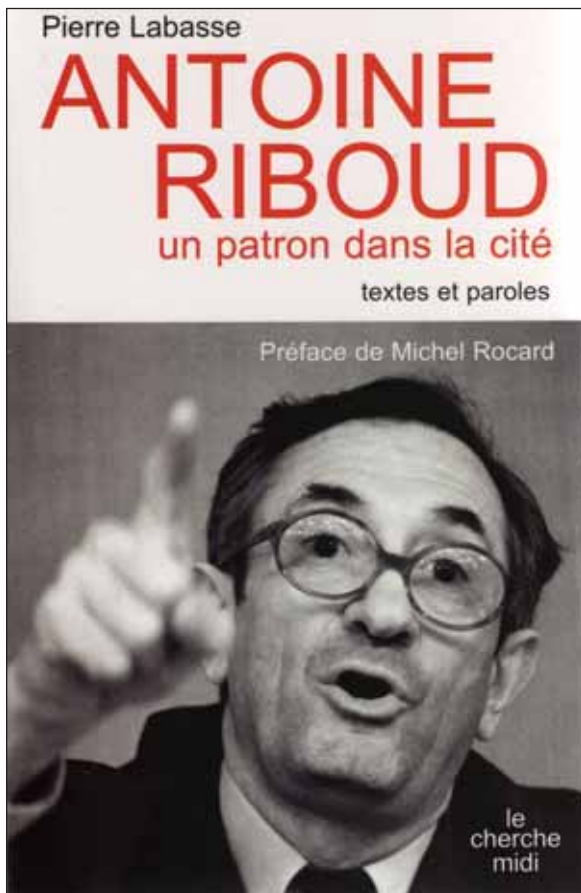
"Les flux radiants sont des matérialisations de liens. Ils provoquent des orages inattendus et figent des situations marquantes. Ce sont des perturbations. Les flux radiants sont des non-vus qui s'inscrivent sur la pellicule photographique. Ils figurent l'absence."
(Yann Toma)



■ **Élisabeth Károlyi**

Yann Toma vient de publier l'ouvrage Part de jouissance aux Éditions Janninck.

Le discours de Marseille d'Antoine Riboud



"La croissance économique, l'économie de marché ont transformé, bouleversé le niveau de vie du monde occidental. C'est indiscutable. Mais le résultat est loin d'être parfait."

C'est par ces mots qu'Antoine Riboud commençait son discours le 25 octobre 1972 devant les quelque 2 000 participants des Assises nationales des entreprises réunies par le CNPF (futur MEDEF) à Marseille. Un discours devenu célèbre, parce que pour la première fois, un patron prônait la nécessité de prendre en compte la dimension humaine de l'entreprise. Pierre Labasse, historien de formation, et longtemps directeur de la communication interne de Danone, revient pour nous sur cet épisode "fondateur".

Quelques éléments de contexte, avant tout. En 1972, la période des Trente Glorieuses touche à sa fin. La prospérité économique est de plus en plus contestée. En mai 1968, les étudiants, entraînant dans leur sillage une partie de la population, ont manifesté brutalement leur rejet de la société de consommation. Les préoccupations écologiques font leur apparition sur le devant de la scène. Le fameux rapport du Club de Rome, *The Limit to Growth*, élaboré par des experts du MIT (Massachusetts Institute of Technology), vient d'être publié en français sous le titre provocateur de *Halte à la croissance ?...*

Dans ce contexte, il n'est donc pas anodin que les Assises nationales des entreprises aient choisi pour thème de leur deuxième édition : "La croissance, l'entreprise et les hommes".

Le rapport demandé par les organisateurs à Antoine Riboud porte sur "la croissance et la qualité de la vie". Le dirigeant de BSN est censé aborder le problème des nuisances industrielles et les moyens d'y remédier. Le problème, c'est qu'il n'a aucunement l'intention de traiter dans le sens prévu le sujet qui lui a été imparti. Il n'entend pas réduire la qualité de la vie à la préservation de l'environnement. Il la considère plutôt comme la possibilité donnée à chacun de choisir sa vie. Il s'attache donc à redéfinir les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de la société et de ses salariés compte tenu des changements profonds manifestés par les événements de mai 1968.

De mai à juillet 1972, deux groupes de réflexion associant des cadres de BSN et de jeunes hauts fonctionnaires sollicités par Antoine Riboud (Jacques Attali, Gérard Mital, Hélène Ploix, etc.) accomplissent un gros travail de préparation.

Arrive le 25 octobre. Les organisateurs des Assises sont inquiets. On murmure qu'Antoine Riboud va défendre des positions opposées à celles du CNPF sur des sujets brûlants (par exemple le salaire minimum à 1 000 francs). Ambroise Roux, vice-président du CNPF, exige d'avoir au préalable communication du texte dans son intégralité. Antoine Riboud refuse et menace de faire son intervention dans une salle voisine si on lui interdit le Palais des congrès. Finalement, il obtient gain de cause. Il a d'ailleurs pris la précaution de faire photocopier et distribuer son discours aux journalistes présents.

Durant tout le temps de son discours, le silence dans la salle est total. L'assistance, sans être forcément d'accord avec le fond, est frappée par le niveau et la qualité de la réflexion. À l'extérieur, et notamment dans les médias, l'impact est très fort. C'est de là que date l'image de patron progressiste qui accompagnera désormais Antoine Riboud.

À l'intérieur de BSN, le "discours de Marseille", comme on l'appellera, sera considéré comme un acte fondateur. Dès le départ, Antoine Riboud a pensé aux applications dans son entreprise. Il y a vu l'occasion d'approfondir et de systématiser la politique sociale de BSN.

La première manifestation concrète de cette volonté sera le lancement des chantiers ACVT (amélioration des conditions de vie au travail) dès janvier 1973. Il s'agit d'inviter les salariés, dans le cadre d'un processus organisé, à s'exprimer sur les problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail et à participer à la recherche des solutions. À la fin de l'année 1973, 10 chantiers expérimentaux auront été ouverts dans différents sites et environ 500 personnes y auront participé.

D'après l'ouvrage de Pierre Labasse, Antoine Riboud, Un patron dans la cité, Éditions du Cherche-Midi, 2007.

Le 25 octobre 1972,
à Marseille

Avoir, être, pouvoir

Il n'y a qu'une seule terre. On ne vit qu'une seule fois.

La croissance économique, l'économie de marché ont transformé, bouleversé le niveau de vie du monde occidental. C'est indiscutable. Mais le résultat est loin d'être parfait.

D'abord, cette croissance n'était pas porteuse de justice ; trop nombreux sont encore ceux qui se trouvent en dessous d'un seuil acceptable de bien-être, que ce soit dans la cité ou dans l'entreprise. Il n'est pas possible d'admettre que la croissance abandonne derrière elle autant de laissés-pour-compte : les vieillards, les inadaptés, les malades et surtout les travailleurs, qui sont nombreux à bénéficier insuffisamment des fruits de la croissance.

Ensuite, cette croissance engendre des nuisances à la fois collectives et individuelles. Elle a souvent sacrifié l'environnement et les conditions de travail à des critères d'efficacité économique. C'est pourquoi elle est contestée, et même parfois rejetée, comme finalité de l'ère industrielle.

[...] Laisser faire plus longtemps, continuer à faire confiance à la loi du hasard nous conduirait inmanquablement à la révolution.

NOUS DEVONS NOUS FIXER DES OBJECTIFS HUMAINS ET SOCIAUX

Ne pouvons-nous relever ce défi ?

Je ne suis ni un économiste, ni un sociologue, encore moins un futurologue ; simplement, je conduis une entreprise et suis passionné par mon métier. Je vous propose quelques réflexions [...]. Nous devons nous fixer des objectifs humains et sociaux, c'est-à-dire d'une part nous efforcer de réduire les inégalités excessives en matière de conditions de vie et de travail, et d'autre part nous efforcer de répondre aux aspirations profondes de l'homme et trouver les valeurs qui amélioreront la qualité de sa vie en disciplinant la croissance. Il conviendra ensuite d'appliquer ces valeurs dans la vie collective et dans la vie de l'entreprise.

LA CROISSANCE DOIT SERVIR LA QUALITÉ DE LA VIE

[...] L'objectif prioritaire est la disparition des situations matérielles qui se trouvent en dessous du seuil de bien-être. C'est une question de conscience collective. Que l'on ne nous affirme pas, à l'encontre de cet impératif, que ce sera la ruine de l'économie ou alors nous ne sommes pas un pays riche [...].

La croissance a permis une très large démocratisation de la consommation mais aujourd'hui, pour beaucoup, produire et consommer devient une valeur insuffisante et, en allant même plus loin, l'abus de biens de consommation finit par aliéner la personnalité [...].

Le développement de la radio et de la télévision par la croissance a répandu l'information et

démocratisé le savoir. Alors, comment imaginer qu'un être humain de vingt ou cinquante ans, ayant atteint la culture et le savoir du secondaire, de l'université et de la formation bientôt permanente, puisse admettre de se voir refuser le libre choix de son destin, pour obéir à une société industrielle complètement anonyme dont les finalités lui échappent ?

