

h.e.

HISTOIRE D'ENTREPRISES

**THEODORE ZELDIN
AU SECOURS DE LA
CROISSANCE !**

« Il faut changer
les mentalités »

**RÊVE AMÉRICAIN,
MODE D'EMPLOI**

RÉOUVERTURE DU MUSEUM
OF AMERICAN FINANCE

**BUGATTI UN SIÈCLE
D'ENTHOUSIASME EN ALSACE****BAHADOURIAN**

UNE HISTOIRE LYONNAISE,
SAVOUREUSE ET ÉPICÉE

KOMPLEXKAFARNAÛM

SUR LES MURS
DU MONDE INDUSTRIEL

**YVON CHOUINARD,
ENTREPRENEUR
MALGRÉ LUI**

IL A CRÉÉ PATAGONIA !

Qui sauvera
la "Librairie
de France"
à New York ?

M 03143 - 4 - F: 7,50 € - RD





L'ABUS D'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA



MALHERBE

tout simplement

www.chateau-malherbe.com

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



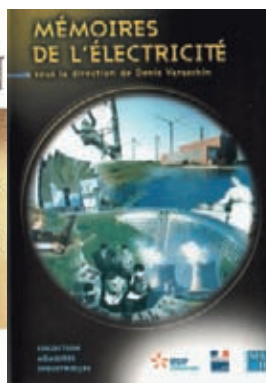
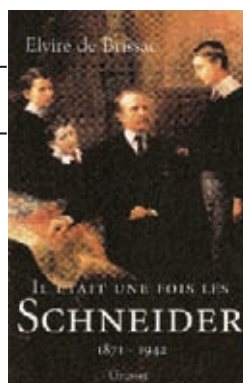
S A N T É . À C O N S O M M E R A V E C M O D É R A T I O N .

sommaire

8

Lire/voir entendre

Expositions, publications,
colloques, sites Internet,
CD-Rom, prix...
Toute l'actualité
de l'histoire d'entreprise.



12

Une marque

Mumm, un Cordon rouge qui fait tourner les têtes

En 1827, alors que le vin effervescent exerce une véritable fascination sur toute l'Europe, cinq associés allemands créent la « P. A. Mumm Giesler et Cie ». Cette société, devenue française après la Première guerre mondiale, produit un champagne d'exception, exporté dans le monde entier, et partout reconnaissable à son célèbre « Cordon rouge », symbole de la marque depuis 1876 !

Musée & Entreprise

L'art de la Soie, en visite chez TSD Atelier de Canuts

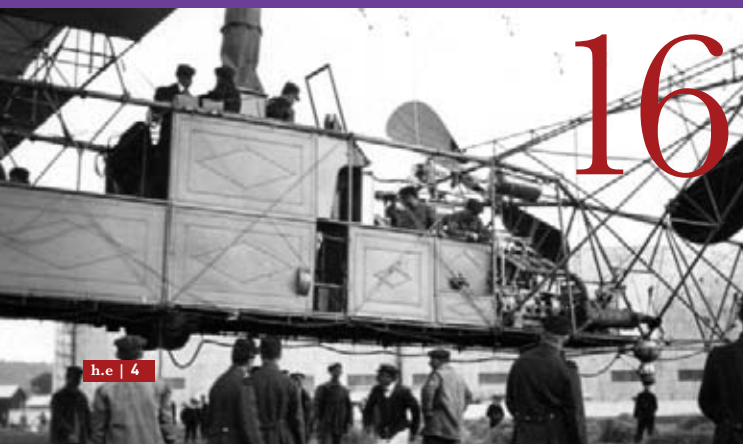
Le tissage de la soierie lyonnaise est un savoir-faire historique, implanté dans la région depuis plus de deux siècles. C'est aussi un artisanat vivant, comme s'attache à le montrer Christine Dégurse, qui dirige TSD Atelier de Canuts, une entreprise familiale héritée de son père. Cela fait deux ans qu'elle organise des visites de l'atelier pour présenter au grand public l'évolution des techniques de tissage et l'histoire d'un métier d'exception...

14

Rétroviseur

Les dirigeables Clément-Bayard, pionniers de l'air

Après avoir longtemps fabriqué des bicyclettes et des automobiles, l'entreprise Clément-Bayard s'est lancée, au début des années 1910, dans la production de ballons dirigeables. En plongeant dans les archives de cette entreprise singulière, on découvrira l'importance de la concurrence internationale, l'inévitable course à l'armement, les progrès fulgurants de la technique. Un épisode fondateur de l'histoire de l'aviation française.



L'œil de...

Dominique Sarraute

Dominique Sarraute photographie des objets industriels fabriqués en série et strictement fonctionnels. Des objets qui se suffisent à eux-mêmes, qui ne renvoient qu'à eux-mêmes. Mais soudain mis en majesté par l'image, ils sont comme recréés, dotés d'une nouvelle vie. Le regard, habitué à les effleurer sans les voir, est alors saisi par leur force, leur précision, leur dynamisme.

18



L'entreprise au risque de la littérature

Un entrepreneur de génie chez Jules Romains

Les Hommes de bonne volonté, roman injustement oublié de Jules Romains, présente une véritable fresque de la société française du début du XX^e siècle. On y trouve notamment une description approfondie du monde des affaires. À travers le personnage de Frédéric Haverkamp, modeste parieur sur les champs de courses, qui deviendra l'un des financiers les plus puissants d'Europe, Jules Romains a créé une figure passionnante, à la fois incarnation de l'entrepreneur de génie et homme à la psychologie complexe.

20



24



Grand témoin

Theodore Zeldin au secours de la croissance !

Le célèbre historien anglais, spécialiste des « passions françaises », a été invité par Jacques Attali à faire partie de la Commission pour la libération de la croissance française. Nous lui avons demandé quelles étaient ses idées sur cette « cause nationale ». Son opinion est claire : la croissance ne viendra pas de mesures financières, mais d'un changement des mentalités. Le pays doit s'ouvrir sur le monde, et les Français doivent engager un dialogue entre eux. Rencontre avec un Anglais qui a compris la France...

Dossier

Business stories à l'américaine

New York, la ville de tous les possibles, incarne une part du « business américain dream » : la réussite à la force du poignet, la volonté d'entreprendre, de risquer sa chance. Une philosophie qu'expose le Museum of American Finance, qui vient de rouvrir ses portes dans les bâtiments de l'ancienne Bank of New York, et auquel nous consacrons un article dans ce dossier (p.40). Des histoires d'entreprises, New York en regorge. Si nous avons choisi de raconter ici celle de la Librairie de France, fondée par un jeune émigré juif de Thessalonique, c'est parce qu'elle illustre à sa façon la perception de la culture française outre-Atlantique. Et parce qu'elle risque de bientôt disparaître, faute de moyens supplémentaires... [p. 34]

32



Hors Cadre

PlayRec, (à) propos de mémoire industrielle

Installant leurs créations multimédia dans des lieux industriels désertés, la compagnie KompleXKafarnaüm s'interroge, et nous interroge, sur le legs de ces lieux chargés de tant de mémoire humaine : « Qu'est-ce qu'on jette ? Qu'est-ce qu'on garde de ce temps-là qui nous donne la force de croire ? » Mêlant les témoignages, les histoires et les souvenirs récoltés ici et là, ils façonnent des « fresques-manifestes », des « affiches collées à la sauvage » sur les murs du monde industriel.



Portfolio

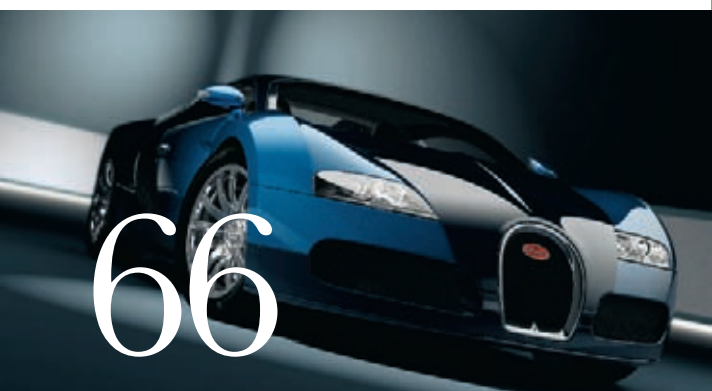
PlayRec / KompleXKafarnaüm



Saga

Bugatti, un siècle d'enthousiasme

La légende commence en 1901, lorsque le jeune Ettore Bugatti, âgé de tout juste vingt ans, construit sa première voiture. À moins que ce ne soit en 1909, à Molsheim, petite ville au sud-ouest de Strasbourg, où le jeune homme choisit d'installer sa première usine ? Quoi qu'il en soit, tout commence très vite. Le XX^e siècle en est à ses débuts, les automobiles sont encore des objets rares et les constructeurs se comptent par milliers. Si Bugatti se distingue, c'est bien sûr par son talent, mais aussi, peut-être, par une certaine idée de l'automobile : luxe, vitesse, et légèreté...



Odyssée

Bahadourian, une histoire savoureuse et épicée

En 2003, le conseil municipal de Lyon a attribué, à l'unanimité, la dénomination « Djebraïl Bahadourian (1907-1991) » à une place du 3^e arrondissement de la ville. Arménien venu en France dans les années 1920, Djebraïl Bahadourian a en effet eu un parcours exemplaire : devenu en quelques décennies un grand « épicier », selon le sens originel de marchand d'épices, il a aussi beaucoup travaillé à l'intégration de la communauté arménienne de Lyon. Reprise par ses fils et ses petits-enfants, son affaire s'est agrandie mais n'a pas perdu son âme : le « supermarché Bahadourian » reste un bazar à l'orientale, où l'on trouve tous les produits de la Méditerranée...

60



74 Parcours

Alain Wicker, un acteur reconnu dans le monde de la gestion d'actifs

Alain Wicker, devenu à 30 ans un financier reconnu par ses pairs, a su le rester trois décennies plus tard... Après avoir fondé Fimagest, une société de gestion d'actifs passée en dix ans de 9 à 130 personnes et de 8 à plus de 60 milliards de francs d'actifs gérés, Alain Wicker a créé, en 2000, la Française des Placements. Sept ans plus tard, son entreprise est florissante. Quant à l'homme, il est toujours aussi passionné et visionnaire.

80

Bonnes feuilles

Il a créé Patagonia !

C'est l'histoire d'un homme à l'esprit rebelle, devenu chef d'entreprise malgré lui. L'histoire d'un passionné des sports extrêmes, tour à tour alpiniste, kayakiste, surfeur, pêcheur à la mouche, et qui a fondé à Ventura, l'un des meilleurs spots de surf en Californie, une entreprise écologiste et innovante, spécialisée dans les vêtements outdoor techniques : la désormais célèbre Patagonia. Extraits de son livre *Homme d'affaires malgré moi, confessions d'un alter-entrepreneur*, publié chez Vuibert en 2006.

Contrepoint

Le président tient son discours de nouvel an

Dans son dernier roman, *Au bureau*, publié en août 2007 aux Editions de l'Aube, Nicole Malinconi décortique, d'une plume minimaliste et tendre, la vie d'une entreprise après l'annonce d'une restriction de personnel.

88

Qui sauvera la librairie française de New York ?

En ce début d'année, et alors que de sombres nuages alourdissent l'horizon de l'économie mondiale, la France se demande, à l'initiative du Président de la République, comment relancer sa croissance. Trois historiens font partie de la commission, présidée par Jacques Attali, ce dont nous nous réjouissons car il nous semble que l'histoire a un rôle éminent à jouer dans cette remise en cause nationale. L'un d'entre eux, Theodore Zeldin, le plus français des Anglais, nous invite, pour mieux préserver notre modèle, à nous ouvrir sur le monde.

C'est justement ce que nous avons fait en traversant l'Atlantique et en nous intéressant à deux institutions. La première est un musée d'un genre qui nous est totalement étranger : le Museum of American Finance. Il vient de rouvrir ses portes dans les bâtiments de l'ancienne Bank of New

York et célèbre à l'américaine, avec des moyens impressionnants, le rêve entrepreneurial.

La seconde, plus modeste, est à nos yeux également une institution : il s'agit de la fameuse librairie française. Une librairie que tout Français qui visite Manhattan ne manque pas de remarquer puisqu'elle est installée en plein centre de la ville, au pied du Rockefeller Center, dont elle est la plus ancienne enseigne. Une entreprise dont vous apprendrez à regret qu'elle est menacée, voire condamnée, du moins dans sa forme actuelle, ce qui ne suscite pour l'instant, des deux côtés de l'Atlantique, aucune émotion ou réaction. Ainsi pouvons-nous craindre que l'histoire de cette entreprise, créée par un jeune émigré juif de Thessalonique dans les années 20, qui défend la culture française au cœur de la capitale du monde, finisse rapidement... au Museum of American Finance !

Voyons le bon côté des choses : cela incitera peut-être les Français à le visiter.

La rédaction

voir enten

Lire

Exposition

Un siècle de publicité quand la banque s'affiche, exposition au Compa à Chartres, jusqu'au 13 avril 2008

En choisissant de présenter les affiches du fonds des Archives historiques du Crédit agricole, le Compa poursuit son exploration des mutations qui ont traversé les sociétés rurales depuis le XIX^e siècle. L'accent est cette fois mis sur l'évolution des mentalités paysannes vis-à-vis des organismes bancaires ainsi que sur l'histoire propre au développement de l'un d'entre eux.

Dans cette exposition de 100 m², qui regroupe 80 affiches ainsi qu'un ensemble d'objets publicitaires, les visiteurs découvriront l'histoire d'une banque, initialement réservée à une clientèle strictement agricole, mais aussi la dimension fondamentale de la politique de proximité mise en œuvre par le Crédit Agricole, et l'enjeu à la fois stratégique et humain

qu'elle recouvre. Tout à la fois une histoire financière, une histoire rurale et une histoire de l'iconographie qui s'affichent sur les murs de cette exposition ; le récit d'une modernité coproduite par des paysans et par des financeurs.

Conservatoire de l'agriculture :
Pont de Mainvilliers - 28000 Chartres
Tél. : 02 37 84 15 00
email : lecompa@cag28.fr

Tous les Soleils,
Création de Claude Lévêque, à Uckange, jusqu'au 30 septembre 2008.

Cette œuvre originale présente une mise en lumière et un cheminement visuel créés pour l'ouverture du Parc du haut-

fourneau U4 à Uckange (Moselle), premier parc dédié à la mémoire industrielle. Claude Lévêque évoque l'esprit qui anime cette « MultiVision nocturne in situ » : « Apparition fugitive lointaine d'un territoire de feu circulant sur la route, l'autoroute ou en train. Vanité des soleils croisés, traçant la temporalité distendue entre l'âge d'or de la sidérurgie et le vestige réactivé du souvenir. Fiction panoramique industrielle, (...) matière conquise par l'énergie humaine, de la montée en puissance calorifère à la régulation refroidie. »

Ce projet artistique original a pour objectif de favoriser l'appropriation par le public de ce symbole fort du patrimoine industriel de la vallée de la Fensch. Construit durant l'Annexion en 1890 par des investisseurs allemands, ce « monstre de fer » s'est éteint en 1991. Sauvegardé grâce à son inscription à l'inventaire des Monuments Historiques en 2001, le U4 sera probablement le seul vestige de la métallurgie du XX^e siècle conservé en France.

Parc du haut-fourneau U4 :
Communauté d'Agglomération du Val de Fensch, Uckange. Entrée libre.

Contact : info@valdefensch-tourisme.fr

Tél. : 03 82 86 65 30

Site: www.agglo-valdefensch.fr



Livres

Il était une fois les Schneider (1871-1942),

Elvire de Brissac, septembre 2007, Grasset, 228 pages.