Refuser l'utilisation du savoir, cela reviendrait à donner une Honda 750 à tous les passionnés de la moto avec l'interdiction de s'en servir. Obligation de laisser la moto au garage ! C'est ce que Raymond Aron appelle "la désillusion du progrès". Faut-il arrêter le savoir ? Faut-il arrêter la croissance économique ? Faut-il renvoyer tous les hommes vers ce lieu de travail plus humain qu'est la campagne ? Non, tout ceci est impossible, même absurde. [...] Que faut-il rechercher ? À n'en pas douter, il faut trouver des valeurs nouvelles recréant la qualité de la vie dans la réalité industrielle du monde actuel. Dans cette optique, Jean Boissonnat déclarait lors d'une conférence à Venise : "Aux revendications d'avoir, viennent se mêler les revendications d'être et de pouvoir."

Avoir, c'est obtenir sa part des richesses que l'homme extirpe à la terre par la croissance.

Être, c'est avoir une place et comprendre son rôle dans la pyramide de l'entreprise.

Pouvoir, c'est pouvoir mettre sa propre créativité au service de son activité et pouvoir faire preuve d'initiative face à ses responsabilités.

En fait, satisfaire les revendications d'être et de pouvoir, c'est reconnaître trois valeurs : la solidarité, la responsabilité, la personnalisation. Mais, à ces deux revendications d'avoir et d'être, on oppose les besoins de l'efficacité [...]. Celle-ci devra intégrer les valeurs de l'être et perdre la priorité qu'elle a connue ces trente dernières années. [...]

C'est clair, la croissance ne devra plus être une fin en soi, mais un outil qui, sans jamais nuire à la qualité de la vie, devra au contraire la servir.

Ceci me conduit à évoquer maintenant le problème de la croissance et de la qualité de la vie au niveau de la collectivité d'abord et de l'entreprise ensuite.

LES RESPONSABILITÉS VIS-À-VIS DE LA COLLECTIVITÉ

L'homme travaille huit heures de sa journée. La responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. Son action se fait sentir dans la collectivité tout entière et influe sur la qualité de la vie de chaque citoyen.

Du logement à la poudre à laver, l'entreprise est concernée : elle crée, elle produit, elle vend. Bien plus, les emplois qu'elle distribue conditionnent la vie tout entière des individus : la ville qu'ils habitent, leur logement, leur transport, leurs loisirs. Leur avenir, celui de leurs enfants, dépendent des possibilités de changement et de promotion que l'entreprise offre. Par l'énergie et les matières premières qu'elle consomme, par les nuisances qu'elle engendre, elle modifie peu à peu l'aspect et même, disent certains, l'équilibre de notre planète. Le public se charge de nous rappeler nos responsabilités dans cette société industrielle [...].

Autre indice de notre responsabilité aux yeux du public : les associations qui se créent presque chaque jour pour la défense de la qualité de la vie. [...] Locales ou nationales, avec dix adhérents ou des milliers, toutes ces associations, tous ces groupes de pression, traduisent la même

volonté : des citoyens solidaires qui se sentent concernés par un problème et décident de prendre en main leurs affaires. Ils pensent qu'ils sont à même de proposer des solutions meilleures et constructives. Ce nouveau droit à la parole est un complément de la démocratie politique [...]. C'est un mode d'expression moderne qui correspond à l'ère industrielle dans laquelle la croissance nous a installés [...].

Notre collaboration avec ces interlocuteurs doit s'établir en deux phases :

D'abord, écouter et informer

Cette première recommandation vous paraîtra sans doute bien timide, mais elle constituerait déjà, si nous l'adoptons, une véritable révolution dans nos habitudes. Ces groupes de citoyens qui parlent au nom de la qualité de la vie, qui sont émetteurs d'idées, de volontés, de besoins, nous devons d'abord les écouter. Nous ne devons pas les contrecarrer, les museler. Au contraire, nous devons souhaiter leur développement, leur expression et leur indépendance pour qu'ils deviennent des interlocuteurs valables. Comment ? En leur fournissant une information sincère. Aujourd'hui, beaucoup de campagnes lancées par ces groupes de consommateurs et de citoyens paraissent injustifiées. La faute est bien souvent dans notre camp. À naviguer dans le brouillard, les attaquants choisissent mal leur cible. Si nous n'adoptons pas cette attitude d'ouverture, nous risquons la rupture et le conflit ouvert. Nous avons mis trop longtemps pour reconnaître les syndicats comme les représentants privilégiés des salariés. Ne commettons pas aujourd'hui la même erreur !

Ensuite, négocier et planifier avec les groupes de pression, avec les collectivités locales, avec les pouvoirs publics.

Une fois connues les revendications des groupes de pression, il s'agira de planifier avec eux les changements que cela va impliquer pour la politique de nos entreprises. Cette attitude de concertation constitue le seul moyen de ne pas encourir une décision brutale de l'État ou une réaction négative de la part du public. [...]

LE CHANGEMENT DANS L'ENTREPRISE

Avoir : opérer un ajustement permanent

D'abord, je veux parler des problèmes de revendications, d'avoir, c'est-à-dire essentiellement des revendications sur les salaires. À la base, il me faut rappeler le divorce qui existe entre l'homme producteur (l'homme à son travail) et l'homme consommateur (l'homme chez lui). Dans la première situation, on trouve rigueur, automatisme, obéissance et insécurité. Dans la seconde situation, on découvre libération, fantaisie, loisirs, voyages, etc. Quel écart entre les données économiques qui freinent les augmentations de salaires et les arguments publicitaires qui poussent à la consommation ! Ne faut-il pas être un héros pour comprendre ?

Aujourd'hui, tout le monde admet que l'équilibre entre les revendications d'avoir et les contraintes économiques de l'entreprise est le fruit de négociations, quelquefois même d'affrontements, entre les syndicats et la direction de l'entreprise. [...] Ne serait-il pas éminemment

souhaitable que les discussions puissent faire référence à des données économiques et sociales claires et objectives telles que des indices du coût de la vie ou des indicateurs sociaux comme les définit Jacques Delors dans son livre ? [...].

Être : instaurer une planification humaine et sociale

Satisfaire maintenant les revendications d'être, c'est mettre en place les valeurs de solidarité, de responsabilité, de personnalisation. Comment s'y prendre ? Voilà le problème.

[...] C'est la planification stratégique à long terme, s'appuyant sur une budgétisation à court terme, qui permet à l'entreprise d'évoluer vers les objectifs complexes qu'elle s'est fixés ou, si vous préférez, de faire face au bouleversement technologique. C'est la gestion par objectifs économiques qui permet de coordonner en un projet unique des efforts individuels très nombreux et parfois même divergents.

Je pense profondément que nous devons utiliser la même méthode avec toute sa rigueur exécutive pour résoudre les revendications de l'être. L'entreprise devra donc élaborer une sorte de plan humain et social à cinq ans ayant pour objet de fixer les objectifs d'être, à l'exclusion des revendications d'avoir, c'est-à-dire de salaires ; annuellement, des volets opérationnels seront établis et constitueront une forme de contrat social pour l'entreprise.

Ce plan comprendra les aspirations de la base, de la maîtrise, des cadres, chacun ayant fait appel aux compétences de tous les groupes professionnels existants, tels que les syndicats, les comités d'entreprise et leurs commissions spécialisées, la médecine du travail, etc.

Le plan humain et social couvrira non seulement les modifications de structures, les mécanismes de prise de décision, mais encore les changements souhaitables d'attitudes. [...]

Les réformes prioritaires

[...] Des réformes plus profondes devront être planifiées, programmées.

Je voudrais rapidement vous parler de celles que je considère comme prioritaires.

1. Améliorer les rapports entre les hommes

C'est sûrement le problème le plus difficile car les tensions sont toujours délicates à déceler et, disons-le, la communication intégrale est une chose qui ne peut pas exister et qui n'existera jamais. Qu'importe ! L'analyse systématique en la matière doit permettre de déceler et résorber les humiliations, les tracasseries, le fait que personne n'écoute personne, que personne ne réponde à personne, la hiérarchie qui contrôle sans aider ou qui s'enferme dans son pouvoir et dans son bureau. [...]

Créer un terrain favorable à l'apprentissage de valeurs telles que responsabilité, solidarité, personnalisation, est un problème, malheureusement, qui ne se traite ni par les mathématiques, ni par l'ordinateur. C'est une question de bonne volonté et de vigilance permanente.

2. Augmenter la sécurité de l'emploi

C'est un vrai problème car il met en cause le besoin de sécurité, de dignité face à la position sociale et aux responsabilités familiales. Et pourtant interdire les licenciements, c'est renoncer à l'économie de marché. Alors que faire ?

Pour les petites et moyennes entreprises, le problème ne se résoudra qu'en instaurant une liaison étroite avec les pouvoirs publics, avec les services spécialisés de la main-d'œuvre, avec l'inspection du travail. Cela doit être le travail prioritaire des organismes chargés du développement régional.

Pour les grandes entreprises, les règles du jeu doivent être beaucoup plus sévères. D'abord, comme l'écrit Octave Géliner : "En économie de marché, il est normal que tout se paye. La mobilité doit se payer et se payer cher."

Il est certain qu'en présence d'une récession économique licencier du personnel devrait n'être que l'ultime solution. En effet, dans ce cas, l'être humain ne doit pas être considéré comme une simple valeur ajoutée que l'on pourrait éliminer pour satisfaire à l'efficacité.

Je crois qu'il n'existe guère de cas imprévisibles et alors l'arsenal de la législation en la matière s'ajoutant aux objectifs stratégiques propres à l'entreprise doit résoudre le problème dans le temps. Pour couvrir le problème de l'emploi, le plan humain et social devra donc s'intéresser à la gestion prévisionnelle des effectifs en quantité et en qualité.

3. Favoriser l'information

[...] Il faut inventer un langage simple et direct. Mais il n'y a pas que le langage, il y a les chiffres. La comptabilité est généralement œuvre de spécialistes alors que cela devrait être une mesure d'appréciation, de jugement, mise très rapidement à la disposition de chaque groupe de l'entreprise.

La deuxième tâche de l'information, c'est de porter à la connaissance de tout le personnel les règles du jeu de l'entreprise qui ont été établies avec les intéressés. Quelles sont ces règles du jeu qui par leur application doivent instaurer les valeurs de solidarité, de responsabilité et de personnalisation ? Encore une fois, des choses simples mais qui n'ont de vraie valeur que par leur rigueur : l'organigramme de l'entreprise, les définitions de fonction, les critères d'appréciation de la hiérarchie, le manuel des politiques et procédures pour l'encadrement, le guide des salaires, l'évaluation des postes, etc. [...]

4. Développer l'enrichissement du travail

C'est essentiellement la recherche de la personnalisation. Il faut diminuer la parcellisation du travail, trouver des solutions à la répétitivité du travail et porter remède aux inconvénients du travail à la chaîne. Il en a été suffisamment question ce matin pour que je n'y revienne pas. J'ajouterai simplement que la valorisation du travail ne doit pas être une méthode pour augmenter seulement la productivité ; il s'agit de s'attaquer aux racines de l'aliénation de l'homme dans son travail.

Dans cette optique, d'autres sujets sont à traiter : la suppression des primes individuelles de rendement, le contrôle de l'éventail des rémunérations, l'harmonisation des statuts, la flexibilité des horaires, la réduction de la taille des unités, l'établissement de programmes de formation adaptés aux besoins réels des travailleurs. [...]

La mesure et le contrôle

Par ces différents exemples ou priorités, je n'ai pas la prétention d'avoir couvert tous les problèmes

qui devront être planifiés dans le domaine de l'être. Chacun devra y apporter ses propres idées, mais je voudrais insister sur la nécessité d'une réflexion commune et participative, espérant ainsi éviter l'affrontement entre les groupes professionnels.

Mais, attention, un plan ne saurait être complet s'il ne comporte pas des critères d'appréciation, une méthode de contrôle [...].

En effet, aujourd'hui, l'entreprise et ses cadres sont jugés, appréciés, sanctionnés en fonction de la réalisation des objectifs économiques. Le pouvoir dans l'entreprise, détenu le plus souvent par la technocratie, n'aura de sens que si les valeurs d'être ont été respectées. Le rôle et la responsabilité du chef d'entreprise prennent dès lors une nouvelle dimension. Il sera soumis lui aussi à deux critères d'appréciation. Tout d'abord la réalisation des objectifs économiques vis-à-vis de ses actionnaires et de l'environnement. Ensuite, la réalisation des objectifs humains et sociaux vis-à-vis de son personnel.

Pour réaliser ce double but, il devra trouver un équilibre dynamique entre les quatre valeurs d'efficacité, de responsabilité, de personnalisation et de solidarité.

Il est maintenant temps de conclure.

Nombreux seront ceux qui ne verront dans mes réflexions qu'utopie ou idées superficielles. Peut-être, mais cela ne doit pas être l'alibi d'une conscience égoïste et étroite qui pense secrètement que les choses dureront bien ce que durera la génération actuelle ; aux autres, à ceux qui ont gardé de leur jeunesse l'imagination du doute, je rappellerai la phrase de Gaudy : "La véritable alternative, c'est une foi militante et créatrice pour laquelle le réel ce n'est pas seulement ce qui est, mais tous les possibles d'un avenir qui apparaît toujours impossible à qui n'a pas la puissance de l'espoir."

Au début de mes réflexions, je vous proposais de relever le défi suivant : mettre l'industrie au service des hommes, réconcilier l'industrie et l'homme. De toute évidence, l'homme a mis son génie créateur au service de la croissance mais il doit veiller à ne pas créer un déséquilibre entre les moyens et les buts. Bien sûr, c'est difficile, mais pas impossible. J'ai la conviction profonde que l'on peut être efficace et humain à condition, comme l'écrit le poète René Char, de "prévoir en stratégie et d'agir en primitif".

Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête, et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'homme sont infinies s'il se sent motivé.

Merci de votre attention.

Antoine RIBOUD



Bernard Logié est consultant indépendant. À la tête de Logié Consultants, il s'occupe d'accompagner les dirigeants familiaux et les membres de leur famille dans la gestion des ressources humaines. Il a créé l'association "Éponymes" en 1999.

“Éponymes”, la force du nom selon Bernard Logié

Afflelou, Boursin, Braun, Darty, Christian Dior, Delpierre, Dassault, Kärcher, Lalique, Salomon, Toyota, Yves Rocher... Autant de grands noms, de grandes entreprises, qui, malgré leurs domaines d'activité très différents, ont toutes un point en commun : celui d'être des entreprises “éponymes”. Pour Bernard Logié, une entreprise est “éponyme” quand elle tire son nom de son fondateur et qu'elle est toujours contrôlée, et dirigée, par des membres de la famille. En créant l'association “Éponymes” en 1999, Bernard Logié a voulu mettre en avant et promouvoir la spécificité de ces entreprises. Mais en quoi sont-elles si différentes des autres ? Éléments de réponse dans cet entretien.

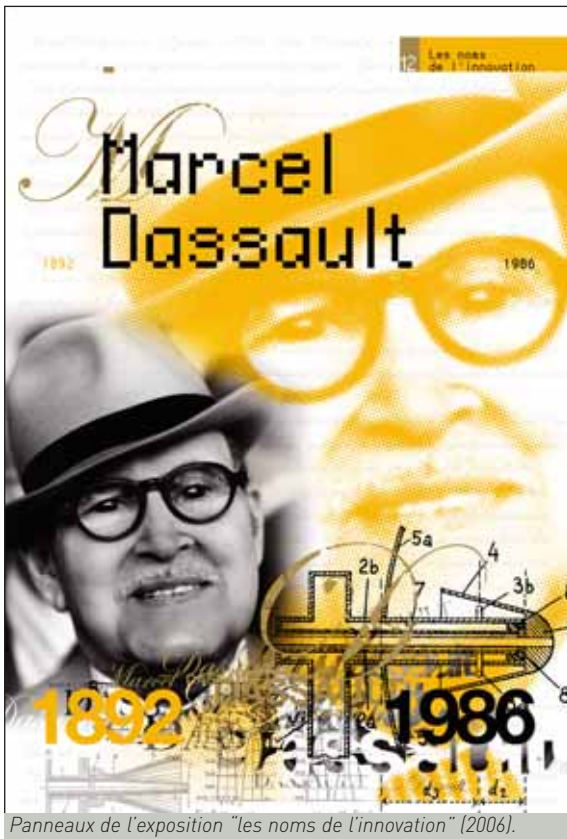
Qu'est-ce qui vous a poussé à créer une association spécialement dédiée aux entreprises éponymes ?

Plusieurs raisons... D'abord, quand j'étais enfant, j'ai vécu dans une région où les entreprises qui portaient le nom de leur créateur étaient très nombreuses. Mon père Georges le premier, puisqu'il avait repris la pharmacie de son père Georges ; les médicaments qu'il préparait portaient d'ailleurs l'étiquette “Georges Logié, fils et successeur”. Cette confusion entre la famille et l'entreprise, je l'ai ressentie encore plus fortement en côtoyant durant ma scolarité les enfants Bonduelle, dont l'usine historique était située près de Saint-Omer, ma ville natale : au final, on ne savait plus si la famille nourrissait l'entreprise ou si l'entreprise nourrissait la famille...

La deuxième raison de mon intérêt pour les entreprises “éponymes” est liée à mon parcours professionnel : j'ai travaillé longtemps comme consultant chez Bernard Krief, dans le domaine des ressources humaines et du recrutement. J'ai donc été amené à rencontrer beaucoup de dirigeants, que je n'appelais pas encore “éponymes”, mais qui portaient le nom de leur entreprise.

Quelle différence faites-vous entre les entreprises “éponymes” et les entreprises familiales ?

Toutes les entreprises “éponymes” sont des entreprises familiales, de fait ; et on retrouve dans les entreprises “éponymes” les qualités de gestion qui caractérisent les entreprises familiales : vision à long terme, prudence des investissements, stabilité du capital, et son corollaire, stabilité du management. Mais parce que leur nom les expose davantage, ces qualités se trouvent accentuées chez les entreprises “éponymes”.



Panneaux de l'exposition "les noms de l'innovation" (2006).



© Association "Éponymes" et Arts Événements

Pourquoi ? Parce que donner son nom à son entreprise, et parfois à la marque de ses produits, ça engage un certain nombre de responsabilités : quand votre nom est apposé sur un pneu, une boîte de conserve, un stylo ou un avion, vous êtes connu, certes ; mais en tant que dirigeant, vous êtes nécessairement plus engagé, plus impliqué, plus responsable qu'un autre.

Mais cela offre aussi des avantages ?