Après l'achat du Creusot en 1836 par les frères Schneider, quatre générations se succèdent à la tête de ce qui va devenir un empire. C'est

autour de son arrière-grand-père, Henri, et de son grand-père, Eugène II, qu'Elvire de Brissac centre son récit. Le premier réarme la France à la demande du gouvernement, il n'a pas une seule grève durant son règne, et a sept enfants de deux mariages. Le second se voit accusé d'être « arbitraire » et « odieux ». Cet industriel, détenteur du titre de « maître de forges », consolide son empire au moment où l'électricité bouscule la vapeur, et où, bientôt, la guerre devient mondiale... Brouillé avec ses fils, Eugène II se retrouve de plus en plus seul. Comment transmettre et que transmettre dans ces conditions ? Servi par une écriture remarquable, ce livre raconte tout à la fois l'histoire d'une famille et d'une entreprise, d'une famille qui a vécu pour et par son entreprise, puisque, définitivement, les mémoires s'enchevêtrent.

Le temps des turbulences,
Alan Greenspan, septembre 2007, éditions JC Lattès, 650 pages.

De 1987 à 2006, sous Reagan, Bush, Clinton et George W. Bush, Alan Greenspan, en tant que patron de la Federal Reserve Board (la FED),

dre. ♦ ♦ ♦

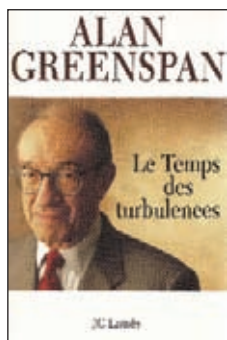
a été sans conteste l'homme le plus puissant du monde économique.

Un mot de sa part, et les bourses

plongeaient ou se redressaient. Il a été l'analyste le plus écouté, jusqu'à devenir une sorte d'oracle. Aujourd'hui encore, son influence demeure incontestable. Voici les mémoires d'un homme qui a suivi comme nul autres les soubre-

sauts, les crises majeures, les retournements de la vie économique de ces vingt dernières années.

De la panique boursière de 1987 au choc du 11 septembre, de la défaillance sud-américaine à celle du Japon, de l'optimisme de Reagan aux turbulences de Bush, Alan Greenspan nous restitue les coulisses et nous livre ses analyses. Avec comme credo que le monde économique actuel est infiniment plus changeant mais aussi plus résilient qu'hier. Il nous livre, région par région, ses prévisions, ses convictions sur les grands changements à venir ainsi que sur les effets de la globalisation.



Nombreux sont les voyageurs qui ont emprunté, au cours des années 1970-1980, les avions de TAT pour se rendre à La Rochelle, Rodez, Chambéry, ou dans quelque vingt villes d'Europe. Cette compagnie aérienne, Michel Marchais en est le créateur. Il raconte le parcours qui l'a conduit du transport aérien à la maintenance aéronautique, secteur dans lequel l'entreprise familiale TAT occupe le deuxième rang en Europe et emploie plus de 3 500 personnes dans le monde. À une époque où le monopole d'Air Inter puis d'Air France rendait problématiques la création et la survie des compagnies aériennes privées, c'est aussi la vie d'un entrepreneur qu'il relate, avec ses difficultés, ses défaites, ses combats, ses victoires.

La fabrique réactionnaire Antisémitisme, spoliations et corporatisme dans le cuir (1930-1950), Florent Le Bot, 2007, Presses de Sciences Po., 400 pages.

Durant le régime de Vichy, les spoliations antisémites ont concerné environ 50 000 biens de toute nature et ont impliqué l'engagement de l'administration française, mais aussi celui de la société. Pour décrire les étapes de ce processus réactionnaire, ainsi que ses facteurs d'explication, Florent Le Bot a pris le parti de s'intéresser au monde du cuir. Il aboutit au constat que l'engagement d'une partie des professionnels dans la spoliation de leurs confrères juifs s'inscrit dans un rejet plus ancien et plus profond des mutations de l'économie, imputées dès les années 1930 à quelques grands groupes désignés comme « juifs » (les Chaussures André), stigmatisés comme étrangers (le groupe Bata), ou aux artisans juifs originaires

d'Europe de l'Est. Les revendications protectionnistes, à tonalité xénophobe et antisémite, les postures d'opposition à la modernisation industrielle dessinent ainsi une ligne de continuité, des années 1930 aux années 1950, et ce, malgré la réalité des restitutions de biens spoliés après guerre.

Quand les patrons s'organisent Stratégies et pratiques de l'Union des industries métallurgiques et minières 1901-1950, Danièle Fraboulet, 2007, Presses universitaires du Septentrion, 372 pages.

Dans la première moitié du XX^e siècle, l'Union des industries métallurgiques et minières devient la plus puissante des organisations patronales de France : elle s'impose dans les diverses institutions de la République, participe à la régulation du marché du travail, à la construction de la législation et du cadre institutionnel, à l'évolution des relations professionnelles. S'appuyant principalement sur des archives patronales, cet ouvrage retrace l'essor de l'UIMM, analyse son organisation interne et étudie son adaptation aux mutations économiques, sociales et politiques ainsi qu'aux bouleversements engendrés par les deux guerres mondiales. Empruntant des méthodes et des outils aux autres sciences sociales, cette recherche historique permet d'appréhender, à travers le cas de l'UIMM, la constitution et la transformation du modèle social français contemporain et éclaire le fonctionnement de l'État républicain.



Les ailes d'un entrepreneur. La fin des monopoles, un mythe, Michel Marchais, novembre 2007, éditions Anne Carrière, 206 pages.



**De la terre et des hommes
La tuilerie des Milles
d'Aix-en-Provence
(1886-2006), B. Grésillon,
O. Lambert et P. Mioche,
mai 2007, REF.2C éditions,
176 pages.**

L'argile accompagne les hommes depuis la nuit des temps ; elle a façonné leur habitat et leurs mythes. Très tôt, elle est venue aux Milles, dans ce petit village à la périphérie d'Aix-en-Provence, attirée par l'abondance et la qualité de ses terres. L'industrialisation de l'argile a modelé ce territoire. Machines, presses, vapeur ont produit des quantités considérables de tuiles, de briques et autres ouvrages en terre cuite exportés dans le monde entier. Ce livre retrace l'histoire des hommes qui ont travaillé ce matériau et l'histoire de la tuilerie qui les a réunis, une histoire faite des solidarités du monde du travail et de tragédies, comme lorsque l'usine s'est transformée en camp d'internement pendant la Seconde Guerre mondiale. L'histoire d'une tuilerie devenue aujourd'hui un lieu de mémoire et d'éducation à la démocratie.



**Alucam,
un destin africain
50 ans d'aluminium
au Cameroun, 1957-
2007, sous la direction de
M. Laparra et I. Grinberg,
novembre 2007, REF.2C
éditions, 240 pages.**

Implantée au Cameroun en 1957, Alucam produit aujourd'hui 100 000 tonnes d'aluminium par an, en exporte les deux tiers et fabrique des tôles ondulées ou des ustensiles de ménage pour les marchés africains. Ce livre explore 50 ans d'une histoire qui trouve

son origine dans la France coloniale et se déploie dans un pays devenu indépendant en 1960. Analyser l'impact d'Alucam sur l'économie et la société camerounaises, sa contribution à l'industrialisation du Cameroun, les modèles sociaux et organisationnels mis en œuvre et les effets de la mondialisation, telles sont les ambitions des huit spécialistes camerounais et français qui ont contribué à la rédaction de ce livre.



DVD-Rom

Mémoires de l'électricité

DVD-Rom dirigé par Denis Varaschin.

La Maison des Sciences de l'Homme et la Fondation EDF se sont associées pour élaborer ce DVD-Rom, qui présente l'histoire et le patrimoine électriques français. Conçu avec le souci de s'adresser à tous les publics, *Mémoires de l'électricité* propose, à travers 6 grands chapitres, un voyage interactif à travers les composants matériels (paysages, bâtiments, machines, outils, mais aussi productions artistiques) et immatériels (souvenirs, mémoires, mythologies) de l'électricité, sans oublier les incidences humaines,

sociales et culturelles qu'a entraînées son développement. Le DVD-Rom rassemble un impressionnant fonds d'archives publiques et privées : une carte de France interactive de 155 sites de production, 1 350 images (photos, affiches, gravures), près de 150 documents, 70 biographies d'inventeurs et de grandes figures de l'électricité, 3 h 40 de vidéo (interviews de spécialistes, films d'époque, animations pédagogiques).

Commande par correspondance

aux Editions MMSH-CID

**131 boulevard Saint-Michel, 75005 Paris
ou sur www.lcdpu.com**

Prix de vente : 19 € + 4,60 € de frais de port.

Site Internet

France Mémoires

L'association France Mémoires vient de créer le site web www.france-memoires.com dont l'objectif est de constituer une banque interactive de souvenirs et de témoignages, accessible à tous (grand public, entreprises, institutions, enseignants, chercheurs, etc.). Il repose sur le principe de la Collecte de Mémoire : « *Servir d'intermédiaire et de collecteur de mémoire. Autour de nous, parmi les gens que nous connaissons, il y a des personnes qui ont des souvenirs précieux et rares. Il est de notre responsabilité de les inciter à les transmettre et éventuellement de les aider à le faire.* »

France Mémoires recherche des témoignages de personnes souhaitant transmettre la mémoire de personnes disparues, d'anciens salariés ayant exercé des métiers oubliés et détenteurs de savoir-faire méconnus, etc.

Contact : contact@france-memoires.com

Tél : 01 55 25 22 24



Lire voir



Prix

Le prix Crédit Agricole d'histoire des entreprises 2007

Le prix Crédit Agricole d'histoire des entreprises, organisé en partenariat avec la revue *Entreprises et Histoire*, vise à stimuler et valoriser des travaux de recherche de haut niveau, inédits, portant sur l'histoire des entreprises en France, du XIX^e au XXI^e siècle.

Le 21 novembre dernier, il a été attribué ex aequo à Isabelle Gaillard, pour sa thèse de doctorat intitulée « La télévision comme objet de consommation en France des années 1950 au milieu des années 1980 » (Université de Paris I), et à Jean-François Grevet, pour sa thèse de doctorat intitulée « Au cœur de la révolution automobile : l'industrie du poids lourd de 1944 à 1974 » (Université de Lille III).

La thèse d'Isabelle Gaillard porte sur le développement du marché de la télévision en France depuis sa structuration par l'État en 1948 jusqu'à l'ouverture à la concurrence en 1984. La thèse de Jean-François Grevet étudie l'histoire, non plus d'un marché de masse, mais d'un marché de spécialité, celui de l'industrie du poids lourd, dont il examine, depuis la guerre, le processus de concentration qui a abouti, après de nombreuses tentatives, à la fusion entre Berliet et Saviem.

Contact : Roger Nougaret
 roger.nougaret@credit-agricole-sa.fr
 Tel : 01 43 23 14 10

10^e Prix d'histoire François Bourdon attribué par l'Académie François Bourdon et la Fondation Arts et métiers.

La Fondation Arts et Métiers s'est donné pour mission le développement d'actions éducatives, scientifiques et de recherches. Ses actions se traduisent notamment par l'attribution de



subventions, bourses, prix. Pour sa part, l'Académie François Bourdon s'est constituée dans le double but de sauvegarder des archives industrielles et de promouvoir la culture scientifique et technique, par le biais d'expositions, de publications et d'actions pédagogiques. Naturellement liées l'une à l'autre, la Fondation Arts et Métiers offre un prix d'histoire tandis que l'Académie François Bourdon en fait la promotion. En 2007, la 9^e édition du prix a récompensé l'ouvrage d'Alain Belmont : *La Pierre à pain. Les carrières de meules de moulins en France, du Moyen Âge à la révolution industrielle* (Presses Universitaires de Grenoble, 2006, 332 pages).

Pour concourir à la 10^e édition, envoyez avant le 31 janvier 2008 un curriculum vitae et deux exemplaires du document à : Académie François Bourdon, Cours du Manège, Château de la Verrerie, BP 31, 71201 LE CREUSOT CEDEX

Colloque

Ouvriers et employés à « statut » d'hier à aujourd'hui Nantes, 16-17 juin 2008.

Ce colloque propose de réfléchir aux effets propres à la situation juridique d'emploi à partir du cas des agents et salariés d'exécution dits à statut, bénéficiaires d'un régime statutaire défini par des textes réglementaires ou législatifs ou par des conventions offrant, notamment, à des degrés divers, une sécurité de l'emploi (fonction publique, régies, entreprises publiques, etc.). Que l'on semble découvrir aujourd'hui dans toute leur ampleur les disparités sociales nées d'une inégale assurance de l'emploi ne doit pas faire oublier que les clivages ainsi générés ont toujours existé, plus ou moins accusés selon les conjonctures historiques.

On s'efforcera d'ailleurs d'appréhender les représentations de la « garantie de l'emploi » sur la longue durée, en sollicitant des approches historiques et/ou sociologiques.

Attentifs à relever le rôle trop souvent négligé de la culture de métier dans la structuration des clivages sociaux, des historiens ont souligné la complexité de certaines situations et consciences ouvrières. Notre interrogation participe de cette même démarche qui ne se satisfait pas de la seule position sociale définie par la classe voire la CSP, pour rendre compte de la pluralité des conditions, des dispositions et des identités (revendiquées et perçues). C'est à ce que l'on pourrait appeler la culture de l'emploi, et plus spécifiquement celle tributaire du statut, que nous nous intéresserons. Centrer l'attention sur les agents d'exécution ne signifie pas qu'il faut placer hors champ les agents à statut de rang intermédiaire ou supérieur. Mais c'est bien aux carrières toutes entières situées au plus bas de la hiérarchie de travail que l'on souhaite ici accorder une attention particulière.

en t e n d r e .

Mumm, un Cordon Rouge qui fait tourner les têtes

À la fin du XVII^e siècle, le vin effervescent a trouvé sa formule définitive et exerce une véritable fascination sur toute l'Europe. Au début du XIX^e, la tentation est grande pour les Allemands de passer la frontière et de faire négoce de ce champagne, symbole d'un art de vivre. En 1827, cinq associés franchissent le pas et créent la P. A. Mumm Giesler et Cie. La société va produire un champagne d'exception, exporté dans le monde entier, et partout reconnaissable à son célèbre « Cordon Rouge », symbole de la marque depuis 1876 !



En 1827, deux hommes d'affaires allemands, G. Heuser et Friedrich Giesler, s'associent à trois frères, Jacobus, Gottlieb et Philipp Mumm, issus d'une riche famille allemande de négociants en vins, propriétaire de vignobles dans la vallée du Rhin. Les cinq compères fondent la société P. A. Mumm Giesler et Cie, attachant à la marque les initiales du prénom de Peter Arnold Mumm, le père des trois frères, qui tient un commerce de vins à Cologne depuis 1761 et compte déjà dans sa clientèle l'élite internationale. Sise à Reims, au 14, rue de la Grosse-Bouteille (sic !), la société, s'approvisionne en vins et en raisins auprès des meilleurs terroirs de la région (Cramant, Ay, Verzenay, Bouzy), et les champagnise dans son propre réseau. Dès la deuxième semaine de fonctionnement, des paniers garnis des précieux flacons sont envoyés à l'étranger. La marque a établi deux règles d'or : qualité et exportation.

Au cours des années 1830, Heuser et Giesler quittent la société, qui revient aux mains d'une des branches de la famille Mumm-Gottlieb. Après la mort de Gottlieb, elle éclate, en 1852, pour donner naissance à deux entités : « Jules Mumm et Cie » et « G. H. Mumm et Cie ». La première cessera son activité en 1903 et sera partiellement reprise par la seconde.