Bien sûr. Et le premier, c'est d'inspirer confiance à toutes les parties prenantes de l'entreprise : clients, fournisseurs, partenaires financiers. Par exemple, pour un banquier, il est plus rassurant de traiter avec un homme soutenu par des actionnaires impliqués sur leurs biens propres qu'avec un dirigeant mandaté inconnu. La confiance vaut également pour le personnel : connaissant la stabilité de la direction, les employés savent qu'ils ne seront pas mis au chômage du jour au lendemain, sauf à faire de grosses bêtises. Ce n'est pas du paternalisme moderne mais c'est ainsi, il y a un supplément d'âme qui existe chez ces entreprises, et qui est lié à cette confiance.

Je vais vous raconter une anecdote : j'ai connu une entreprise "éponyme" dans laquelle, le jour où le dirigeant a annoncé son départ à la retraite, les salariés ont menacé

de faire grève si le successeur n'était pas un porteur du nom ! Du coup, le fils de ce dirigeant, qui n'avait alors que 25 ans, a dû accélérer sa formation au sortir de son école de commerce pour prendre la suite de son père. Il a su très bien s'entourer, et ça a été une réussite.

Pourquoi chez Poilâne, tout le monde a-t-il accepté Apollonia Poilâne alors qu'elle n'avait que 19 ans ? Parce qu'elle avait toujours accompagné son père au fournil, parce que les contremaîtres la connaissaient depuis qu'elle était toute gamine. Encore une fois, elle a été très bien entourée et très bien conseillée, et c'est heureux, parce que catapultée "pédégette" à 19 ans, c'est un peu l'aventure !

La mémoire du fondateur joue donc un rôle très important dans ces entreprises...

Patrick Ricard, lors des Trophées des Éponymes en l'an 2000, a eu cette phrase étonnante, en parlant de son père : "Trente ans après, il est encore là..." C'est assez représentatif de ce qui peut se passer dans les entreprises "éponymes". Dans le hall d'entrée du siège de Citroën, c'est le buste d'André Citroën qui vous accueille. La mémoire du fondateur, c'est ce qui constitue "l'empreinte" de l'entreprise — son ADN même. Reprenez l'exemple de Citroën : une fois le fondateur disparu, les voitures

Citroën ont continué d'être des voitures innovantes, parce que c'est la caractéristique de la marque. Et les clients le savaient bien ; s'ils voulaient une voiture classique, ils allaient chez Peugeot.

Mais à vouloir ainsi coller aux desseins initiaux du fondateur, n'y a-t-il pas pour l'entreprise éponyme un risque d'immobilisme ?

Pas du tout ! Aujourd'hui, si une entreprise a 150 ans, c'est justement parce qu'elle a été capable d'innover, de prendre un tournant, de faire évoluer son savoir-faire initial en s'emparant de technologies nouvelles, en restant attentive à l'air du temps. C'est comme cela qu'une entreprise dure et perdure. Prenez l'entreprise Bodet SA, qui a reçu lors des Trophées des Éponymes 2006 le prix "évolution du savoir-faire". Cette entreprise, créée en 1868 par l'arrière-grand-père de l'actuel Pdg, Jean-Pierre Bodet, s'était spécialisée dans la menuiserie d'horloges monumentales. Elle s'est ensuite mise à en fabriquer, pour les églises, les mairies, les gares. Et puis avec l'arrivée des premiers PC, Jean-Pierre Bodet s'est lancé dans la gestion informatique du temps, en développant un système de badgeuses électroniques fonctionnant sur PC. Le succès a été immédiat, et aujourd'hui, l'entreprise propose des logiciels de gestion des 35 heures. Voilà une évolution de savoir-faire ("la gestion du temps") qui est tout simplement remarquable ! Si vous voulez un exemple plus connu, pensez à Peugeot. À l'origine, il s'agissait d'une famille qui travaillait dans les moulins à grains. Puis ils sont

"Aujourd'hui, si une entreprise a 150 ans, c'est justement parce qu'elle a été capable d'innover, de faire évoluer son savoir-faire initial en s'emparant de technologies nouvelles."

passés aux moulins à laminer le métal, et de là aux outils, aux crinolines et aux bicyclettes. À la fin du XIX^e siècle, au moment où est apparue l'automobile, Armand Peugeot a essayé de convaincre la famille qu'il fallait investir dans cette technologie prometteuse. En vain... Il a donc décidé de s'y lancer tout seul, et cinq ans plus tard, devant sa réussite, toute la famille est revenue vers lui pour parier sur l'automobile !

Pourquoi est-ce important qu'une entreprise éponyme soit dirigée par un successeur du fondateur ?

Ce qui est important, ce n'est pas qu'un porteur du nom dirige l'entreprise, c'est que l'entreprise reste dans la famille. Aujourd'hui, chez Peugeot, le dirigeant ne fait pas partie de la famille. Mais à travers le holding faïtier, la famille Peugeot contrôle toujours le capital, et, du coup, contrôle également la stratégie. En s'imposant comme actionnaire principal, la famille "garde la main". Mais bien d'autres exemples existent.

C'est plus une question de capital que de management, alors ?

Si on estime qu'un des membres de la famille est capable, à compétences égales avec d'autres candidats, de prendre la direction de l'entreprise, autant que ce soit lui. En général, quand ce n'est pas possible, on attend le passage d'une génération ou d'une décennie, le temps de retrouver dans la famille un fort potentiel qu'on pourra préparer à la direction. C'est ce qui s'est passé chez Bonduelle. Avant l'arrivée de Christophe, l'entreprise a été dirigée pendant quinze ans par un des fidèles de la société — le temps que Christophe Bonduelle se prépare à ses fonctions.

Cette notion de préparation est fondamentale. Préparer l'héritier du nom, cela veut dire le former, l'amener à prendre des responsabilités au sein de la société afin qu'il en connaisse tous les rouages. C'est seulement ainsi qu'il peut acquérir une vraie légitimité auprès des collaborateurs. C'est ce qui s'était passé pour Edouard Michelin. C'est ce qui s'est passé pour Bill Ford, avec cette différence qu'il a réalisé son stage ouvrier et ses premiers postes sous un pseudonyme !

Comment prépare-t-on un "héritier" ?

Aujourd'hui, d'après les connaissances que nous avons de la bonne gestion des entreprises, je peux vous dire

Jean-Pierre Bodet, lauréat du prix "évolution du savoir-faire" aux Trophées des Éponymes 2006.



© Léonard de Serres

que c'est au moment de la création de l'entreprise que le fondateur doit penser à sa succession — s'il a envie que son travail perdure, bien sûr. Dolto disait que pour l'éducation des enfants, tout se joue avant six ans. Moi je dirais que pour les enfants de dirigeants d'entreprises "éponymes" — une enquête que nous avons menée en 2001 auprès des "éponymes" le dit — tout se joue avant quinze ans ! Il faut que les enfants soient très tôt imprégnés de la culture de l'entreprise, de son histoire, de ses valeurs, pour pouvoir un jour passer aux commandes. Mais attention, il faut donner des convictions sans forcer. Si vous forcez un enfant, il ne viendra pas dans l'entreprise. Il faut être suffisamment adroit pour donner des exemples forts sans embrigader.

Ce n'est pas parce qu'on est fils d'entrepreneur qu'on est capable de devenir soi-même entrepreneur...

Bien sûr. Mais grâce à la famille, grâce aux valeurs que vous transmette votre famille, vous disposez des "clés" ; après, c'est à vous de jouer, de décider ou non de continuer d'une manière entrepreneuriale l'œuvre de votre famille. Je fais d'ailleurs une grande différence entre les "entreprises familiales" (expression qui ne véhicule rien en terme de valeurs) et les "familles entrepreneuriales" : ici, on voit bien l'importance qu'il y a à donner le goût et l'envie d'entreprendre et de durer. Dans les "familles entrepreneuriales", vous trouvez à la fois un lien de famille et un lien d'argent. C'est ce que j'ai appelé aussi "l'actionnariat de sang".

Jusqu'à présent, on a beaucoup parlé des caractéristiques des entreprises "éponymes" au niveau des dirigeants ; mais au niveau des salariés ?

Tout dépend de la taille. Dans les petites et moyennes entreprises, il existe un réel esprit de famille. On connaît bien le patron, et souvent on est là parce qu'on le connaît. Chose plus étonnante : on a remarqué que, pour les entreprises "éponymes" qui dépassent la troisième génération, les meilleurs recrutements sont les enfants des employés ! Pourquoi ? Parce que, comme les enfants des dirigeants, les enfants des employés ont passé leur enfance à entendre parler de l'entreprise où travaillaient leurs parents ; ils sont complètement imprégnés des valeurs et de la culture de l'entreprise.

Quand il s'agit d'un grand groupe, le phénomène est beaucoup plus dilué, mais il y a quand même un *affectio-sociatis* qui va se développer. Je vous donne un exemple : il y a trois ans, Bonduelle a demandé à Ifop de mener une enquête auprès de la moitié des salariés (3 000 personnes) sur la satisfaction du personnel à l'égard de l'actionnaire principal. Résultat : 93 % de satisfaction !

Mais les cadres dirigeants et les cadres supérieurs ne sont-ils pas bloqués, quand ils travaillent dans une entreprise familiale ?

Effectivement, leurs perspectives de prendre la direction de l'entreprise sont minces... mais il y a des exceptions ! Chez Bonduelle, par exemple. Daniel Braquaert a été nommé président jusqu'à l'arrivée de Christophe Bonduelle, parce que c'était un fidèle collaborateur, qu'il connaissait très bien l'entreprise et qu'il avait une dimension de manager. Cela dit, c'est vrai que de manière générale, il faut accepter de rester n°2.

Aujourd'hui, quels sont les avantages, pour un jeune homme ou une jeune femme qui crée son entreprise, de lui donner son nom ?

Tout dépend de l'optique dans laquelle il se place. S'il veut surfer d'entreprise en entreprise, si ce qui l'intéresse c'est de créer puis de vendre avant de créer à nouveau, il n'a aucun intérêt à engager son nom. En revanche, s'il veut durer, il y a une réelle plus-value à donner son nom à son entreprise. Sur le long terme, être "éponyme" est un facteur de garantie et de confiance.

■ *Propos recueillis par Claire Moyrand*

L'association "Éponymes"

Éponyme ? "qui donne son nom à", nous indique le dictionnaire...

Pour Bernard Logié, fondateur de l'association "Éponymes", le mot s'applique bien sûr aux entreprises. Son association fédère les dirigeants et les membres des familles qui contrôlent l'entreprise dont ils portent le nom — à condition que cette entreprise ait plus de quarante ans d'existence.

Regroupant aujourd'hui une trentaine de membres, l'association conduit diverses opérations pour promouvoir et faire connaître les entreprises "éponymes" : petits-déjeuners animés par des experts, colloques, expositions ("Les noms de l'innovation", la dernière en date, s'est tenue dans le jardin du Luxembourg en février/mars 2006 et à Bordeaux de juin à juillet 2007).

Enfin, les "Trophées des Éponymes", qui ont lieu tous les deux ans, récompensent et distinguent les entreprises "éponymes" dans différentes catégories : évolution du savoir-faire, innovation, pérennité, génération, sur les critères de l'association : éthique et croissance, pérennité et transmission.



Les supermarchés font partie de notre quotidien. Pourtant, leur histoire restait méconnue. Dans *L'Aventure des premiers supermarchés*, publié aux éditions Linéaires, Frédéric Carlier-Lossouarn retrace les moments forts de cette révolution commerciale qui a "changé la vie des Français". En 1948, Goulet-Turpin inaugure le premier magasin d'alimentation en libre-service, un "magasin sans vendeur" qui attire la curiosité des clients et des journalistes. Dix ans plus tard, il réitère la surprise en ouvrant le premier véritable "Super-Marché" français, d'une surface de 560 m², soit l'équivalent de dix épiceries traditionnelles réunies sous le même toit. Les Français sont sidérés par le choix proposé...

L'aventure des premiers supermarchés

Frédéric Carlier-Lossouarn

L'Aventure des premiers supermarchés raconte également la découverte des produits surgelés, du lait en berlingot et de la viande préemballée, la naissance des hypermarchés et la concurrence du hard-discount. Une fresque humaine et populaire, enrichie par les témoignages inédits des pionniers du supermarché.

Goulet-Turpin inaugure le premier magasin d'alimentation en libre-service le 6 juillet 1948, rue André Messager à Paris (XVIII^e), dans le quartier de Montmartre. C'est un OVNI commercial. La France se relève péniblement de la guerre. Le pays est encore sous le régime du rationnement (il n'est levé qu'en 1949).

La veille de l'ouverture au public, une journée de présentation à la presse est organisée. La portée de l'événement dépasse la seule société Goulet-Turpin. Le président du Syndicat général des Maisons d'alimentation à succursales s'est fendu d'une lettre conviant les journalistes à faire le déplacement. *"Vous n'êtes pas sans connaître cette méthode de vente largement utilisée maintenant aux*

"Vous n'êtes pas sans connaître cette méthode de vente largement utilisée maintenant aux États-Unis et dans quelques pays européens."

États-Unis et dans quelques pays européens. L'an dernier déjà, au Salon de remballage, une présentation théorique du magasin "Libre Service" vous avait permis de prendre contact avec cette technique alors inédite en France."

En octobre 1947 effectivement, lors du premier Salon de remballage, la société La Cellophane, spécialiste des films d'emballage alimentaires, avait donné à son stand la forme d'un magasin en libre-service, en collaboration avec les services techniques de la centrale d'achats Paridoc. Depuis 1945, La Cellophane s'intéresse de près à cette question et rassemble une documentation sur les magasins "self-service" aux États-Unis. Ces informations sont communiquées à Paridoc et à ses adhérents. Les industriels ont donc poussé à la roue pour la création des premiers libres-services.



© Coll. Goulet - Laurent Leroy

Le premier magasin français d'alimentation en libre-service ouvre à Paris le 6 juillet 1948, rue André Messager (XVIII^e arrondissement).

Les plus grands journaux de l'époque ont envoyé un reporter rue André Messager : *Le Monde*, *Libération*, *L'Aurore*, *Combat*, *Le Parisien libéré*, *Le Progrès de Lyon*, etc. Le quotidien belge *Le Soir* et le magazine américain *Chain Store Age* ont dépêché un envoyé spécial. Les badauds se massent devant le magasin. Rouge vif, la façade attire l'œil. Sa devanture modernisée et son enseigne épurée tranchent avec le classicisme des succursales traditionnelles (le local de la première épicerie libre-service existe toujours, facilement reconnaissable à sa façade carrelée rouge. Il n'abrite plus d'épicerie mais porte encore l'enseigne Goulet-Turpin). En 1948, la mention "libre-service" n'apparaît pas encore au fronton du magasin. Encore moins celle de "supérette". Le nom viendra plus tard.

Les badauds sont intrigués par les affiches placardées sur les vitres : "Le premier magasin de Paris où l'on se sert soi-même." "Innovation : un magasin sans vendeur", va d'ailleurs titrer *Libération*. Un peu... survendeur. Le gérant tient tout de même la boutique.

La transition avec les succursales classiques s'opère en douceur. La vitrine a été réduite à la portion congrue. Elle est située de part et d'autre de la porte d'entrée avec, en vedette, des bouteilles de champagne et de vins fins Goulet-Turpin. La façade principale (l'épicerie fait l'angle entre la rue André Messager et la rue Letort) est percée de larges ouvertures. La lumière inonde le magasin et permet aux passants de voir l'intérieur de la surface de vente. Les photos prises à l'époque montrent la foule massée sur le trottoir, observant comme au spectacle les premières clientes se servir dans les rayons. La vitrine désormais, c'est l'épicerie elle-même.

L'ambiance sombre et poussiéreuse des succursales classiques a fait place à une clarté et une propreté cliniques. Dans certains magasins, les gérants, ou sans doute leurs épouses, placeront de grands vases de fleurs sur les gondoles pour égayer un peu la surface de vente.

Tout le mobilier a été changé. Plus tard, les rayonnages en bois seront remplacés par des gondoles et des étagères métalliques composées d'éléments préfabriqués s'assemblant comme



Rareté à l'époque, le premier libre-service français de Goulet-Turpin propose des "produits congelés".

dans un jeu de construction. *“Aménagés autrefois à partir d’installations de menuiserie avec rayonnages jusqu’au plafond, tiroirs, comptoirs, vitrines, coffrages, qui demandaient plusieurs semaines de travail, les magasins sont maintenant agencés en libre-service dans un délai d’une journée”*, explique la revue interne de Goulet-Turpin.

Au centre du magasin de 40 m², une gondole basse s’étire sur toute la longueur, flanquée d’étagères. On a scrupuleusement appliqué les méthodes américaines. Les produits sont bien en évidence, avec de petites avancées en bout de rayon, encore bien sages (on est loin des têtes de gondoles d’aujourd’hui). *“Les étalages massifs créent une ambiance d’abondance tentatrice”*, pointent sans état d’âme les responsables de Goulet-Turpin.

Ces “bouts de rayon” sont réservés aux réclames de la semaine : chocolat Menier, Super casse-croûte de la Biscuiterie Nantaise, biscuits rosés de Reims, lessive Det (“la lessive nette”). Sans oublier les produits maison : café et chocolat Goulet, vin Josetti.

Les marchandises contingentées pour cause de rationnement sont rassemblées sur un rayon spécial. Elles ont été conditionnées suivant les unités de base prévues par les services du Ravitaillement. Exemple : 100 g pour le beurre, 125 g pour le café. Un petit local a été aménagé dans les réserves du magasin. Des employés y préparent les “rations”.

Au fond du magasin, on a installé les produits frais. “Le froid au service du consommateur”, stipule un grand panneau fixé au-dessus des rayons crèmerie et charcuterie. La banque réfrigérée vient tout droit des États-Unis.

Les produits frais sont vendus en libre-service. Pour les fruits et légumes malgré tout, la présence du gérant est nécessaire. En 1953, dans une succursale du centre de Reims, Goulet-Turpin expérimentera la vente des fruits et légumes en libre-service. Les produits seront préparés, pesés,

emballés et étiquetés à l’avance avant d’être disposés dans un grand bac réfrigéré, à portée de main des clients.

Rareté à l’époque, le premier magasin en libre-service propose aussi un rayon surgelés avec des *“produits congelés “ultra-rapidement” à -18° C”*.

“Le “clou” de l’installation est un meuble frigorifique qui, bien qu’ouvert et accessible aux acheteurs, conserve à une température de moins 18 °C les denrées congelées et enveloppées de cellophane, qui sont ainsi livrées aux consommateurs dans les meilleures conditions de fraîcheur et de conservation”, décrit L’Aurore.

En 1948, la vente de produits surgelés n’en est qu’à ses balbutiements.

Le taux d’équipement en congélateurs est anecdotique. Dans un premier temps, seules les succursales les plus

importantes seront dotées d’un rayon surgelés.