Forte de son succès, la G. H. Mumm ne tarde pas à faire agrandir ses caves et à acheter les meilleures vignes. De commerce de vins au statut de véritable « maison à vignoble », la société a franchi un pas, mais Mumm n'est pas encore Mumm, la marque des souverains au Cordon Rouge ! Il faut attendre 1876 et une lumineuse idée du père de Welby Jourdan, l'agent de la maison à Paris : « Décorez donc de la Légion d'honneur vos bouteilles, dit-il à Georges Hermann von Mumm, vous les vendrez bien mieux ! » La boutade, un trait de génie mercatique, devient ruban de soie rouge, enserré autour du goulot et retenu à ses extrémités par une



étiquette ovale portant les mots « Cordon Rouge ». Si ce cordon rappelle le ruban de feu de l'ancien Ordre royal et militaire de Saint-Louis, connu sous l'Ancien Régime comme le Cordon rouge, il évoque surtout le Grand Cordon de la Légion d'honneur que portent les présidents de la République.

Peu pratique, il est bientôt remplacé par une étiquette ornée d'un lettrage doré « Cordon Rouge » sur une large bande rouge diagonale, qui deviendra verte en 1907, pour différencier les champagnes demi-secs ; quant au double cordon, rouge et vert, il singularisera le sec à partir de 1924. L'effet est prodigieux. Paré de cet emblème national et de son aigle (en 1840, Second Empire oblige), le champagne Mumm acquiert un impact visuel très fort qui séduit les étrangers.

L'écharpe rouge digne des présidents de la République devient le fournisseur officiel des cours royales d'Angleterre, de Suède, du Danemark, de Belgique, d'Autriche-Hongrie, d'Espagne... Les bouteilles conquièrent le Canada, la Bolivie, l'Argentine, le Siam, l'Afrique du Sud... Et sur la place principale de Cochabamba, au Chili, on trouve sur un kiosque : « Mumm, la primera marca de champagne del Mundo ! » À la Belle Epoque, âge d'or de la consommation de champagne, Mumm associe sa marque aux exploits des premiers aviateurs et crée le « prix des Aéronats » en 1909.

En 1914, Hermann Mumm est interné en Bretagne, comme d'autres Allemands exerçant leur activité en France. Il y restera jusqu'à la fin des hostilités. Au sortir du conflit, l'État met en vente, par adjudication, les biens et marques de fabrique de la société, bientôt acquise par l'entreprise Optorg. La famille Mumm, qui n'entend pas baisser les bras, crée à Berne, en 1920, « G. H. Mumm et Cie », puis à Francfort, « Mumm et Cie ». Attaquée en procès, elle reçoit en 1933 l'interdiction d'utiliser la mention « Mumm »...

La G. H. Mumm restera donc française.

En 1955, la prise de participation du groupe canadien Seagram, premier groupe international de vins et de spiritueux, dans le capital de Mumm permet à la marque de renforcer sa présence internationale. Le champagne se démocratise et bénéficie d'un réseau de plus en plus étendu et organisé. La réclame vante le « Mumm for Mum »



ou « Mumm's the world for champagne ». Facilement identifiable grâce à son signe distinctif rouge, la marque est partout : tableaux, scène des théâtres, écrans de cinéma et même dans la bande dessinée (Tintin, Astérix...). En 1958, le peintre japonais Foujita dessine la rose, toujours présente sur la collerette du Cordon Rosé. La société, aux mains de l'Américain Hicks, Muse, Tate & First et du Français Jean-Jacques Frey, avec une distribution toujours assurée par Seagram, est cédée en 2000 à Allied Domecq, groupe lui-même acquis en 2005 par Pernod-Ricard.

En octobre 2001, la bouteille est dotée d'un nouvel habit, le deuxième depuis 1876 ! Si l'étiquette est toujours traversée de son cordon rouge (le cordon vert et le cordon rosé disparaissent), la coiffe affiche désormais

une belle couleur dorée, et reprend en grandes lettres rouges la signature « MUMM » sur toute la gamme. La marque se place au troisième rang des maisons de champagne, avec huit millions de bouteilles produites chaque année, dont 60 % destinées à l'exportation dans cent trente-cinq pays. Le Cordon Rouge, la plus haute distinction de la République née sous l'Empire, n'a pas fini de faire tourner les têtes !

■ Jean Watin-Augouard



L'art de la Soie, en visite chez TSD Atelier de Canuts

Depuis 2002, TSD, Tissage de Soierie et Dérivés, a quitté la rue du Sentier à la Croix-Rousse pour la friche industrielle du Carré de Soie, située à Vaulx-en-Velin, près de Lyon. L'atelier en appartement, avec son haut plafond et ses grandes fenêtres, a fait place à un vaste hangar où les métiers à tisser automatisés imprègnent l'atmosphère d'une odeur d'huile et d'un bruit assourdissant. Visite des lieux — et de l'histoire — en compagnie de Christine Dégurse, à la tête de l'entreprise depuis 2005.

Descendante d'une lignée de Canuts (on appelait ainsi les ouvriers qui travaillaient le tissage de la soie dans la région lyonnaise), Christine Dégurse entend perpétuer un artisanat vieux de la Révolution. En soixante ans de métier, son père, Régis Berliet, a su doter ses ateliers des techniques les plus performantes, si bien que, en 1982, lorsque Christine Dégurse a pris les commandes de TSD, l'entreprise familiale était tout à fait compétitive.

Ayant débuté avec deux métiers à tisser à navette en 1957, Régis Berliet a progressivement rassemblé dans ses ateliers l'ensemble des outils nécessaires à la fabrication textile. Du tissage à l'ourdissage, c'est à ses côtés que Christine Dégurse a appris le métier. Métier qui a considérablement évolué : quand les ateliers em-

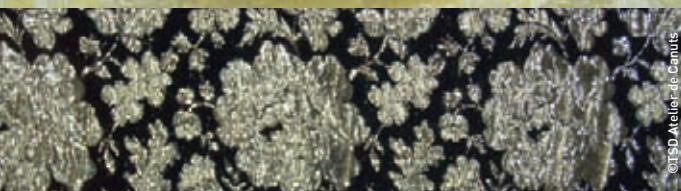
ployaient jusqu'à vingt personnes, TSD n'en compte aujourd'hui que trois. Mais a-t-il pour autant perdu de son authenticité ? L'entreprise mise désormais sur l'innovation et la créativité : les techniques de CAO (Conception Assistée par Ordinateur) simplifient les étapes de conception et de fabrication. Sans rien perdre de son savoir-faire, et toujours réactive à la demande, TSD produit sur commande et possède un bureau de création pour la conception de ses propres produits. Son dernier projet en date est la réalisation de portraits tissés en soie à partir de photos et de tableaux.

UN MUSÉE D'ARTISANAT VIVANT

En 2005, Christine Dégurse a décidé de se lancer dans le tourisme industriel. Unique atelier en activité ouvert au public, TSD fait figure d'exception sur la route touristique de la soie lyonnaise. Afin de ne pas voir son métier



Les arrière grands-parents
de Christine Dégurse



Christine Dégurse

catalogué « vestige du passé », Christine Dégurse refuse à son entreprise l'appellation de « musée ». Si elle souhaite faire connaître les techniques de tissage Jacquard et l'histoire d'un savoir-faire générationnel, elle s'attache aussi, et surtout, à montrer les conditions de production actuelles, celle d'étoffes luxueuses fabriquées sur des machines modernes. Dans les locaux de TSD, un film d'archives ainsi que des conférences illustrent l'arrivée de la Soie à Lyon et l'épopée de l'entreprise familiale. En passant à l'atelier, où se trouve le métier à tisser de 1850, on assiste aux différentes étapes du tissage : la préparation du fil de chaîne qu'est l'ourdissage, le dévidage des bobines et, dernière phase, le tissage. La visite permet aussi de montrer l'évolution des métiers à tisser et de la mécanique Jacquard : plusieurs métiers se sont succédé depuis le XIX^e siècle, du métier à bras au métier à navette, jusqu'à l'automatisation des tâches. Aujourd'hui, grâce aux techniques de CAO, le dessin conçu sur ordinateur est directement transmis au métier à tisser électronique, qui produit un motif sophistiqué en des temps records, et pour des quantités très précises.

La visite s'enrichit aussi d'un aspect ludique et pédagogique, puisque les curieux peuvent se prêter à des jeux créatifs : dessins jacquard et tissages personnalisés. Enfin, la boutique propose des articles produits sur place et d'autres fabrications textiles de la région, comme le carré de soie.

VALORISER UN SAVOIR-FAIRE

L'idée de promouvoir l'activité productive de l'atelier grâce au tourisme industriel a permis à TSD de se lier à de nouveaux partenaires. L'entreprise a étendu son réseau en devenant membre actif de TISTRA (Tourisme Industriel Scientifique et Technique Rhône-Alpes), qui regroupe 46 entreprises soucieuses de valoriser le tissu industriel de la région. Depuis 2005, Christine Dégurse propose également un tour de Lyon sur le thème de la Soie : pendant une journée, les touristes se

rendent dans plusieurs musées, déjeunent dans des restaurants de gastronomie lyonnaise et finissent par une visite de deux heures à l'Atelier de Canuts. L'année

Métier à bras, 1850.

Ourdissoir manuel.

dernière, plus d'un millier de visiteurs ont été accueillis ! TSD participe aussi à de grandes manifestations culturelles comme les Journées du Patrimoine. Comme toujours, tout est une question

d'investissement : le temps et l'argent dévolus aux visites ne sont pas consacrés aux activités principales de production et de création. Les visites sont d'autant plus difficiles à gérer que TSD exploite un marché de niche exigeant et imprévisible, un travail spécifique qui fonctionne souvent en dents de scie : « En ce moment, on n'arrête pas, mais je suis sûre qu'en janvier, je n'aurai rien faire ! », déclare Christine Dégurse en riant.

Après deux années d'expérience, elle ne regrette pas de s'être lancée dans cette aventure. En quittant les collines des Canuts, elle a laissé derrière une part importante de son histoire. Mais la médiation touristique lui permet aujourd'hui de valoriser un artisanat vivant et de perpétuer un savoir-faire d'exception.

■ **Laura Henimann**

Visiter TSD Atelier de Canuts :

Carré de Soie 4, 14 Allée du Textile
69120 Vaulx-en-Velin

Métro : ligne A, terminus La Soie

Tramway : T3, arrêt La Soie

Contact : christine.degurse@wanadoo.fr

<http://pagesperso-orange.fr/christine.tsd/index.html>

Réseau TISTRA : <http://www.tistra.com/>

©TSD Atelier de Canuts

©TSD Atelier de Canuts

©TSD Atelier de Canuts

Ourdissoir à navette « velours ».

©TSD Atelier de Canuts

Les dirigeables Clément-Bayard, pi

Après avoir longtemps fabriqué des bicyclettes et des automobiles, l'entreprise Clément-Bayard se lance, au début des années 1910, dans la production de ballons dirigeables qui vont être utilisés avec succès durant la Première Guerre mondiale. En se plongeant dans les archives de cette entreprise si particulière, on découvre l'importance de la concurrence internationale, l'inévitable course à l'armement et les progrès fulgurants de la technique : bref, un épisode fondateur de l'histoire de l'aviation française.

Ouvrières cousant une enveloppe de dirigeable, dans un hangar à dirigeable de l'entreprise, années 1910.



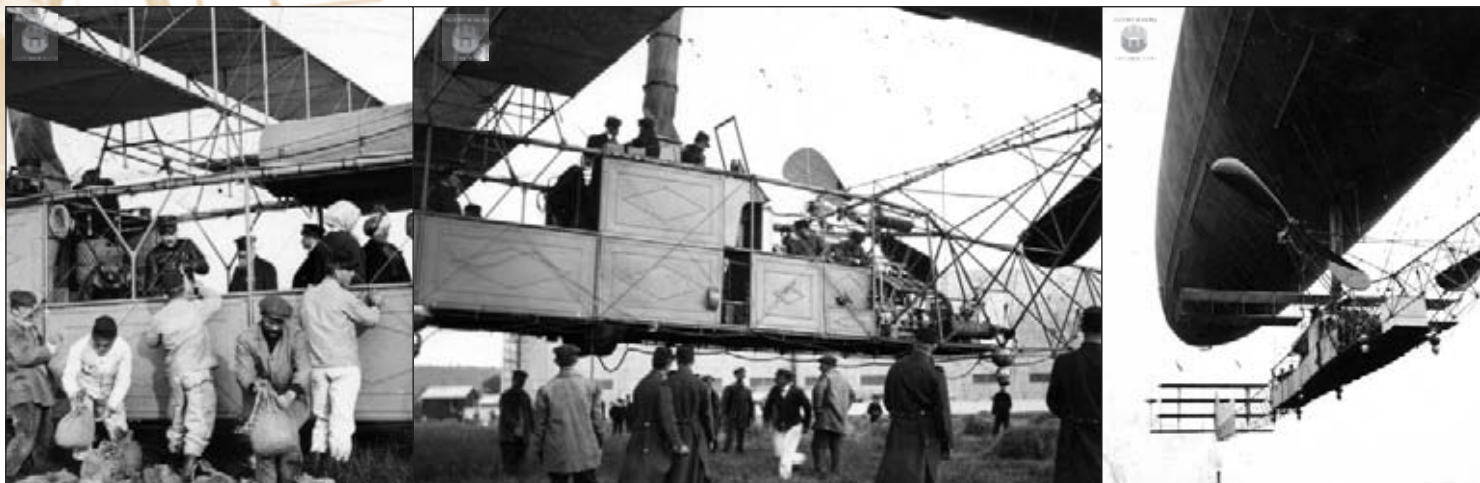
Fondée à Levallois en 1891 par Adolphe Clément (1855-1928), serrurier de formation, l'entreprise Clément représente en 1900 trois usines, parmi les plus vastes de France (Levallois, Mézières et Tulle avec plus de 3 000 ouvriers), et 900 concessionnaires. Elle fabrique en série des vélocipèdes puis des voiturettes, des omnibus et des camions. En 1903, l'entreprise prend le nom de Clément-Bayard, en l'honneur du chevalier Bayard, défenseur de la ville de Mézières. L'année 1908 marque un tournant pour Clément-Bayard qui se tourne vers l'aéronautique. La France possède alors le premier parc civil et militaire d'aérostats au monde. Elle a réalisé en 1872 le premier dirigeable, grâce à l'ingénieur militaire Henri Dupuy-de-Lôme — soit deux ans avant l'Allemand Zeppelin. À présent, elle souhaite concurrencer l'Allemagne dans sa course à l'armement. Clément-Bayard

construit donc, dès 1908, la nacelle métallique du dirigeable militaire Patrie, puis élabore avec Astra l'un des premiers moteurs de dirigeables. L'entreprise fabrique aussi des ballons dirigeables souples (les Zeppelins sont, eux, semi-rigides et rigides) et des hangars spéciaux. Pendant la Grande Guerre, plusieurs de ses dirigeables militaires seront utilisés, dont les fameux Dupuy-de-Lôme, Adjudant-Vincenot et Montgolfier. Mais ruinée par le conflit, puis par la loi d'avril 1920 sur l'impôt de guerre, l'entreprise est cédée en 1922 à André Citroën, que Clément-Bayard avait aidé à débiter et dont il avait prédit le succès dans



Catalogue Clément-Bayard, 1911.

onniers de l'air



Manœuvres du dirigeable militaire Dupuy-de-Lôme, années 1910. On reconnaît M. Clément à sa barbe blanche (photo de gauche).

l'aventure de l'automobile populaire... La marque cesse d'être fabriquée en 1923.