La généralisation des rayons frais dans les magasins suppose la mise sur pied d’une chaîne du froid complète. C’est un métier nouveau pour des épiciers comme Goulet-Turpin. Les entrepôts sont équipés de

chambres froides. Les succursalistes se constituent une flotte de camions isothermes. Chez Casino, on les appellera les “camions blancs”.

Des publicités de grandes marques sont accrochées aux murs : Pernod, Amora, Liebig, etc. Goulet-Turpin a aussi truffé son magasin de pancartes, véritables modes d’emploi du libre-service : *“Prenez un panier, vous y disposez les produits que vous allez choisir vous-même”*, *“Ne disposez vos achats que dans votre panier”*, *“Gagnez du temps, servez-vous”*.

Pour limiter les déplacements des clientes avec des paniers lourdement chargés, les liquides ont été disposés près de la sortie. Le magasin est équipé de deux caisses : l’une pour recueillir les

Rareté à l’époque, le premier magasin en libre-service propose aussi un rayon surgelés avec des “produits congelés “ultra-rapidement” à -18 °C”.



© Coll. Laurent Leroy - Photo : Enjoy prod

tickets de rationnement, l'autre pour régler ses courses. La caissière, qui se tient debout, additionne les achats avec sa petite machine à calculer à manivelle. Pas de tapis roulant évidemment.

Les photos de l'époque montrent la première "cliente" – il s'agissait sans doute d'une employée – saisir son premier article, toute intimidée par la présence de dizaines de journalistes, de cadres de Goulet-Turpin et de représentants de la profession.

"Dès qu'un client se présente, on lui remet un petit panier métallique ; il le remplit lui-même, à sa guise, en se servant sur les étagères. Tous les produits sont là, à portée de sa main, le prix bien en vue", relate Le Monde.

Lors de l'ouverture des premiers libres-services, les clients, en particulier les personnes âgées, seront quelque peu déboussolés ou même réfractaires à la nouveauté. *"C'était une formule révolutionnaire pour l'époque. Nous changions radicalement un modèle de vente assistée séculaire. Au début, les clientes étaient gênées. Elles hésitaient à prendre les articles elles-mêmes ou rechignaient à se saisir d'un panier", explique Jean Goulet.*

Pour transporter ses bouteilles de vin rouge – la "boisson du travailleur", dit-on à l'époque – l'ouvrier préfère sa musette. Certaines clientes ne jurent que par leurs cabas.

Jeune directeur commercial des Comptoirs Modernes à la fin des années cinquante, Jean Plassart¹ raconte : *"Nous avions tous, les entrepreneurs de la formule en France, une peur terrible que les clients finissent par penser qu'ils pouvaient prendre et partir sans payer. Il n'était pas rare d'entendre les clients nous dire : je paie pour être servi, mon achat c'est l'acquisition d'un produit, certes, mais avec le service en plus, c'est ça le rôle du commerçant."*²

La presse, en tout cas, est emballée : *"Souhaitons que ce magasin original fasse rapidement école",*

écrit *Le Monde*. *"Paris, en imitant New York, prouve qu'on n'est jamais si bien servi que par soi-même",* ajoute Marie-France. *"Nous nous trouvons devant une révolution dans le commerce de détail de l'alimentation",* constate Vendre dans son numéro de septembre.

La presse étrangère a un peu plus de recul. *"Il peut sembler bizarre pour beaucoup que la France ne connaissait pas encore ce genre de magasin, mais il ne faut pas oublier que ce pays a dû essuyer toutes les années de guerre et que cela a retardé le développement du commerce",* analyse *Le Détaillant de Montréal*. Le magazine américain *Chain Store Age* adresse une lettre de félicitations à Pierre Goulet.

Les petits épiciers indépendants sont beaucoup moins enthousiastes. Ils ne comprennent pas l'intérêt de la vente visuelle. Pour eux, le service – même facturé au prix fort – constitue l'essence même du métier. Pour la plupart d'entre eux, les investissements nécessaires pour de telles installations sont de toute façon trop élevés. *"C'est là, à n'en pas douter, une nouvelle forme de concurrence très dangereuse pour le commerçant de détail,"* écrit *La France alimentaire* en août 1948. *À celui-ci de savoir s'adapter et de battre ses adversaires sur les terrains où il a l'avantage : contact direct avec la clientèle, connaissance du métier, économie de frais généraux avec, pour compenser son infériorité, la pratique de l'achat en commun."*

Dans le contexte tendu de la guerre froide, l'apparition des premiers libres-services dépasse le seul domaine commercial. Le débat est vite politisé. La question n'est plus : *"faut-il généraliser le libre-service ?"* mais *"faut-il oui ou non adopter le mode de vie des Américains ?"* On dénonce aussi la volonté des grandes chaînes de forcer la main des consommateurs en les poussant à acheter plus de produits qu'ils n'en ont besoin.

¹ Un succursaliste basé au Mans.

² SORDET, Claude.

Les Grandes voix du commerce. [Rueil-Malmaison]: Éditions Liaisons, 1997.

Pour la majorité des clients en tout cas, l'intérêt de la formule ne fait guère de doute. Ils apprécient d'y faire leurs courses plus rapidement. Plus besoin de faire la queue derrière la cliente arrivée avant soi. Terminées les interminables causeries des habitués avec le gérant. Plus de pourboire non plus puisque les employés n'assurent aucune manutention pour les clients. *"C'est très pratique et c'est très propre"*, entend-on à la sortie du magasin de la rue André Messager. *"C'est très bien, mais on supprime le personnel et cela va augmenter le chômage"*, s'inquiète toutefois cette cliente. En fait, les premières succursales en libre-service emploient au moins autant de personnel que les succursales classiques, voire davantage. La préparation des rations et l'emballage des produits frais mobilisent bien des petites mains.

Pour les commerçants, le libre-service est tout

"Le chiffre d'affaires s'accroît dans de fortes proportions, variant de 30 à 40 % dans les cas les moins favorables à 100, 200 et même 300 %"...

bénéfice. Comme au Piggly Wiggly³, les clients, qui n'osaient pas toujours réclamer tel ou tel article, se laissent aller à des achats non prévus. Les ventes s'en ressentent. *"Le chiffre d'affaires s'accroît dans de fortes proportions, variant de 30 à 40 % dans les cas les moins favorables à 100, 200 et même 300 %"*, écrit Jean-Charles Lepidi dans *Le Commerce aujourd'hui et demain*. Commissionnés sur les ventes, les gérants de succursales s'y retrouvent. Quant aux industriels, ils ont compris tout l'intérêt qu'ils peuvent retirer de la nouvelle formule. Ils proposeront de plus en plus de produits préconditionnés et prévendus par la publicité. Ils peuvent enfin entrer en contact direct avec les clients.

[...] En France, le parc de magasins d'alimentation en libre-service passe d'une vingtaine d'unités fin 1948 à 230 magasins

³ Un des premiers magasins américains en libre-service, ouvert en 1912.



© Coll. Goulet - Laurent Leroy

Les premiers libres-services étaient équipés de gondoles basses. Les rayonnages vont vite gagner des centimètres...

en 1953 puis 603 en 1956 et 1663 en 1959. Une brouille. Ils représentent moins de 1 % du nombre total de magasins d'alimentation en France contre 12 % en Allemagne de l'Ouest (plus de 17 000 magasins en libre-service en 1959). En 1958, on compte 1 magasin en libre-service pour 44 200 habitants en France contre 1 pour 10 268 en Grande-Bretagne, 1 pour 5 587 en RFA et 1 pour 1 831 en Suède.

Dans la presse, on croit avoir trouvé les raisons de l'essor poussif de la formule. Voici le diagnostic établi par *Le Messenger* dans son édition du 11 décembre 1959 : *"Si les expériences de 'libre-service' n'ont eu en France qu'un succès relatif, une sorte d'incompatibilité psychologique en est la*

Casino, 500 magasins passent au libre-service en l'espace de dix ans.

Les deux succursalistes disposent de leur propre centre de formation où l'on enseigne aux gérants les subtilités de la formule. En 1954, Goulet-Turpin inaugure sa nouvelle "école interne" où l'on passe, d'un pas, de la théorie à la pratique. À proximité de la petite salle de cours, on a reconstitué un magasin en libre-service, une succursale classique et une camionnette de tournée. *"Le magasin libre-service fait 45 mètres carrés ; c'est à peu près la surface moyenne de nos 160 libres-services installés à ce jour"*, explique Georges Simonet, chef du service commercial et grand artisan de la création du premier libre-service et

du premier supermarché français.

Le libre-service se propage aussi aux camions-magasins, utilisés pour les tournées de "chine" dans les campagnes. C'est le cas chez Goulet-Turpin. *"On se sert soi-même au libre-service Goulet"*, lit-on sur les flancs des fourgonnettes. Les ménagères n'attendent plus que le chauffeur-gérant ait fini de servir la cliente arrivée la première. Elles sont invitées à pénétrer à l'intérieur du camion où l'on a aménagé des gondoles, comme dans un vrai magasin (les étagères sont fortement inclinées pour éviter la casse). Pour les personnes âgées se déplaçant difficilement, la



Les camions-magasins utilisés pour les tournées de "chine" passent aussi au libre-service.

raison. La cliente ne veut pas être anonyme. [...] La petite épicerie avec son groupe papotant de ménagères peu pressées et son éventaire de six cageots appartient à la physionomie de nos quartiers. Qu'on s'en réjouisse ou qu'on le déplore, sa mort n'est pas pour demain." Une assertion péremptoire qui, malheureusement pour les petits épiciers en question, va vite se révéler erronée.