De cette entreprise qui a rivalisé avec les plus grands (Peugeot, Panhard, Michelin), seules quelques archives subsistent, qui appartiennent au fonds de l'ingénieur aéronautique Lucien Sabathier, employé au sein de Clément-Bayard de 1907 à 1921. Excellant dans la fabrication des moteurs de dirigeables à usage civil et militaire, Lucien Sabathier avait remporté plusieurs raids à bord de ces derniers.

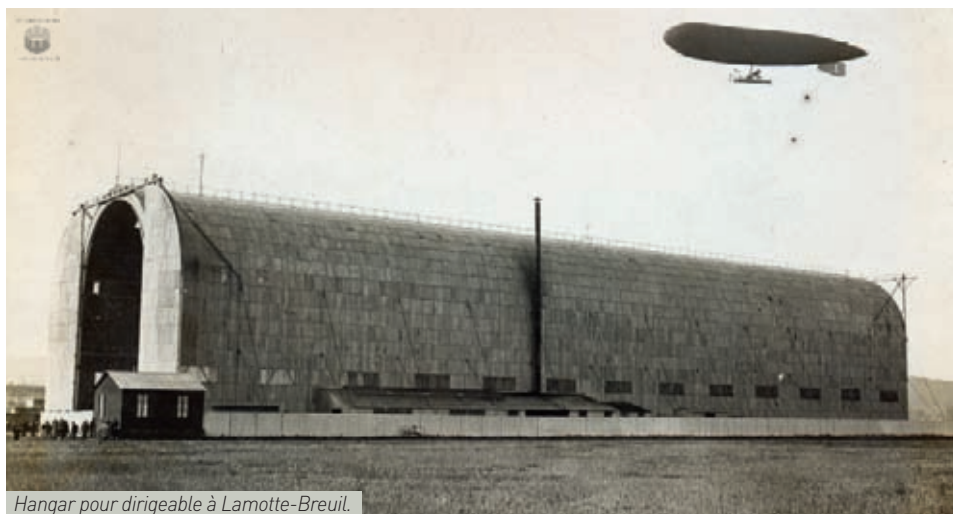
Les notes, rapports, croquis, catalogues de vente et photographies de ce fonds d'archives (donné en 1956) montrent les différents modèles de dirigeables, les techniques d'atterrissage, les ateliers (avec une main-d'œuvre féminine pour la couture des enveloppes de ballon !), mais aussi les évolutions victorieuses des traversées record de la Manche en 1910. S'y trouvent également beaucoup d'éléments relatifs à la Première Guerre mondiale : vente de dirigeables Clément-Bayard à l'Angleterre, affaires d'espionnage, autopsie de la carcasse d'un Zeppelin tombé en France. On apprend que les dirigeables militaires

Clément-Bayard ont rempli des missions héroïques : ravitaillement des colonies, bombardements terrestres et maritimes — avec une course-poursuite de sous-marins allemands par la flotte française de dirigeables basée en Tunisie !

Ce fonds représente donc un épisode important de l'histoire de l'aviation française et révèle le rôle, dans la naissance de l'automobile et de l'aéronautique, de ces petites et grandes entreprises mécaniques, majoritairement implantées autour de Paris.

■ **Gersende Piernas**

Chargée d'études documentaires aux Archives nationales du monde du travail.



Hangar pour dirigeable à Lamotte-Breuil.

Dominique Sarraute

Des objets industriels fabriqués en série, des objets uniquement fonctionnels, qui ne paient pas de mine... Leur fonction utilitaire est pourtant ce qui leur confère une extrême rigueur. Ils se suffisent à eux-mêmes, ils ne renvoient qu'à eux-mêmes.

Avec ces photographies, on découvre un autre espace que celui où on situe ces objets d'ordinaire. Le regard, habitué à les effleurer sans les voir, est saisi par leur force, leur dynamisme, leur potentialité. Les objets sont parfaitement nets, reconnaissables, mais comme recréés, dotés d'une nouvelle vie.



Dominique Sarraute est photographe. Elle a réalisé de nombreuses expositions, en France et à l'étranger. Elle s'intéresse au monde industriel depuis longtemps ; elle a notamment posé son appareil chez la Cogema, la SNECMA, Rhône-Poulenc ou Essilor. Elle réalise ses clichés sur diapositives et ne les retouche pas sur ordinateur.

www.dominique-sarraute.com



Frédéric Haverkamp, un entrepreneur de génie

chez Jules Romains

Si les œuvres littéraires injustement tombées dans l'oubli sont nombreuses, l'injustice est flagrante pour *Les Hommes de bonne volonté*, roman magistral de Jules Romains. Ce travail de grande envergure qui comportait vingt-sept volumes dans l'édition d'origine — rassemblés aujourd'hui en quatre tomes — présente une peinture de la société française de 1908 à 1933, à travers les destins croisés de dizaines de personnages de tous les milieux. On trouve ainsi une description approfondie du monde des affaires, notamment à travers l'ascension de Frédéric Haverkamp, modeste parieur sur les champs de courses, qui va devenir l'un des financiers les plus puissants d'Europe. Comme tous les autres personnages du roman, c'est une figure passionnante, à la fois incarnation de l'entrepreneur de génie et homme à la psychologie complexe.

“

Avant de fixer le détail de sa conduite professionnelle, il en a posé le principe : « *Mon but est d'arriver bientôt à des opérations de grande envergure.*

Comme je manque de capitaux à moi, je n'y arriverai qu'avec les capitaux des autres, c'est-à-dire en faisant marcher de gros clients. Je ne m'attacherai ces gros clients, je ne les aurai en main, que si je commence par les contenter d'une manière exceptionnelle. Il faut donc que je fasse au moins aussi bien que ceux qui font le mieux. »

Il a employé presque toute sa seconde quinzaine d'octobre à visiter une à une les autres agences immobilières, à tâcher d'en saisir le fonctionnement, d'en surprendre les perfections ou les défauts. Il s'est donné, suivant le cas, pour un particulier disposé à un achat, ou pour un intermédiaire.

Il a constaté à peu près partout que la profession se pratique avec une extrême paresse d'esprit.

Quand un monsieur se présente, à titre d'acheteur éventuel, on exige qu'il arrive avec une idée bien arrêtée. Il doit indiquer exactement le genre d'immeuble qu'il a en vue, le prix qu'il entend y mettre, l'emplacement de son choix, presque le nom de la rue. S'il paraît un peu hésitant, un peu décontenancé par cet interrogatoire, le directeur de l'agence, ou l'employé qui le remplace, le regardent d'un œil soudain défavorable. Ce client-là ne les intéresse pas. Leur main, devenue molle, fait semblant de feuilleter un registre, un fichier. Mais ils répondent du bout des lèvres. L'autre se sent importun, s'excuse, s'en va, et ne revient plus.

Ils n'ont pas l'air de se douter que c'est au contraire ce client-là qui peut offrir le plus d'intérêt ; qu'il a des chances d'être le plus maniable ; et qu'au demeurant son hésitation est toute naturelle. Vous ne vendez pas des chapeaux. On n'entre pas chez vous pour trouver un certain feutre gris clair à dix francs, de la pointure 57. (Et encore le chapelier ne manque-t-il pas de ces chalands indécis, qu'il s'agit pourtant de renvoyer coiffés à leur goût.) Vous êtes plus près du brocanteur que du chapelier. Ce qui a poussé le visiteur à franchir votre seuil, c'est l'espoir d'une « occasion » indéfinie. Ou encore l'on vient vous voir, comme on irait chez l'agent de change, parce qu'on a de l'argent à placer. On en placera plus ou moins suivant l'occurrence, et selon l'habileté de vos conseils.

Haverkamp a observé encore que très souvent les directeurs d'agence ne connaissent pas eux-mêmes les affaires. Ou bien ils se sont contentés de transcrire les renseignements que le vendeur leur apportait ; ou ils ont envoyé sur place un vague sous-ordre, dont ils n'ont pas critiqué les dires. Quand par hasard ils ont consenti à se déranger, ils ont laissé dans l'ombre une foule d'éléments.

S'il s'agit d'un terrain, même à Paris, ils ignorent comment il est orienté, de quel sol il est fait, quels accidents de surface il présente ; quelles servitudes peuvent le frapper. Ils ne savent pas toujours si la rue qui le dessert appartient à la ville. Ils sont si peu au courant des usages locaux, qu'ils ne soupçonnent pas que dans les rues rachetées, ou annexées, l'entretien du trottoir peut être resté à la charge du propriétaire. (Haverkamp, au bout de huit jours de métier, connaissait ce détail.)

À plus forte raison sont-ils incapables de vous dire si le terrain ne repose pas sur un ciel de carrières. À l'architecte de s'en soucier au moment de bâtir. Mais il sera bien temps.

Quand il s'agit d'une maison, ils en ignorent l'âge exact, la qualité de construction et de matériaux. Ils n'ont souvent aucune idée des frais moyens d'entretien qu'elle réclame, des contributions qu'elle supporte. Possèdent-ils l'un ou l'autre de ces renseignements, c'est que le vendeur a vraiment tenu à le donner ; et ils l'ont consigné d'une plume négligente.

Sauf exception, ils ne s'occupent pas des immeubles à vendre au tribunal. Ils n'en suivent même pas les annonces. Il leur paraîtrait absurde de signaler une affaire de cet ordre à leurs visiteurs. D'abord ce n'est pas leur spécialité. Mais sans doute pensent-ils surtout que le client, ayant ensuite la faculté de se passer d'eux pour miser et acquérir, et pouvant toujours prétendre qu'il a eu connaissance de la vente par la publicité officielle, les frustrera de leur commission, d'ailleurs réduite.

Haverkamp juge ces considérations misérables. Pour un client malhonnête, cinq au moins tiendraient leur parole, et, s'ils étaient contents de l'affaire, envisageraient d'en risquer d'autres avec vous. Et puis peu importe qu'un client, médiocre par hypothèse, vous escroque une commission. On ne le reverra plus. (Et après tout on ne lui a livré aucune marchandise.) L'essentiel est de recruter par sélection des clients sûrs, et d'une certaine ampleur.

”

(Extrait d'« Eros de Pris »,
tome 2 des Hommes de bonne volonté, 1936.)

UN ENTREPRENEUR HORS PAIR

Le succès d'Haverkamp s'explique avant tout par une préparation remarquable de sa création d'entreprise. Il arrête d'abord son choix sur un secteur d'activités qui, à l'époque, combine de façon exceptionnelle absence de risque et fort potentiel de croissance : l'immobilier parisien. Ensuite, il établit un plan de développement ambitieux mais réaliste. Contraint de commencer petitement, faute de capitaux personnels, il mise tout sur la satisfaction exceptionnelle de ses premiers clients, qui doit lui permettre « d'acquérir l'autorité et la confiance pour avoir presque autant de liberté de manœuvre qu'avec ses propres capitaux ».

Autrement dit, la satisfaction du client doit constituer le levier de son développement.

Dans cette optique, il observe minutieusement ses concurrents. Le constat est sans appel : « *L'alpha et l'oméga de leur métier, c'est de faire asseoir l'un en face de l'autre deux messieurs qui se seraient très bien mis d'accord tout seuls* ». Lui, au contraire, met en place dès l'origine une démarche qualité exemplaire, qui n'a rien à envier à la norme ISO 9001... Tout est là, de l'écoute client aux procédures destinées à garantir une qualité de service sans faille — Jules Romains pousse le goût de l'exactitude jusqu'à reproduire l'un des modèles de fiches dans lequel son employé note les informa-

tions recueillies sur le terrain en parcourant les rues de Paris.

L'attention qu'Haverkamp prête au moindre détail est un autre signe de l'excellence de sa préparation. Le choix du nom de l'entreprise fait ainsi l'objet d'une réflexion approfondie : d'abord tenté par des désignations plus ou moins pompeuses, il décide finalement de donner son propre nom à l'agence, pour éviter le piège du tape-à-l'œil. Du mobilier de son bureau jusqu'à la taille de la plaque apposée sur sa porte, chaque élément est étudié avec le même soin, car tout doit concourir à une image de sérieux et de sécurité.

L'autre atout majeur d'Haverkamp est son incroyable talent commercial. À ses débuts, il recourt à certaines ficelles assez grossières, comme la mise en scène d'appels imaginaires de clients importants au milieu de ses rendez-vous ou la publication d'annonces fictives pour constituer ses premiers fichiers d'affaires et de prospects. Le lecteur lui pardonne volontiers, d'une part parce qu'il n'a nulle intention d'escroquer ceux qu'il a ainsi attirés dans son bureau (la satisfaction du client, encore et toujours), d'autre part parce qu'il répugne à ces petites manigances, qui sont un mal nécessaire, au départ, mais ne correspondent pas à son esthétique du commerce. Car Haverkamp, dès qu'il en a les moyens, érige la vente au rang d'art. Par son mélange unique de calcul et de panache, il se révèle un négociateur hors pair, capable de traiter brillamment avec des paysans aussi bien qu'avec de puissants capitalistes. Sur ce point, la présentation de son projet de ville thermale à une assemblée d'investisseurs potentiels est une véritable leçon de diplomatie, racontée par Jules Romains avec un humour irrésistible.

Ce commercial de génie présente d'autres qualités essentielles à l'entrepreneur. « Grand visionnaire qui sait remettre les visions à leur place », il ne se départit jamais de son sens des réalités malgré une ambition insatiable. Toujours en quête d'innovation, il a des idées originales, briguant par exemple la rubrique immobilier d'un journal pour se faire connaître. Fin connaisseur de l'âme humaine, il applique une gestion des ressources

humaines audacieuse, qui le conduit à privilégier le potentiel plutôt que l'expérience et à responsabiliser ses subordonnés.

UNE PERSONNALITÉ COMPLEXE

Si, d'un point de vue entrepreneurial, Haverkamp incarne la quasi-perfection, le portrait de l'homme est plus nuancé. L'aspect le plus sombre de sa personnalité apparaît quand éclate la Première Guerre mondiale, vers le début de son ascension. On est assez mal à l'aise devant l'opportunisme dont il fait preuve à cette période, considérant, en plein Verdun, que « le moment est excellent », ou qualifiant la guerre de « fontaine à milliards ». Il en profite pour vendre à peu près tout, à l'exception de l'alimentation, secteur insuffisamment noble, et des obus, qui lui semblent réservés à des industriels plus établis... Scrupules curieusement placés ! Pourtant, il conserve une certaine éthique, refusant d'abaisser la qualité des brodequins destinés aux poilus au-dessous d'un certain seuil, et conservant « toute l'honnêteté commerciale compatible avec cette époque de grandes tentations ».

De même, s'il apparaît souvent manipulateur en affaires — la frontière entre la manipulation et l'habile négociation étant ténue — il fait preuve d'une loyauté indéfectible à l'égard de ses amis. Quand on lui suggère de remplacer l'architecte compagnon de ses débuts par un jeune artiste plus en vue, il s'insurge violemment. Son ambition est également de nature complexe. Presque mégalomane quand il est tout en bas, il paraît modeste une fois au sommet, restant toujours conscient de la fragilité de sa position. D'ailleurs, pour lui, la réussite n'est pas l'atteinte d'un objectif précis mais la recherche permanente de la performance. Cette soif de gagner évoque tantôt un sport, tantôt un jeu ; en revanche, on ne relève aucune métaphore guerrière, ce qui reflète à la fois son hédonisme et une certaine forme d'innocence. Le plaisir étant dans l'ascension elle-même, son enthousiasme s'émousse à un certain niveau de réussite, quand sa holding prend de telles proportions qu'il en perd en partie la maîtrise.

Jules Romains devant les documents préparatoires des Hommes de bonne volonté, en 1934, dans sa propriété de Grandcour.

© Droits réservés

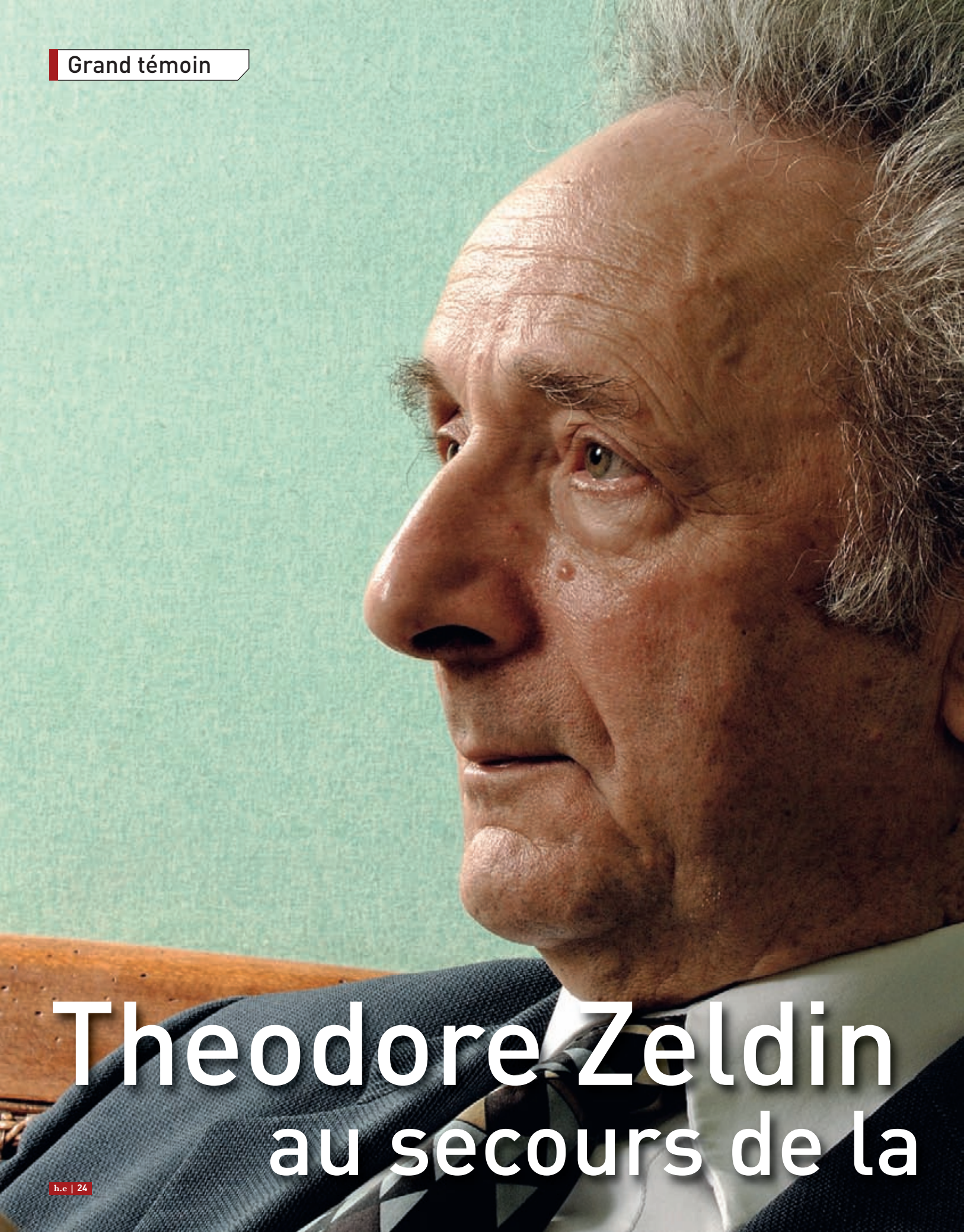


On constate la même ambiguïté dans son attitude vis-à-vis de la société. Il se comporte souvent comme un parvenu, achetant des tableaux sans les voir ou aspirant de façon comique à la respectabilité — il ressent une joie d'enfant quand il se retrouve par hasard propriétaire de sa première usine et accède ainsi au statut d'industriel. Mais il conserve un certain recul, par exemple lorsqu'il écarte l'idée d'épouser une jeune fille de bonne famille pour s'épargner des simagrées. Surtout, il est touchant par son besoin de tendresse qui l'amène à se faire passer pour un homme désargenté alors qu'il est à la tête d'un empire financier, dans le but de conquérir un amour sincère. Stratagème sentimental, par nature désintéressé, qui le sauvera de l'abîme au moment où sa situation basculera...

Les aventures de Frédéric Haverkamp sont donc une double leçon de management et d'humanisme : on y trouve toute la bienveillance d'un Jules Romains toujours enclin à souligner la part la plus attachante en chacun.

Si vous ne faites pas encore partie de la communauté de lecteurs que Jules Romains rêvait de créer, il n'y a pas une minute à perdre !

■ **Sophie Chabanel**

A close-up, profile photograph of Theodore Zeldin, an elderly man with grey hair, looking towards the left. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt and a patterned tie. The background is a textured, light green wall.

Grand témoin

Theodore Zeldin au secours de la



Theodore Zeldin, célèbre historien anglais, spécialiste — entre autres — des « passions françaises », a été invité par Jacques Attali à faire partie de la Commission pour la libération de la croissance française. Nous lui avons demandé quelles étaient ses idées sur cette « cause nationale ». Son opinion est claire : la croissance ne viendra pas de mesures financières, mais d'un changement des mentalités. Le pays doit s'ouvrir sur le monde, et les Français doivent engager un dialogue entre eux : patrons et salariés, universités et entreprises, Parisiens et banlieusards, il faut se parler ! Rencontre avec un Anglais qui a compris la France...

*propos recueillis par
Claire Moyrand et Jean Vasseur*

croissance !

25



© V. Védrenne

Theodore Zeldin au secours de la croissance !

Pourquoi avez-vous accepté de faire partie de la Commission Attali ?

Les Français sont mes cobayes. À travers eux, je découvre l'art de la vie : comment vivre ? que faire ? Je considère que la France est un des meilleurs endroits au monde pour étudier l'homme. Au sein de cette Commission, j'ai la chance de rencontrer des gens de différents métiers, des gens extrêmement intelligents. Tout cela me passionne. Dans le fond, je suis un observateur, un anthropologue de vos manières.

Quel est le fruit de vos observations dans cette Commission ?

Spontanément, j'évoquerais l'extraordinaire révérence accordée à la fonction de président. Une révérence que j'ai moi-même expérimentée, puisqu'il y a dix ans, j'ai été invité à devenir le président d'une commission dans le Nord-Pas-de-Calais, pour développer un plan d'avenir de cette région. Déjà, j'avais été frappé de voir à quel point un président a du pouvoir en France. La manière dont la gouvernance s'exerce, la manière dont on conduit les débats, y compris au sein de cette Commission, cela m'amène à souligner que la France est toujours un pays monarchique !

Malgré tout, vous ne regrettez pas d'avoir fait partie de cette Commission ?

Non, c'était fascinant ! Nous avons le droit d'auditionner n'importe qui, et nous avons pu mesurer, grâce aux

témoignages des grands décideurs, à quel point les choses étaient rigides et bloquées.

Néanmoins, est-ce que, dans cette Commission, il y a des idées qui vous ont paru dignes d'intérêt ?

Je ne veux pas les classer, il y a une centaine de propositions — une somme de papiers épouvantable ! De toutes façons, pour moi, le rapport ne sera pas suivi d'effet si on se contente de le lire. J'attends de voir comment il va être mis en œuvre. Étant historien, j'ai passé beaucoup de temps à étudier comment les lois ne sont pas appliquées... Et je me souviens qu'en travaillant à mon *Histoire des passions françaises* ⁽¹⁾, j'ai lu énormément de thèses de doctorat de droit qui analysaient ce qu'il advient d'une loi en terme d'application : en réalité, l'intention n'est jamais vraiment respectée sur le terrain.

Vous avez demandé qu'une sous-commission s'intéresse aux mentalités.

Oui, j'ai fait cette proposition car changer les lois ne change pas les mentalités. La Commission a donc accepté d'établir une sorte d'atelier sur les mentalités. Mais ça n'a pas donné grand-chose, parce que les Français qui en étaient membres étaient eux-mêmes naturellement imprégnés de la mentalité française.

Vous pensez que l'État peut changer les mentalités ?

Il ne changera pas les mentalités, mais il peut permet-

¹ Histoire des Passions françaises 1848-1945, 5 tomes parus entre 1973 et 1977. Les 5 tomes ont été réédités chez Payot, collection Petite Bibliothèque, en 2003. Voir aussi Les Françaises et l'histoire intime de l'humanité (chez Fayard 1994)

tre aux gens de se rencontrer et, comme lors de la transmission d'une maladie, de recevoir une « infection d'autrui »... Il s'agit de se contaminer mutuellement. Mais comment, me direz-vous ? Prenez par exemple les relations entre Paris et la banlieue. Elles sont impossibles. Pourtant, si vous allez à l'étranger, vous êtes tous égaux ; vous pouvez causer avec n'importe qui. C'est pour cela que l'Ailleurs a une importance capitale. La globalisation nous donne cette possibilité fabuleuse de penser hors de nos frontières, de faire des choses qu'on ne peut pas faire chez soi.

Vous évoquez la banlieue. Vous pensez que c'est une donnée importante, le fait que la France ait en quelque sorte privé une partie de sa jeunesse d'une bonne éducation, d'un avenir ? et surtout, qu'elle se soit privée d'une énergie formidable ?

Oui, je crois que c'est important. D'abord parce que les immigrés ont toujours travaillé deux fois plus que les autres pour réussir. Mais quand vous êtes dans un ghetto, où il n'y a pas de travail, vous ne savez pas quoi faire ; vous devenez violent. La manière dont on peut sortir de ça, à mon avis, c'est d'établir des relations individuelles entre les gens, dans un contexte indépendant. Cela permet de découvrir chez les gens des qualités qui ne sont pas évidentes à première vue. J'ai fait cela, avec la petite équipe qui travaille avec moi au sein de Oxford Muse (voir encadré p. 31). Nous écrivons des portraits de gens de toute espèce. Quand nous sommes allés faire cela dans les banlieues en Angleterre, les jeunes ont commencé par nous rejeter. Puis nous nous sommes mis à parler. Et ils nous ont dit : c'est la première fois qu'on nous demande notre opinion. On les a écoutés comme on écoute des gens importants et, à la fin, c'était extraordinaire, parce qu'ils nous ont dit : revenez nous voir ! Leur professeur n'en revenait pas...

Qu'est-ce que c'est, la « mentalité française » ?

Il faut savoir qu'en France, il y a 62 millions de minorités ; et donc, forcément, 62 millions de manières de penser. Les énarques ont leurs habitudes de pensée, les technocrates ont les leurs, et chacun a des intérêts qu'il veut défendre. Dans les grandes écoles, on apprend à observer le monde de façon spécifique, souvent abstraite. Je me souviens d'un débat, à la Commission, où nous avons discuté de l'éducation. Et comme je m'y attendais, nous avons fait cela de façon classique, en

commençant par parler du primaire, puis du secondaire, etc. J'ai dit que les découvertes récentes montraient que c'est dans les premières années, les premiers mois, voire même avant la naissance, que le cerveau est formé, que les aptitudes sont développées, et notamment la capacité à faire des connexions. Mais votre système d'éducation ne prend pas cela en considération. Tout ce désir de développer la mobilité sociale n'a jamais vraiment été concrétisé. Et vous savez à quel point, dans les grandes écoles, la reproduction des élites est importante. L'école n'a pas pu améliorer les chances des pauvres ; et ce n'est pas seulement dans votre pays. On n'ose pas dire : c'est à cause des parents, à cause de l'entourage, de la famille. Mais si vous êtes pauvres, vous restez pauvres parce que vous ne connaissez que des pauvres. La culture, la civilisation françaises ne pénètrent malheureusement pas dans tous les foyers. Ce qui m'a attiré, pour en revenir à la Commission, c'est que le Président de la République a dit : il faut tout repenser. C'est capital ! Mais en pratique, nous avons du mal à le faire, parce qu'il est toujours très difficile de repenser sa façon de penser.

Sur ce point, quel type d'enseignement ou d'éducation pourrait nous faire progresser ?

Je crois qu'aujourd'hui, on a besoin de quelque chose qui relie les connaissances. Les universités forment des spécialistes ; c'est utile d'avoir des spécialistes, mais ça ne suffit pas. Pour être créatif, il faut savoir comment pensent tous les autres spécialistes. Autrement, on est coincé dans une petite cage. En doctorat, par exemple, vous ne savez qu'un tout petit morceau de connaissance. C'est la même chose en MBA (Master Business Administration) : je suis professeur honoris causa à HEC ; j'ai travaillé

un peu avec les étudiants d'HEC qui sont en MBA, et je peux vous dire que leur spécialisation est très étroite. Le MBA oriente la pensée vers les bénéfices et ne s'intéresse pas à la personnalité entière de l'homme. Une étude a été réalisée auprès des universités américaines qui délivrent un MBA ; on a demandé aux diplômés sortis de l'université quelle était la qualité la plus nécessaire à leur vie dans l'entreprise ; dans la plus grande majorité, ils ont répondu : la capacité à communiquer avec les autres. Mais ils n'ont été que 6 % à dire que le MBA leur avait enseigné cela. Donc, comme vous voyez, il y a des choses à faire !

« Aujourd'hui, on a besoin de quelque chose qui relie les connaissances. C'est utile d'avoir des spécialistes, mais ça ne suffit pas. Pour être créatif, il faut savoir comment pensent tous les autres spécialistes. »

Quelle forme pourrait prendre cet enseignement qui relie les connaissances ?

Le programme que je veux développer, ce n'est pas un MBA, mais un MCA. Le C signifierait créativité, communication, conversation, culture... tout ce dont vous avez besoin dans la vie. Cet enseignement vous introduirait dans la pensée de scientifiques, d'artistes, d'hommes d'affaires, dans les domaines du commerce, de l'industrie, de la spiritualité, des différentes religions, du droit, etc. On ne ferait pas seulement de vous un médecin, ou un ingénieur, mais quelqu'un qui sait ce qu'est un médecin et un ingénieur. Ce serait un enseignement qui élargirait les connaissances et permettrait d'ouvrir un dialogue avec le monde. Pour en revenir à la question de la libération de la croissance, c'est, à mon sens, cet esprit d'ouverture qui est la clé, et qui devrait permettre à la France de renouer avec sa meilleure tradition.

C'est-à-dire ?

La tradition de la France, c'est de faire de ses propres problèmes une incitation à découvrir les problèmes du monde. L'Angleterre a érigé la liberté pour les seuls Anglais, alors que la Déclaration des droits de l'homme, les Français l'ont « promulguée » pour tous. L'importance de la France vient du fait qu'elle a cette propension à généraliser les problèmes. Et, à mon avis, son influence à l'avenir dépendra de sa capacité à parler au monde.

Est-ce qu'il y a une époque, dans l'histoire de France, que vous identifiez, vous qui êtes historien, comme celle où la société française n'était pas bloquée, mais en mouvement ?