Le libre-service fait son chemin. Entre 1948 et 1958, 300 succursales Goulet-Turpin (sur 670) sont transformées. *"En dix ans, le libre-service a fait accomplir à la profession plus de progrès que durant le siècle précédent"*, affirme le Rémois. Chez

la camionnette peut même venir se coller devant l'entrée de leur domicile. De la cuisine à l'épicerie, il n'y a plus qu'un pas.

En 1957, Casino fera aussi un test avec un semi-remorque transformé en supérette. Dans les années soixante, le discounter Berthier-Saveco utilisera même des bus, curieusement baptisés marché-route. Avec la densification du réseau commercial de proximité, la formule des camions-épicerie va peu à peu périr. De rares distributeurs sillonnent encore les campagnes aujourd'hui, à l'image de Coop Atlantique et de ses camions-magasins Coop.



Frédéric Carlier-Lossouarn est journaliste au magazine Linéaires, mensuel spécialisé dans la grande distribution. Il est l'auteur de La saga du commerce français, écrit en collaboration avec Olivier Dauvers, paru en 2004 aux Éditions Dauvers.

Les “magasins sans vendeurs” ont 50 ans

Les bonnes feuilles de ce numéro racontent la création du premier libre-service français, ouvert par Goulet-Turpin en 1948. Mais ce n'est là qu'une étape dans la montée en puissance des “magasins sans vendeur” : supermarché puis hypermarché, concurrence du hard-discount... Nous avons demandé à Frédéric Carlier-Lossouarn, auteur de *L'Aventure des premiers supermarchés*, de nous éclairer sur les grands événements qui ont marqué cette histoire.



Un poste de caisse de l'Express-Marché de Rueil.

Pourquoi l'arrivée du libre-service est-elle une “révolution”, ou comme vous le dites aussi, “un OVNI commercial” ?

Parce que tout d'un coup, en 1948, un magasin propose des produits en libre accès ! Ça n'a l'air de rien aujourd'hui, mais à l'époque, ça change tout — à tel point que certains clients, notamment les personnes âgées, n'osent pas prendre les produits en rayon. Cela leur paraît presque sacrilège. Certains ont peur de se faire “enguirlander” par le gérant. D'autres veulent continuer à se faire servir. On voit d'ailleurs fleurir dans ces magasins toutes sortes de pancartes qui expliquent aux ménagères qu'elles doivent prendre un panier et se servir librement.

Le premier libre-service Goulet-Turpin est aussi un OVNI commercial car, à l'époque, les Français sont encore soumis au rationnement qui ne sera levé qu'en 1949. Cela dit, la technique du libre-service met du temps à se généraliser. En 1958, au moment où Goulet-Turpin ouvre son premier supermarché, seulement 1 % des magasins d'alimentation en France sont en libre-service.

Quelle différence faites-vous entre libre-service et supermarché ?

La première différence, c'est la taille. Les supérettes en libre-service faisaient environ 50 m² (la taille d'une épicerie moyenne à l'époque), alors que le premier supermarché, qui ouvre à Rueil-Plaine en 1958, fait 560 m², c'est-à-dire l'équivalent de 10 épiceries sous un même toit !

La deuxième différence, qui découle de la première, c'est l'offre : on passe de 600 références en moyenne à plus de 2 000 références. Grâce à cette offre multipliée, on va trouver "de tout sous le même toit", ce qui est également très nouveau. Auparavant, chacun était spécialisé dans son domaine : épicier, crémier, boucher, boulanger, etc. Avec le supermarché, on crée des magasins où on trouve à la fois de l'épicerie et des liquides (comme dans les épiceries classiques), mais aussi des articles de parfumerie, de ménage, et surtout, grande nouveauté, des produits frais : du lait, de la charcuterie, des légumes, des fruits, du pain... et même des surgelés !

Pourquoi les supermarchés s'implantent-ils si tard en France alors qu'aux États-Unis, ils existent depuis les années 1930 ?

Plusieurs raisons expliquent ce retard. Tout d'abord, la Deuxième Guerre Mondiale a fortement ralenti la modernisation du commerce alimentaire. Ensuite, les sociétés américaines qui s'implantent en Angleterre, en Allemagne ou en Italie pour créer des supermarchés, ne réussissent pas à s'implanter en France : le secteur est trop verrouillé. Il y a enfin une raison qui tient au faible équipement des Français en appareils

ménagers et en automobiles. Il faut savoir que les supermarchés et les libres-services américains sont situés à la périphérie des villes. En France, avant 1958, les commerces alimentaires sont au contraire installés en centre-ville. La perspective d'ouvrir des "usines

à vendre" en banlieue paraît donc aux commerçants, même les plus hardis, une perspective un peu téméraire.

Ce qui m'a frappé, en effectuant les recherches pour ce livre, c'est de constater que les dirigeants français des futurs supermarchés, ceux de Casino ou ceux de Goulet-Turpin, se sont rendus aux États-Unis dès les années 1930 pour observer le fonctionnement des libres-services. Ils savaient donc que cela existait, que c'était possible. Mais la plupart sont revenus avec la même conclusion : en France, ça ne marchera pas. Notamment parce que le taux d'équipement en auto est trop faible.

En quoi est-ce audacieux d'ouvrir un supermarché en 1958 ?

Le libre-service existe depuis dix ans mais, comme je l'ai indiqué, il se développe très lentement. "*Les Français aiment se faire servir, jamais ils ne s'habitueront à pousser un chariot dans un magasin...*" : voilà ce qu'on lit dans la presse à l'époque. Les sondages effectués avant l'ouverture de l'Express-Marché (le premier supermarché, créé par Goulet-Turpin) vont d'ailleurs dans le même sens : 90 % des clients déclarent qu'ils refuseront de se servir d'un chariot. C'est d'ailleurs logique puisqu'ils ne savent pas ce que c'est... Les personnes interrogées affirment aussi qu'elles n'achèteront jamais de la viande sous cellophane, autre grande nouveauté. Alors, au moment de l'ouverture de l'Express-Marché, l'entreprise ne fait pas beaucoup de publicité et reste très prudente. Des cadres de Goulet-Turpin disent qu'en cas d'échec, on transformera le supermarché en cinéma. D'autres n'hésitent pas à dire, après avoir visité les lieux, qu'il sera impossible de faire fonctionner une aussi grande surface.

Les premiers jours, comme prévu, les chariots interloquent beaucoup les clientes. Certaines refusent tout bonnement de s'en servir. Les personnes âgées ont peur des carambolages dans les allées — il y en a même qui réclameront la mise en place de sens unique à l'intérieur du magasin !

"Les Français aiment se faire servir, jamais ils ne s'habitueront à pousser un chariot dans un magasin..."



Dans les premiers supermarchés, les chariots n'étaient pas rangés sur les parkings mais à l'entrée.

Les premiers supermarchés s'installent en banlieue. Y a-t-il un lien entre l'arrivée des supermarchés et la construction de ces grands ensembles de logement dans les années 1960 ?

C'est un élément déclencheur. Pour la première fois, les commerçants vont pouvoir s'affranchir des problématiques posées par l'emplacement en centre-ville, à savoir la petite surface des magasins. Et surtout, ils vont pouvoir implanter des parkings à l'américaine. Du coup, la taille de la clientèle s'agrandit : on n'attire plus seulement la population du quartier, on attire aussi celle des communes alentour.

Du supermarché à l'hypermarché, n'y a-t-il qu'une différence de taille ?

La taille est une distinction importante : le Carrefour de Sainte-Geneviève, le premier hypermarché français créé en 1963, couvre effectivement 2 400 m² (alors qu'à la même époque, les plus gros supermarchés font au plus 1 000 m²). Mais l'élément le plus important, à mon sens, ce sont les prix : autant les premiers supermarchés ont surpris par leur taille et leur choix, autant, les premières années, ils ont toujours pratiqué des prix finalement très proches de ceux qu'on trouvait dans les petites succursales. Alors que les premiers hypermarchés, eux, vont pratiquer dès le départ des prix bas sur tout l'assortiment. Ils reprennent en fait un système inventé par Leclerc en 1949, mais sur des surfaces beaucoup plus larges, et avec une offre beaucoup plus étoffée.

Le concept de "supermarché" a-t-il beaucoup évolué depuis les années 1960 ?

Il y a eu un mouvement d'"embourgeoisement" de la distribution dans les années 1980-90, où l'essentiel de l'actualité de la distribution passait par des opérations de rachat. Goulet-Turpin a d'ailleurs été racheté par Promodès en 1979. L'un des seuls éléments majeurs de ces années-là a été l'apparition du hard-discount en 1988, déterminante. Il est d'ailleurs intéressant de voir comment le supermarché classique et l'hypermarché se sont alors fait concurrence par des enseignes comme Lidl, Aldi, ou Leader Price. Pourquoi cette concurrence ? La réponse est double : d'un côté, le supermarché proposait moins de choix que l'hypermarché et restait plus cher que le



À la fin des années 1950, la vente de viande préemballée est une petite révolution.

hard-discount ; de l'autre, l'hypermarché proposait beaucoup de choix, mais comme les clients appréciaient de faire leurs courses très rapidement dans un magasin de plus petite surface, ils se sont tournés également vers le hard-discount. Pour ces deux raisons, les enseignes de supermarchés et d'hypermarchés ont fait depuis les années 2000 une nouvelle révolution en essayant à nouveau d'être beaucoup plus agressives sur les prix et en lançant de nouvelles enseignes plus discount. L'achat sur Internet continue

aussi à se développer à son rythme. Finalement, 50 ans après l'ouverture du premier supermarché, la grande distribution vit à nouveau aujourd'hui une période où l'imagination et l'audace sont remises à l'honneur.