De temps en temps, les Français dégagent les chaînes qui les entourent, et cherchent à sortir de leur prison. À la grande révolution de 1789, c'était le cas. En 1848, c'était extraordinaire, également. En 1968, je me souviens, je suis venu à Paris, à la Sorbonne, et il y avait un peu l'atmosphère qui régnait en 1848, en ce sens que, dans les rues, tout le monde se parlait. Les barrières, toute cette politesse hypocrite, étaient temporairement supprimées. Pendant les Trente Glorieuses, les Français se sont mis en mouvement de façon originale. Ça rappelait ce qui s'était passé pendant le Second Empire, quand l'industrialisation a gagné en puissance ;

« La tradition de la France, c'est de faire de ses propres problèmes une incitation à découvrir les problèmes du monde. L'Angleterre a érigé la liberté pour les seuls Anglais ; la Déclaration des droits de l'homme, les Français l'ont « promulguée » pour tous. »

à ce moment-là, tout semblait possible. À l'exception de Mai 68, ce qui caractérise ces époques, c'est une situation de grand dénuement économique. Finalement, est-ce que nous ne serions pas trop bien portants, aujourd'hui ?

C'est effectivement un grand danger : quand tout va bien, ou du moins assez bien, pourquoi changer ? C'est le problème que j'ai rencontré chez toutes les entreprises que j'ai conseillées. Quand elles se portent bien, elles disent : à quoi bon changer, on fait des bénéfices. Et quand elles se portent mal : on n'a pas assez d'argent pour changer...

Vous dites que vous avez conseillé des entreprises ; c'était dans quel domaine ?

À vrai dire, on m'invite très souvent à faire des discours et des conférences, souvent dans des multinationales, d'ailleurs. Et cela m'est nécessaire : c'est pour moi une manière d'entrer dans la « vraie vie », de découvrir ce qui se passe, et d'identifier les obstacles. En novembre dernier, j'étais en Inde ; une grande multinationale m'avait demandé de venir parce que ses relations avec ses fournisseurs étaient difficiles. Comment résoudre ce problème ? Une des méthodes que j'emploie, dans ce cas, c'est d'organiser des conversations très structurées : je donne des questions, je vous mets en face de quelqu'un, et vous lui parlez pendant au moins deux heures. Ça crée tout de suite un rapport de confiance, presque d'amitié, parce que les questions vous invitent à vous dévoiler, à parler de ce qui est le plus important dans votre vie.

Vous voulez dire que, même dans les affaires, c'est important d'installer de l'intimité ?

Je crois, oui. Les fournisseurs indiens se plaignaient que, lorsqu'ils discutaient avec la multinationale, ils ne parlaient que des prix, des délais, etc. Bien sûr, cela ne suffit pas à établir une confiance. La multinationale ne s'intéressait pas aux problèmes, aux difficultés, aux intérêts de ses fournisseurs. Jamais ses dirigeants n'avaient été invités chez eux. Il n'y avait pas d'amitié. Quand j'ai fait remarquer cela aux responsables de la multinationale, ils se sont étonnés, parce qu'ils n'avaient même pas pensé. Voilà donc ce que je prône dans la conduite des entreprises aujourd'hui. On imagine que les affaires sont les affaires, et que la vie privée



*« Je pense
que l'entreprise,
dans l'avenir,
se définira comme
une sorte de famille,
où des gens
qui se trouvent
sympathiques
mutuellement
font ensemble ce
qu'ils ne peuvent
pas faire séparément. »*

n'y a pas sa place. Mais ce qui caractérise notre époque, c'est justement que la vie privée s'est considérablement transformée. Nous avons fait de la vie de famille une amitié. Jadis, la famille était une petite entreprise : plus on avait d'enfants, plus on était riche. Les enfants travaillaient pour le père, la mère se taisait, c'était une affaire économique. Maintenant, on essaie d'être amis avec ses enfants, et dans une relation de connaissance mutuelle et profonde avec son époux ou son épouse. C'est tout à fait différent.

**Quand on tient
ce genre de discours, tout ce que vous dites
sur l'entreprise, sur le fait qu'il faut la
concevoir comme un lieu où on peut aussi avoir
des conversations, de l'amitié, où on peut
réinventer les relations humaines, quand les chefs
d'entreprise notamment tiennent ce discours,
ils sont généralement taxés de paternalisme.**

C'est qu'ils ne savent pas comment s'y prendre ! Je donne des cours dans une business school, et il y a quelques jours, on a discuté du leadership. On en est arrivé à la conclusion que le leadership n'était plus ce qu'il était : on ne veut plus un leader qui vous dise ce qu'il faut faire. D'ailleurs, l'idée même de leader est critiquée. Ce qu'on veut, c'est quelqu'un qui mette les gens ensemble. À partir de là, on peut penser que l'entreprise, dans l'avenir, se définira comme une sorte de famille, où des gens qui se trouvent sympathiques mutuellement font ensemble ce qu'ils ne peuvent pas faire séparément.

C'est une famille que l'on choisit ?

Une famille choisie, oui. Il y a un plaisir à connaître l'autre qui est différent, et qui doit être différent, parce qu'on a besoin de talents différents. Mettre ça en pratique, c'est bien sûr très difficile. Ça demande à chacun une disponibilité, une responsabilité, qui ne sont pas encore entrées dans les mœurs.

Ça demande davantage d'exigence, en fait ?

Exactement. Et des exigences qui vont au-delà des seuls résultats financiers des entreprises. L'année dernière, j'ai rencontré une trentaine de chefs d'entreprise, et j'ai trouvé qu'ils étaient tous prisonniers des fameux 15 % de résultat, prisonniers des analystes, prisonniers

du court terme. Leurs projets dans les cinq prochaines années ? Impossible de leur faire dire, ils ne voyaient pas plus loin que les trois mois à venir. Tous ces hommes étaient talentueux, mais ils n'étaient pas libres. Le management, tel qu'on l'a importé des États-Unis, est basé sur une pression de plus en plus féroce sur les salariés, une pression qui tue l'individu, ses qualités spécifiques. Je ne crois pas que le système actuel puisse continuer indéfiniment ainsi, parce qu'on ne peut pas indéfiniment faire pression sur les gens. C'est pour cela que l'idée d'une entreprise prenant en compte d'autres considérations est importante.

Comment le patronat français pourrait-il prendre en compte ces considérations ?

Le patronat pourrait et devrait davantage s'investir dans la société. Prenons l'exemple de votre système d'éducation : il est figé, les universités sont pauvres, elles ne fonctionnent pas bien. Dans la liste de classement des universités dans le monde, la France se situe très bas. Ce n'est pas digne d'un grand pays. Et pourquoi ? Parce que les patrons ont négligé l'université. Je vis et j'enseigne à Oxford. Depuis 700 ans, les gens fortunés font des donations qui permettent d'avoir un cadre de vie plus accueillant que dans vos universités. Au XVI^e siècle, les premiers marchands de l'Angleterre, qui produisaient du textile, fondaient une *grammar school* dès qu'ils avaient quelques avoirs. C'étaient des écoles privées mais gratuites et de bon niveau. Ceux qui étaient plus riches fondaient des collèges à Oxford ou à Cambridge, pour la gloire de Dieu, pour développer les sciences, etc.

**Cet exemple nous ramène à la crainte
que les patrons inspirent. On le voit bien à travers
les réserves exprimées par le corps universitaire :
on les suspecte de vouloir mettre la main sur
l'université, ses enseignements, son système.
Les patrons ont très mauvaise réputation !**

Je le sais ! Je peux vous donner l'exemple d'un des plus prestigieux lycées de Paris, qui avait invité un grand patron à faire un discours pour les étudiants : les professeurs ont tout simplement refusé d'assister à son allocution. Mais cette difficulté est une véritable tradition en France. Il y a un demi-siècle, un négociant français du nom d'Antonin Besse, qui avait pour tuteur Paul Nizan, et qui avait fait fortune dans les mers d'Arabie et d'Afrique, a voulu donner de l'argent à la Sorbonne. On lui a expliqué que c'était très compliqué. Alors il est allé à Oxford, et là, on a accepté son argent. La somme s'élevait à un million de livres. À cette époque c'était

beaucoup. La Rockefeller Foundation et la Ford Foundation ont apporté un million supplémentaire, si bien que, dès les années 1950, on a pu créer à Oxford un collège spécialisé dans l'étude des relations internationales.

Vous voulez dire qu'une partie de l'argent qui a servi à financer le collège dont vous êtes devenu le doyen, est français...

Exactement. Et dans le collège qui s'occupe des relations internationales, nous avons mis en place des centres de recherches sur le Moyen Orient, la Chine, le Japon, l'Europe, l'Amérique latine, etc. À l'époque où ça a été fait, c'était très novateur. Et ce que j'ai cherché à développer dans la Commission Attali (mais je ne crois pas avoir complètement réussi), c'est justement cette idée : la France doit s'ouvrir davantage. Si vous voulez la croissance, il faut des marchés. Et les marchés, c'est les étrangers. Les Etats-Unis sont devenus riches parce qu'ils ont agrandi leurs marchés régionaux et nationaux. Mais si vous voulez des marchés, il faut établir des relations de compréhension avec vos clients. Il ne suffit pas de vendre, il faut créer des liens d'amitié et de confiance.

Oxford Muse

Oxford Muse a été créée en 2001, sur la base d'idées développées par Theodore Zeldin, avec l'aide de quelques philanthropes. Cette fondation s'est donné comme objectif d'ouvrir la voie à de nouvelles méthodes pour améliorer les relations personnelles, professionnelles et interculturelles : *« Nous nous sommes appelés « Muse » parce que nous rassemblons des gens qui veulent de l'inspiration pour cultiver leur imagination et leurs émotions à travers la pratique des arts, pour comprendre le présent à travers le passé et avoir une vision plus claire du futur. Les Muses de la mythologie n'étaient pas des professeurs ou des faiseuses de lois ; elles apportaient une étincelle divine dans la vie de tous les jours, et permettaient aux gens de voir et de dire ce qu'ils n'auraient pas osé autrement. Notre but est de permettre aux gens de devenir des muses les uns pour les autres. »*

Pour découvrir le travail et le programme d'Oxford Muse, vous pouvez visiter le site Internet :

www.oxfordmuse.com





La librairie de France de New York :
une véritable caverne d'Ali Baba pour qui
cherche des ouvrages désormais introuvables.

Standard oil certif. Certificat d'actions à la Standard Oil Company signé par John D. Rockefeller en 1878



Le GE Building domine
l'îlot de ses 259 mètres.
Il est le symbole
du Rockefeller Center.

New York, la ville de tous les possibles... Cosmopolite, abritant les petits métiers et les self-made men, elle incarne une part de ce rêve américain : la réussite à la force du poignet, la volonté d'entreprendre, de risquer, de tenter sa chance. Cette « philosophie », c'est aussi celle qu'expose le Museum of American Finance, qui vient de rouvrir ses portes dans les bâtiments de l'ancienne Bank of New York, et auquel nous consacrons un article dans ce dossier.

Des histoires d'entreprises, à vrai dire, New York en regorge. Si nous avons choisi de raconter ici celle de la librairie française, fondée par un jeune émigré juif de Thessalonique dans les années 20, c'est parce qu'elle est représentative de beaucoup d'autres. Et parce qu'elle illustre, à sa façon, la perception de la culture française outre-Atlantique.

Élisabeth Károlyi

Business stories à l'américaine



Qui sauvera la librairie française de New York ?

Située en plein centre de Manhattan, au cœur du Rockefeller Center, la « Librairie de France » est une véritable institution, que tout voyageur français à New York ne manque pas de visiter. Fondée par un jeune immigré juif de Thessalonique dans les années 1920, cette librairie a fourni en romans, essais ou dictionnaires, de nombreuses universités, des entreprises multinationales, sans compter les New-Yorkais francophones. Reprise par le fils du fondateur, Emanuel Molho, elle est pourtant aujourd'hui bien près de fermer — et ce, définitivement. Loyer trop cher, concurrence du web, les raisons sont multiples. Emanuel Molho en veut particulièrement au gouvernement français, qui déploie tant d'énergie pour le « rayonnement de la francophonie » mais qui n'a jamais accepté d'aider financièrement la librairie, alors que celle-ci est une vitrine inestimable de la langue et de la culture hexagonales aux États-Unis.

Tout commence lorsque Isaac Molho, 19 ans, quitte avec sa famille la communauté juive de Salonique pour partir conquérir l'Amérique. Il arrive à New York en 1924 avec, pour seule richesse, son instruction. Sa connaissance des langues étrangères l'amène à rencontrer un représentant de la maison d'édition Hachette, le dénommé Vitalis Crespin. Ensemble, ils décident de fonder une librairie française en s'entourant de deux autres associés, eux aussi immigrés, Ralph Levy et Sam Amado. Le premier établissement ouvre en 1928 à Midtown East sur la 57^e rue et le succès est rapide : « Dès le début, ça a très bien marché, car à l'époque peu de gens voyageaient, la majorité n'avaient donc accès aux livres français qu'en passant par nous », explique Emanuel Molho, fils d'Isaac et directeur actuel de la librairie. Si bien qu'en 1932, la librairie ouvre pignon sur rue au cœur du Rockefeller Center à peine sorti de terre.

L'emplacement ne saurait être mieux trouvé : central, commerçant, innovant, le quartier est l'un des plus fréquentés de la ville ; un des plus chers aussi.

PAR AMOUR DE LA LITTÉRATURE

Arrive la Seconde Guerre mondiale. En France, de nombreux intellectuels sont persécutés et fuient vers les États-Unis. L'un d'eux, André Maurois, va à la rencontre des tenants de la librairie et leur explique l'impossibilité de publier librement sous le régime de Vichy. Les associés ne sont pas longs à convaincre, d'autant plus que le blocus empêche toute livraison d'ouvrages depuis la France. Les Éditions de la Maison Française sont aussitôt créées, et dès octobre 1940, *Tragédie en France* de Maurois est publié à 10 000 exemplaires — épuisés en seulement quelques jours. Plus de deux cents titres sont édités pendant cette sombre période, parmi lesquels *Pilote de guerre* d'Antoine de Saint-Exupéry, *L'Homme contre les tyrans* de Raymond Aron, *Quand nous habitons ensemble* de Julien Green et *Les Hommes de bonne volonté* de Jules Romains. « *C'était un devoir moral* », rapporte Emanuel Molho, qui était enfant l'époque, « *ça ne nous a pas rapporté beaucoup, nous l'avons fait par amour de la littérature.* » Les Éditions de la Maison Française s'exportent dans tout le pays et au Canada, puis finissent par revendre leurs droits aux éditeurs français, après la Libération.



Trois des fondateurs de la librairie (de gauche à droite) : Vitalis Crespin, Isaac Molho et Ralph Levy, vers 1950.



L'emplacement ne saurait être mieux trouvé : central, commerçant, innovant, en plein Rockefeller Center.



Rez-de-chaussée de la librairie, vers 1950.

En 1944, l'écrivain Jacques Maritain écrit : « Je voudrais exprimer à la Librairie de France la reconnaissance d'un écrivain français qui a trouvé auprès d'elle la coopération la plus dévouée dans tout ce qu'il a entrepris pour servir sur cette terre hospitalière la cause de la France et de la liberté. »

DE BALZAC À SIMENON

C'est après la guerre qu'Emanuel Molho commence à travailler régulièrement dans la librairie paternelle. Il n'a alors que 10 ans mais y passe déjà tous ses week-ends. Une fois entré à l'université, il étudie le commerce tout en se spécialisant en litté-

Dans les années soixante, la librairie connaît une période faste : les universités sont alors très demandeuses d'ouvrages français.

ture française. C'est naturellement qu'il devient le bras droit de son père dans les années soixante, la période la plus faste que connaîtra la librairie. Les universités, très demandeuses d'ouvrages français, constituent alors les plus gros clients. « Nous importons deux tonnes de livres par semaine, et il nous arrivait souvent de commander 5 000 copies d'un même ouvrage, ou encore 100 000 livres de poche Gallimard d'un coup » se rappelle, fier, Emanuel Molho. Les Américains sont friands des Prix Goncourt, mais aussi des classiques tels que *Le Petit Prince* ou *L'Étranger*, qui restent parmi les meilleures ventes, sans oublier les romans de

Balzac, de Flaubert ou de Sartre, les Lagarde et Michard et les policiers de Georges Simeon « pour ceux qui cherchent à apprendre le français », précise Molho.

En 1967, une annexe est ouverte à Chelsea, sur la 19^e rue, ainsi qu'un entrepôt, un peu plus bas sur la 11^e rue. Les affaires vont bon train et la librairie développe une section espagnole, pour répondre à la croissance de la communauté hispanique new-yorkaise — l'espagnol devient la seconde langue parlée en ville.

L'idée leur vient de demander de l'aide au gouvernement français : au fond, la librairie constitue une vitrine de choix sur la culture française.

sol abondant de livres mais à l'accès malaisé. L'idée leur vient de demander de l'aide au gouvernement français : au fond, la librairie constitue une vitrine de choix sur la culture française et, qui plus est, se situe au cœur de Manhattan. Mais les Français font les sourds et aucune subvention n'est accordée.

Isaac Molho meurt en 1988 à l'âge de 83 ans, après avoir travaillé jusqu'à son dernier souffle. Son fils prend immédiatement la relève, avec l'aide de ses enfants Deborah et Brian. Si la clientèle a baissé, les commu-

nautés française, haïtienne et hispanophone restent fidèles, de même que les diplomates et les touristes provenant de pays où l'accès aux livres français est limité, comme en Amérique du Sud, par exemple. Écoles et universités continuent de représenter, même si c'est à une moindre mesure, une bonne part du chiffre d'affaires, de même que le secteur des entreprises, gourmand en dictionnaires techniques, juridiques ou économiques.

L'opposition du gouvernement français à l'intervention militaire en Irak est une seconde épreuve dont la librairie souffre à partir de 2003 : « Une réelle antipathie s'est développée chez les Américains, du moins les Républicains, à l'égard des Français. Certains clients ont

DANS LA TOURMENTE

Arrive 1969. Le règlement universitaire est modifié, l'apprentissage des langues dans l'enseignement supérieur n'est plus obligatoire. Il n'en fallait pas moins pour désintéresser les Américains du français et faire de ce peuple, pourtant si divers, l'un de ceux qui parle le moins les langues étrangères. Le chiffre d'affaires de la librairie commence à chuter, lentement mais définitivement. Le couperet tombe en 1980, lorsque le loyer augmente soudainement de 300 % : les Molho n'ont alors pas d'autre choix que de céder la moitié de la surface qu'ils occupent en rez-de-chaussée, leur magasin se réduisant depuis à un petit espace donnant sur la rue, une minuscule mezzanine et un vaste sous-



© Librairie de France

Sous-sol de la librairie, vers 1950.



© Librairie de France

Il existe à Thessalonique une librairie Molho, qui fête cette année ses 120 ans. Elle fut fondée par un oncle éloigné d'Isaac Molho qui se faisait livrer ses ouvrages... à dos d'âne !



Emanuel Molho : « Cette librairie est mon alter ego. »

commencé à faire des commentaires, parfois très désobligeants ; d'autres ont même boycotté le magasin. Mais en cessant d'acheter des produits français, ce n'est pas aux Français qu'ils nuisent, c'est aux Américains qui travaillent avec les Français ! En outre, acquérir des bijoux chez Baccarat ne leur pose aucun problème, ils ne savent pas que c'est une marque française ! Tandis que nous, c'est marqué sur la vitrine : Librairie de France. » Victime de sa spécialisation,

la librairie a depuis enregistré une baisse légère, mais nette, de ses ventes.

UNE TROP LUXUEUSE ADRESSE ?

Pourtant, la cause rédhibitoire de son écroulement vient d'ailleurs et tient en deux mots : prix excessifs. Molho en est bien conscient, néanmoins il lui faut trouver des solutions pour payer l'exorbitant loyer de sa luxueuse adresse, qui atteint 8 000 \$ le m² par an. Et pourquoi ne pas changer de quartier ? La réponse ne se fait pas attendre : l'annexe de Chelsea et l'entrepôt ont depuis longtemps mis la clé sous la porte, et Molho tient plus que tout à sa boutique sur le « Channel » du Rockefeller Center : « Cette librairie est mon alter ego. On l'identifie avec le quartier, ça n'aurait aucun sens de déménager, surtout qu'aujourd'hui, les loyers sont élevés partout. » C'est vrai, Manhattan compte les loyers les plus chers d'Amérique.

C'est vrai aussi que si la Librairie de France est le seul point de vente d'ouvrages en français de la ville, la Toile lui fait une sérieuse concurrence : « Acheter le dernier folio poche sur Amazon.com a moins de charme que flâner dans la librairie de Monsieur Molho, au sous-sol de laquelle la notion de temps nous échappe tant les éta-



Les fondateurs Isaac Molho (debout à gauche) et Vitalis Crespin (debout à droite) entourent un groupe de clients, vers 1950.



Un groupe de clients pose autour d'Isaac Molho, vers 1950.



Emanuel Molho et ses deux enfants, Deborah et Brian.

gères regorgent de livres rares, épuisés, et d'autres passionnants trésors, mais au final c'est le porte-monnaie qui décide », confie une New-Yorkaise francophone. C'est ainsi qu'un à un, les clients sont partis, fuyant les étiquettes affichant des prix qui doubleraient voire tripleraient la valeur initiale des ouvrages. Pour survivre, il a fallu se diversifier, et proposer à la vente tout un tas de gadgets allant du tapis de souris Petit Prince à la Tour Eiffel miniature, en passant par le parapluie Monet et le calendrier Doisneau ; le cliché règne, mais il rapporte.

Toujours est-il qu'aujourd'hui, la librairie vend un dixième de ce qu'elle vendait dans les années 60, et qu'Emanuel Molho a décidé qu'il fermerait définitivement en 2009, à la fin de son bail. « Intérieurement je suis furieux, mais pas à cause de la hausse du loyer, » précise-t-il. « C'est normal, c'est les affaires, et New York est la première ville du monde. Je suis furieux parce que nous avons demandé l'aide

« Je suis furieux parce que nous avons demandé l'aide du gouvernement français à plusieurs reprises et qu'il n'a jamais accepté, lui qui dépense tant d'argent pour la connaissance de la langue française à travers le monde. »

du gouvernement français à plusieurs reprises et qu'il n'a jamais accepté, lui qui dépense tant d'argent pour la connaissance de la langue française à travers le monde. Pourtant, nous leur offrons une vitrine gratuite sur leur pays ! » ressasse-t-il.

Mais l'aventure n'est pas finie pour autant et la famille Molho prépare déjà sa reconversion : la vente en ligne destinée aux écoles, aux universités et aux entreprises : « Beaucoup de clients ne parlent eux-mêmes pas français et préfèrent avoir à faire avec un diffuseur américain » justifie-t-il. « Et si cela ne marchait pas »,

car Molho a plus d'un tour dans son sac, « je proposerais à une grande maison de publication de créer une section de livres en français : moi et mes enfants pourrions monter quelque chose de solide », assure-t-il. La relève familiale semble donc garantie, mais qui sait encore de quoi elle sera faite exactement ?



©Alan Schindler

rique Védrenne

« Les marchés sont fragiles : si l'on n'enseigne pas aux gens leurs mécanismes, cela peut amener à l'autodestruction »
explique John Herzog, le fondateur du musée.

Le rêve américain, mode d'emploi

S'érigeant en gardien de la mémoire financière américaine et en interprète de l'actualité économique, le Museum of American Finance vient de rouvrir ses portes, dans l'immeuble qui fut le siège de la Bank of New York, situé sur Wall Street, à deux pas de la Bourse. L'institution entend affirmer le pouvoir d'une économie de marché ouverte, libre et démocratique, tout en participant à l'amélioration de la vie financière de chacun.



Télescripteur
Western Union.
©Collection of the
Museum of American
Finance

Son fondateur et président, John Herzog, est le petit-fils d'un immigré ambitieux qui, à peine arrivé en Amérique au début du XX^e siècle, a ouvert son propre bureau de change. Jeune homme, son père l'a souvent mis en garde contre les risques de krachs financiers que lui-même avait vécus. Il n'est donc pas étonnant que ce soit après le « lundi noir » d'octobre 1987, quand la remontée des taux d'intérêt à long terme provoque la fulgurante baisse de 22,6 % du Dow Jones, qu'Herzog décide de fonder le Museum of American Finance. Ce qu'il souhaite, c'est que cette institution permette à tous de retenir les leçons de l'histoire financière, afin que les mêmes erreurs ne se répètent plus.

C'est au sud de Broadway que le musée ouvre en 1988, offrant un accès à ses ressources historiques et éducatives : « *Les marchés sont fragiles et si l'on n'enseigne pas aux gens qui les utilisent leurs mécanismes, cela peut amener à l'autodestruction* » explique Herzog⁽¹⁾. La nouvelle institution vient compléter l'action du Centre d'accueil de la bourse de New York, voisine, qui présente au public son fonctionnement. Mais ce dernier ferme au mois de septembre 2001 sans prévoir de réouverture, et tandis que la demande en programmes d'éducation financière grandit, en particulier dans les écoles, le musée décide de prendre les responsabilités qui lui incombent, de se restructurer et de s'agrandir, afin de répondre du mieux possible à la nouvelle donne.

⁽¹⁾ Interview de John Herzog par Gregory Bresiger pour *Traders Magazine*, 2003.

DES OBJECTIFS AMBITIEUX

Aujourd'hui, ses objectifs sont à la fois multiples et ambitieux : enseigner l'histoire de la finance et son fonctionnement, mais aussi déchiffrer l'actualité économique, comprendre qui en sont les acteurs, quels sont ses procédés, ses enjeux, d'où vient la croissance, pourquoi l'inflation

Le musée s'est également donné pour mission d'encourager les sociétés et institutions financières à conserver leurs archives.

— et tant d'autres questions que beaucoup se posent. Ciblant tous les publics (écoliers, étudiants, familles, responsables, Américains et étrangers), le musée entend procurer les connaissances et le savoir-faire économique nécessaires pour que chacun puisse maîtriser ses finances, mais surtout investir et entreprendre, de façon aussi réfléchie qu'assurée.

Constatant l'absence de mémoire institutionnelle au sein de la communauté financière (beaucoup d'archives ont été perdues ou déplacées et, une fois les entreprises rachetées, leur histoire individuelle a disparu), le musée s'est également donné pour mission d'encourager les sociétés et institutions financières à conserver leurs archives ; certaines ont même déjà fait l'objet de donations.

UN BÂTIMENT HISTORIQUE

« Il n'y a pas de meilleur site pour le musée des finances américaines que celui de l'ancien siège de la première banque de New York, fondée par Alexander Hamilton, le créateur de notre système financier », indique John Herzog. La Bank of New York ouvrit en effet son premier établissement en juin 1784, quelques mois après le départ des troupes britanniques. En 1797 fut posée la première pierre du 48 Wall Street, qui s'offrit en 1927, et à la même adresse, un nouveau bâtiment en style néo-colonial (que la banque quittera en 1998 et dont une partie est louée par le Musée des Finances depuis 2005). Aujourd'hui, ce bâtiment haut de trente-six étages est classé monument historique. À l'intérieur, son immense hall dévoile huit grandes fresques signées James Monroe Hewlett, représentant des allégories du commerce et de l'industrie ainsi que les étapes de la création de la Bank of New York. C'est dans cet espace majestueux que le musée des finances a pris ses quartiers.

UNE SCÉNOGRAPHIE « TENDANCE »

Derrière une enveloppe classique, le musée ne lésine pas sur une scénographie ultracontemporaine, réalisée à coup d'écrans vidéo et de logiciels interactifs.



Le hall de la banque en 1951.

© Bank of New York

² Le New York Stock Exchange (NYSE) est la bourse de New York.

³ Institution éducative et de recherche gérée par le gouvernement américain, fondée en 1843. Elle est associée à une trentaine de musées et centres de recherches, et partage ses collections avec une centaine d'autres musées aux États-Unis.



Le hall de la banque en 1929.

Après avoir monté un magnifique escalier de marbre, le public est immédiatement accueilli par un écran géant qui dévoile la salle des marchés du NYSE^[2] tout proche. Excitation, agitation, anxiété et dollars, bienvenue à la bourse de New York !

C'est en racontant des événements familiers du public, comme le krach de 1929 ou la bulle Internet, que les quatre expositions permanentes du musée, installées dans l'ancien hall d'accueil de la banque new-yorkaise (930 m²) tissent la trame de l'histoire économique du pays. Aux dix mille objets et documents d'archives (certificats, lettres manuscrites, actions, billets de banque etc.) appartenant au musée, s'ajoutent ceux que ce dernier peut emprunter à l'Institution Smithsonienne^[3] à laquelle il est rattaché.

QUATRE EXPOSITIONS PERMANENTES

La première exposition, intitulée « Risques et récompenses », met en scène trois gigantesques plots multi-média couronnés par des tableaux de cotations électroniques. Ils illustrent le fonctionnement des marchés des produits de base et des marchés des valeurs immobilières. Vidéos d'archives et d'actualités, diagrammes et programmes interactifs complètent l'expérience. Au mur, des panneaux expliquent les échanges commerciaux, l'histoire du commerce et de l'investissement en actions, obligations et marchandises. Enfin, le visiteur a la possibilité de se créer un portefeuille virtuel pour s'entraîner aux placements.

La seconde exposition a pour sujet « L'argent et les banques ». Elle relate les origines de la monnaie américaine, la façon dont elle est fabriquée et l'évolution de ses effigies, de même que les changements de taux et



Le musée est situé à Wall Street à l'emplacement de l'ancien siège de la première banque de New York.



Une des pièces maîtresses de la collection : obligation signée par le Président George Washington, faisant pour la première fois usage du symbole \$ sur un document fédéral.

Palliant les carences de l'enseignement scolaire dans ce domaine, le centre propose aux écoles des cours destinés aux élèves des classes élémentaires, secondaires et jusqu'aux étudiants de MBA.

la lutte contre la contrefaçon. La Salle Hamilton est quant à elle un hommage à celui qui fut l'un des principaux pères fondateurs des États-Unis, et à qui l'on doit la création de la Bank of New York alors qu'il était le premier Secrétaire d'État au Trésor du pays sous George Washington.

Pour finir, cinq écrans monumentaux tactiles présentent seize interviews d'entrepreneurs américains racontant leur parcours (voir encadrés). Du brasseur à la styliste pour femmes enceintes, en passant par le transporteur aérien, le visiteur pioche dans les aventures qui l'intéressent, selon les questions qu'il se

pose. Choisis pour leur humanité et leur force de caractère, les protagonistes veulent inspirer le visiteur à se lancer à son tour dans son rêve d'entreprise.

DES PROGRAMMES ÉDUCATIFS

Étoffant encore l'offre du musée, un centre d'éducation financière a été mis en place avec le

Conseil National pour l'Éducation Économique (NCEE)^[4]. Il jouit d'une salle de conférence, de kiosques interactifs et d'un auditorium, utilisés également pour les débats et séminaires que le musée organise. Palliant les carences de l'enseignement scolaire dans ce domaine, le centre propose aux écoles des cours destinés aux élèves des classes élémentaires, secondaires et

jusqu'aux étudiants de MBA. Ces programmes remportent un franc succès chez les jeunes Américains qui parfois, dès l'âge de 10 ans, sont déjà initiés aux joies de l'investissement virtuel grâce à des jeux en ligne comme le Stock Market Game. Une bibliothèque et un centre d'archives ouvert aux chercheurs, ainsi que des programmes organisés pour les familles un dimanche par mois renforcent l'offre éducative du musée.