■ **Propos recueillis par Claire Moyrand**

Pour acheter l'ouvrage de Frédéric Carlier-Lossouarn, vous pouvez vous rendre sur le site <http://lespremierssupermarches.com>

Pour la première fois, les commerçants vont pouvoir s'affranchir des problématiques posées par l'emplacement en centre-ville, à savoir la petite surface des magasins.

Le capitalisme familial : atout ou handicap ?

par Thomas Philippon

Le capitalisme familial ne laisse pas indifférent. Ses détracteurs y voient une organisation archaïque vouée à disparaître à l'heure de la mondialisation. Ses supporters, surtout en France, y voient un îlot de résistance et de sérénité face au libéralisme sauvage des marchés financiers.

Ces deux visions extrêmes ne rendent cependant pas compte de la réalité, car le capitalisme familial ne semble ni en voie d'extinction, ni en passe de dominer l'ensemble de l'économie. Il s'agit simplement d'un mode d'organisation, dont on peut analyser objectivement les points forts et les points faibles.

Pour prendre une comparaison botanique, le point fort du capitalisme familial est d'être à l'entreprise ce que le tuteur est à la plante qui pousse. L'attachement de la famille peut être un gage de stabilité et de sécurité, pour les clients comme pour les fournisseurs, les créditeurs et les employés. Ces atouts expliquent le succès du capitalisme familial, particulièrement dans un pays comme la France, où il permet, dans une certaine mesure, d'adoucir les conflits sociaux.

Pour comprendre les limitations de ce modèle, il convient de faire la distinction entre management familial et contrôle familial du capital. Le contrôle familial du capital peut limiter la croissance des entreprises, surtout la croissance externe, mais ce problème est souvent compensé par la meilleure gouvernance que garantit la présence active d'un actionnaire de référence. De fait, il n'existe pas, à ma connaissance, d'évidence robuste suggérant

que les coûts de ce genre de capitalisme familial dépassent les bénéfices.

Il n'en va pas de même avec le management familial. Les travaux sérieux montrent qu'en moyenne, la gestion des héritiers est moins performante que celle des fondateurs, et surtout, toutes choses égales par ailleurs, moins performante que celle de managers embauchés ou promus uniquement en fonction de leurs compétences. À ce propos, il faut bien comprendre les limitations sévères des études qui montrent que les entreprises familiales sont "en moyenne" plus profitables que les autres, car de nombreux travaux de recherche montrent que les familles conservent les entreprises profitables et vendent les autres. Ce biais de sélection¹ masque les véritables performances des managers héritiers et rend les comparaisons en coupe peu informatives.

Finalement, il est utile de replacer le management familial dans le contexte général du management français, qui peine à promouvoir les plus dynamiques et les plus méritants. Les comparaisons sur données microéconomiques dans différents pays montrent que les entreprises françaises sont très compétitives au niveau technologique, mais souffrent de carences dans la gestion de la promotion interne. Il en résulte un manque de dynamisme et de renouvellement des élites managériales au sein des organisations publiques comme privées, familiales ou non. Il n'y a cependant pas de fatalité, et le capitalisme familial, en particulier, sait se montrer dynamique, pour peu qu'il ne se transforme pas systématiquement en capitalisme d'héritiers.

¹Voir Le capitalisme d'héritiers, chapitre 3, pour plus de détails.



© Marie Rutkowski

THOMAS PHILIPPON

est économiste. Il enseigne l'économie financière à la Stern School of Business (New York University). Ses recherches portent sur la macro-économie, le marché de l'emploi, la finance et l'organisation des entreprises. Il a publié en mars 2007 Le capitalisme d'héritiers, la crise française du travail au Seuil (collection "La république des idées").

LIVRE D'ENTREPRISE

LIVRE DE CULTURE

LIVRE DE MARQUE

MUSÉOGRAPHIE D'ENTREPRISE

DOCUMENT AUDIO
(MÉMOIRE D'ENTREPRISE)

DOCUMENTAIRE AUDIO-VISUEL

FILM D'ENTREPRISE

CRÉATION D'ÉVÉNEMENT

Découvrez et faites découvrir une histoire singulière : la vôtre.
Plonger dans l'histoire d'une entreprise et mettre en valeur son aventure humaine,
c'est souvent donner du sens au présent et toujours préparer l'avenir.

Depuis 1999,
Histoire d'entreprises donne du sens aux histoires d'entreprises.

MAVIC

ACADÉMIE DE DANSE
PRINCESSE GRACE DE MONACO

AGENCE DE L'EAU
RHÔNE MÉDITERRANÉE & CORSE

COMAP

FERRARI TEXTILES

GATTEFOSSÉ

GERLAND ROUTES

GROUPE RÉEL

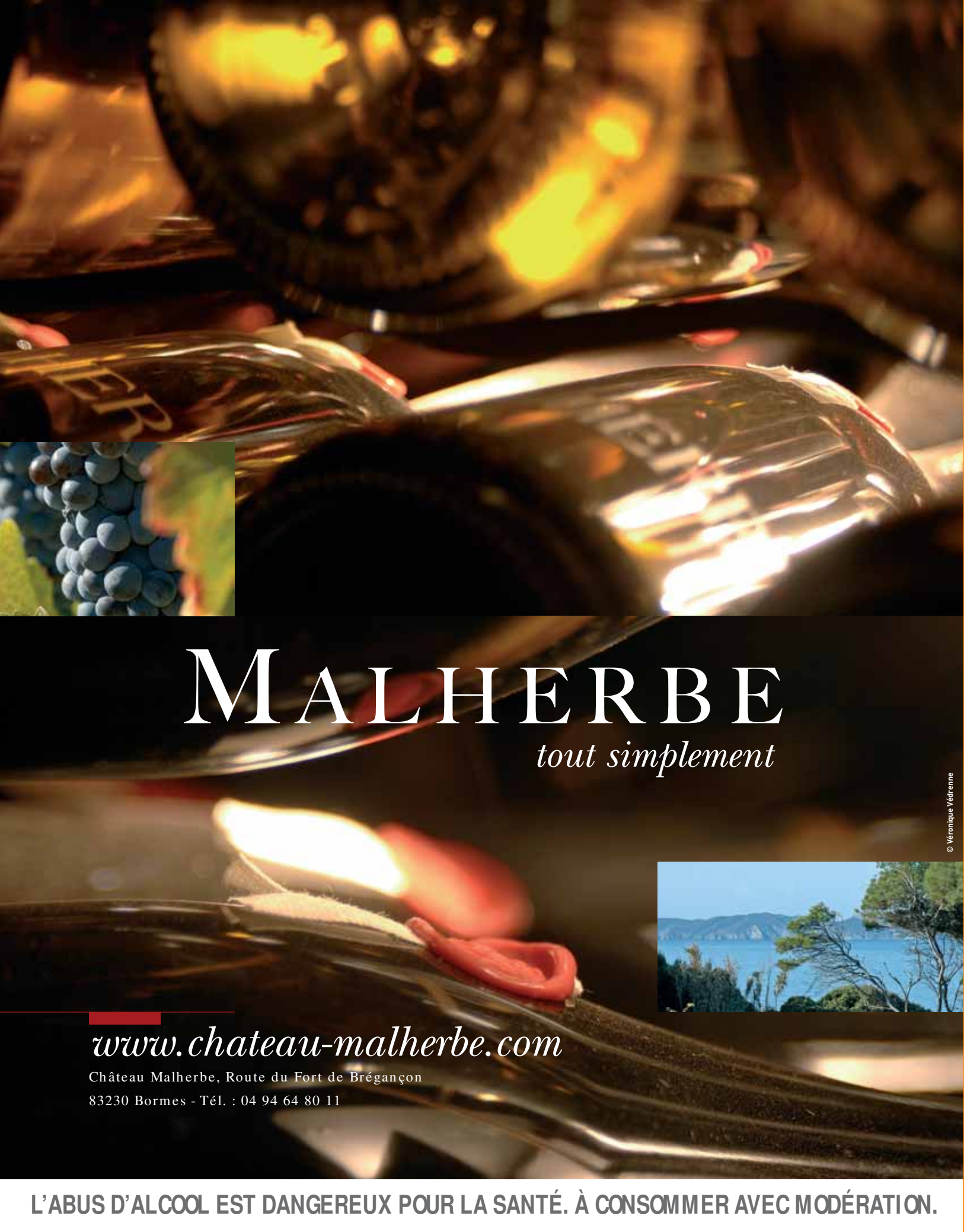
MBF PLASTIQUES

MALERBA

histoire
D'ENTREPRISES

1, rue des rivières - CP 421
69338 Lyon cedex 09 France
Tél. +33 (0)4 72 19 87 91
Fax +33 (0)4 72 19 87 81
E-mail : info@histoire-entreprises.fr

www.histoire-entreprises.fr



MALHERBE

tout simplement

© Véronique Védrenne



www.chateau-malherbe.com

Château Malherbe, Route du Fort de Brégançon
83230 Bormes - Tél. : 04 94 64 80 11

L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.