Le Museum of American Finance, une bonne raison d'aller visiter nos amis d'outre-Atlantique ?



Alexander Hamilton, créateur de la première banque nationale américaine et l'un des pères fondateurs des États-Unis.

⁴ Réseau national promouvant l'éducation économique dans les écoles par le biais de nombreux programmes thématiques destinés aux professeurs pour leurs élèves.

Self made men and women



L'Amérique est
LA terre d'élection
des self-made men...
Ce n'est donc pas
un hasard si le Museum
of American Finance
présente une importante
« collection » de portraits
d'hommes et de femmes
d'aujourd'hui, qui ont
« monté » leur propre business.
Extraits choisis.

Liz Lange, créatrice de « Liz Lange Maternity »

« Je suis fondatrice et directrice de Liz Lange Maternity. Nous dessinons des vêtements de maternité, nous les vendons dans nos boutiques haut de gamme implantées dans tous les États-Unis et nous avons également un engagement exclusif avec les grandes surfaces Target.

Rien dans mon histoire personnelle ne pouvait laisser présager que j'allais devenir styliste de vêtements pour femmes enceintes. Je suis diplômée en littérature, et comme j'aimais la mode, j'ai commencé à travailler chez Vogue. C'est là que j'ai rencontré un jeune styliste épatant, et que j'ai réalisé que j'adorais son métier... Je l'ai supplié de m'embaucher comme apprentie. À cette époque, mes amies commençaient à avoir des enfants ; elles venaient me voir au showroom pendant leur grossesse, se plaignant qu'elles ne trouvaient rien à se mettre. C'est alors que je me suis dit « tiens tiens », les vêtements de maternité devraient davantage suivre la mode, il faudrait qu'ils permettent à la femme d'avoir l'air normal, de se sentir bien. J'ai donc eu l'idée de créer une ligne de vêtements pour femmes enceintes et il est devenu impossible de me la sortir de la tête. Je me suis dit que si je ne le faisais pas, quelqu'un d'autre le ferait et que je m'en voudrais toute ma vie. Donc je m'y suis mise.

J'ai eu de la chance d'avoir l'idée de monter cette ligne il y a dix-neuf ans, parce qu'à ce moment-là il n'y avait pas de concurrence, j'avais le marché pour moi. Il m'était donc très facile d'habiller les célébrités enceintes comme Uma Thurman, Julianne Moore ou Reese Witherspoon. Mais je pense aussi que l'on fabrique sa propre chance.

J'ai réalisé que je prenais beaucoup de risques. Par exemple, je n'avais pas de business plan quand j'ai commencé mon entreprise ! Mais je crois que, si j'en avais fait un, je ne me serais jamais jetée à l'eau. Plus récemment, j'ai pris le risque de créer une ligne pour une grande surface de vêtements, Target. Les prix y dépassent rarement les 10 \$ alors que les vêtements que je dessine se vendent entre 150 et 200 \$ dans les boutiques de luxe, sur Madison Avenue ou à Beverly Hills.



Beaucoup de gens que je respecte m'ont vivement déconseillé de combiner une ligne haut de gamme et une ligne de « masse ». Ils disaient que ma clientèle aisée n'allait pas suivre. Mais j'ai refusé de me résigner, je me suis dit que mes clientes étaient plus intelligentes que ça et même qu'elles apprécieraient que je crée pour celles qui ont moins de moyens. J'ai pris le risque, et il est extrêmement rentable. »

Steve Hindy, fondateur de « Brooklyn Brewery »

« J'ai fondé cette entreprise il y a vingt ans, après une passionnante carrière de journaliste reporter au Moyen Orient. Pendant cette période, j'habitais en Arabie Saoudite et au Koweït, où la loi islamique interdit la consommation d'alcool. Alors, tous les étrangers, et il y en a des milliers travaillant dans ces pays, fabriquent leurs bières à la maison. C'est la seule échappatoire ! J'ai donc commencé à faire ma propre bière. Au bout de six ans, ma femme en a eu assez de la région et elle a décidé de repartir aux États-Unis avec les enfants. Nous sommes donc retournés à New York, où j'ai continué à faire ma bière. C'est là que j'ai eu l'idée de créer ma propre brasserie.

Évidemment, je n'y connaissais rien en affaires. Mais mon voisin du dessous, Tom Potter, était banquier, et il me racontait toujours qu'il voulait monter son entreprise. Ma première mission a donc été de le convaincre que nous devions quitter nos boulots et fonder une brasserie ! Tom a trouvé mon idée complètement folle. Il avait un peu étudié l'industrie de la bière et savait que les gros brasseurs devenaient de plus en plus gros, et que les

petits se faisaient piétiner. J'ai fait quelques recherches et j'ai découvert que la plupart des petits brasseurs se trouvaient sur la côte ouest des États-Unis, que beaucoup avaient monté leur affaire après un voyage en Europe où ils avaient découvert que la bière pouvait avoir un goût différent que celui des géants comme Budweiser, et qu'il était possible de faire cette bière en Amérique, si on le voulait vraiment. J'ai montré ces articles à mon voisin, et il a commencé à s'intéresser au projet.

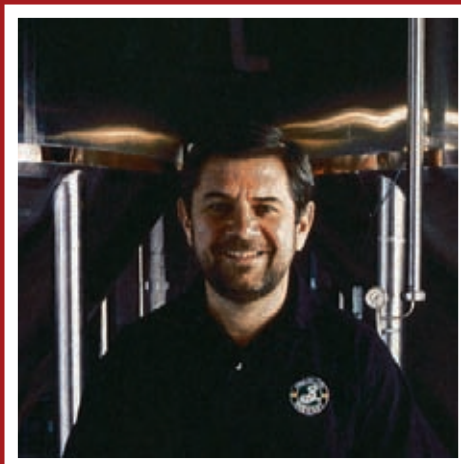
Nous avons rencontré une autre entrepreneur, Sophia Collier, qui avait créé la société Soho Natural Soda dans les années soixante-dix, et qui avait connu un grand succès. Elle nous a dit que notre bière et notre logo étaient géniaux mais que ce serait un échec si nous ne nous occupions pas nous-mêmes de la distribution. Distribuer de la bière à New York ? J'avais déjà du mal à payer l'assurance de ma voiture, alors imaginez celle d'un camion ! Sans compter le stationnement, et la mafia ! Mais nous avons suivi son conseil.

Il a fallu faire face à de nombreux obstacles au début. Nous vendions la bière directement du camion chaque matin : il y a eu des accidents de circulation, des conducteurs qui se sont fait attaquer à main armée, on nous a même volé des véhicules. Nous étions dedans jusqu'au cou ! Mais nous nous en sommes sortis.

La distribution est devenue une part très importante de l'affaire. Puis, au bout de trois ans, nous avons réalisé que nous ne pourrions pas faire fortune en vendant uniquement notre bière. Alors nous avons commencé à vendre d'autres marques, des concurrents même ! En tant que distributeur, nous avons pris de l'importance aux yeux de nos clients, parce que nous vendions cinquante bières différentes au lieu d'une seule. Finalement, nous avons vendu l'entreprise de distribution à un très bon prix en 2003 : c'est une histoire qui finit bien ! »

Jeremy Allaire, fondateur de « Brightcove »

« Nous existons depuis 2004, avec l'objectif de créer une nouvelle plateforme de distribution télévisuelle par Internet. En 2002, j'ai commencé à travailler sur une technologie permettant de diffuser très facilement des vidéos sur le Web. Je me suis dit qu'on pourrait alors distribuer des programmes commerciaux et y inté-

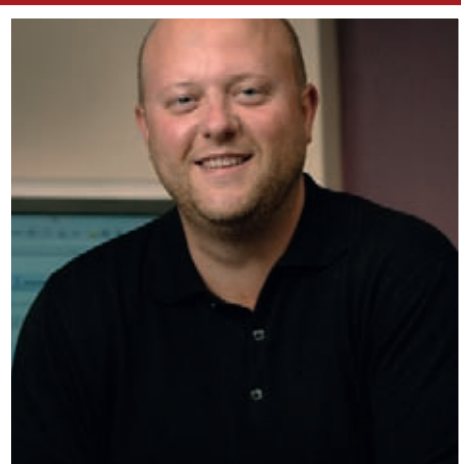


grer des contenus publicitaires. Et les outils pour y parvenir seraient disponibles pour que chacun puisse publier ce type de programmes.

Je pense que ce que nous sommes en train de mettre en place va générer de sérieux changements dans la façon de faire des affaires. Pensez à l'industrie télévisuelle et l'énorme mutation qu'elle a connue et connaît encore : à notre tour, nous allons littéralement transformer le marché et cela va remettre en cause les

modèles existants.

C'est un véritable défi que de construire une culture d'entreprise qui puisse survivre à ses transformations. Certains disent que les cinquante premières personnes que vous employez sont les fondations de la société. Ce que je voudrais, surtout, c'est trouver des personnes intelligentes, sympathiques et qui travaillent dur. C'est assez basique, mais c'est une bonne recette pour parvenir au succès ! J'engage également des gens qui sont interdisciplinaires : on a des ingénieurs s'intéressant autant à notre politique de prix que ceux du marketing, et des gens du marketing s'investissant dans la structure financière de la société. Nos employés viennent aussi de domaines différents : télévision, câble, Internet, média en ligne, publicité... un bon mélange ! Je pense que ce sont ces choix qui créent notre assise et font de nous une structure adaptable, un endroit formidable pour travailler et surtout plein d'énergie !



Aujourd'hui, nous entrons dans une nouvelle phase : nous avons prouvé que notre produit fonctionne et nous voulons en faire un phénomène de masse.

Mais le truc, c'est d'imaginer et de créer des produits que le client ne demande pas encore, savoir anticiper ce qui est possible. Le vrai défi d'une start up comme la nôtre est de trouver l'équilibre entre ce qui existe déjà et le développement d'une idée à long terme. »

PlayRec (à) propos de



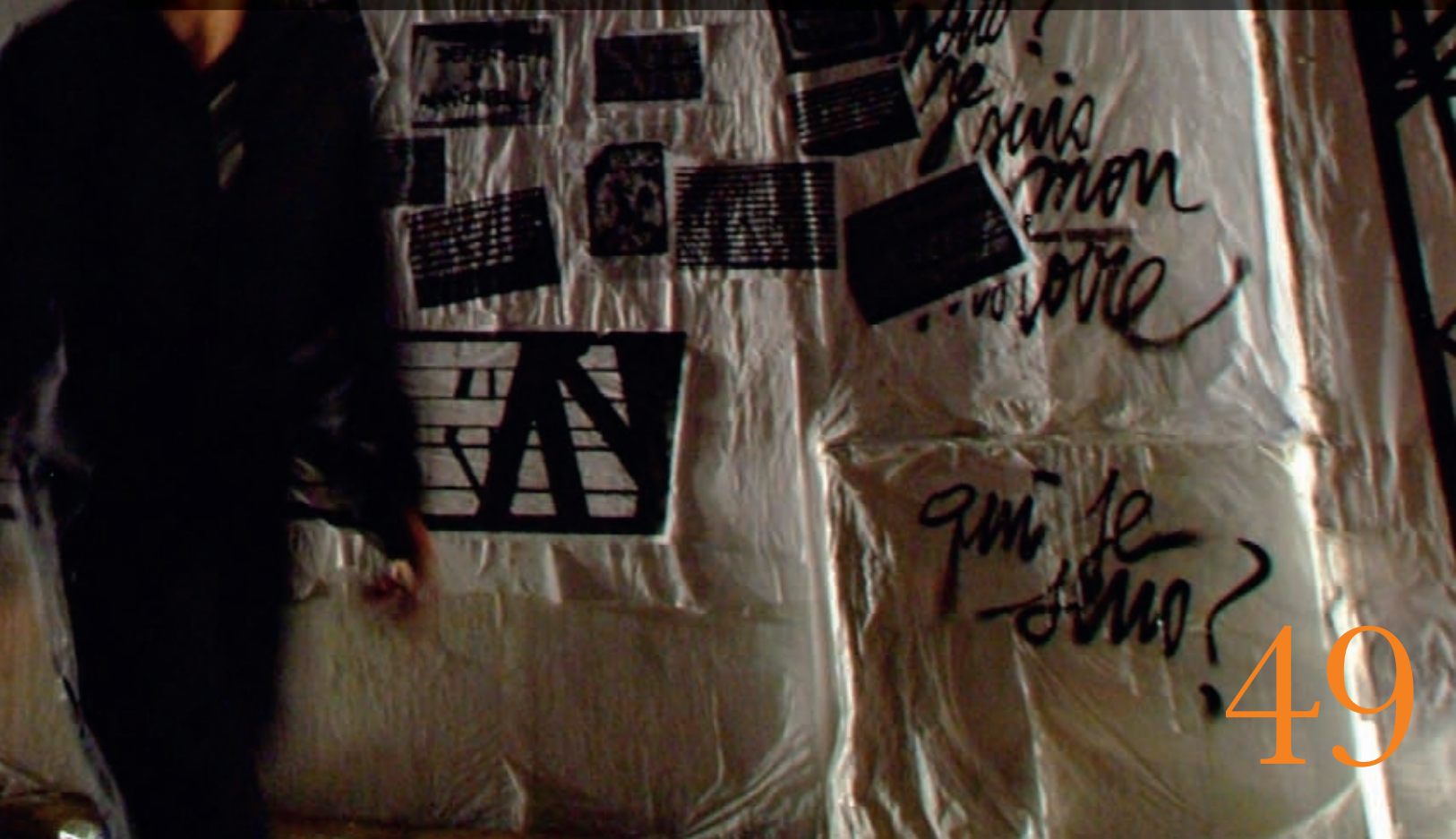
Frédéric Magda

mémoire industrielle

Autour d'une centrale hydroélectrique à Villeurbanne, dans les ateliers MPK de Poznan en Pologne, aux abords d'une ancienne gare à Valladolid en Espagne, des interventions artistiques ont surgi... Théâtre de rue, concert visuel, performance mémorielle, comment les qualifier ? Le travail de la compagnie KompleXKafarnaüm est difficilement traduisible en mots.

Une chose est sûre cependant : leurs créations sont toutes résolument tournées vers l'industrie, vers ces lieux de travail qui ont porté en eux tant de mémoire et qui sont à présent désertés. Devant les friches industrielles qu'ils investissent, les membres de KompleXKafarnaüm s'interrogent : « Quel héritage ?

Qu'est-ce qu'on jette ? Qu'est-ce qu'on garde de ce temps-là qui nous donne la force de croire ? » La question est lancée — au spectateur de se l'approprier, et peut-être de trouver des réponses.



L Le paysage industriel que nous avons connu au cours du XX^e siècle semble vouloir s'effacer au profit d'un monde nouveau dont les contours ont encore bien du mal à se définir. Au cœur de nos cités, les cheminées d'usine ont presque totalement disparu, emportant avec elles les ouvriers qui constituaient un des pans les plus solides de notre société. Nombreux sont les jeunes gens qui n'ont pas connu cet « ancien » monde, et qui consi-

dèrent avec perplexité la mutation qui s'opère. Où sont les ressources susceptibles d'offrir une alternative à cette disparition ? On a souvent le sentiment que les tentatives de réhabilitation conduites ici ou là n'y changeront rien ; transformer une usine désaffectée en université ou en complexe culturel n'est qu'un remède de surface.

Le mal est ancré en profondeur parce qu'il est humain, parce qu'il exprime la peur du lendemain. En résonance avec la société qui les entoure, des artistes toujours plus nombreux posent leur regard sur ce qui tente de nous échapper. Parmi eux, la compagnie KompleXKafarnaüm, avec un spectacle multimédia hors normes : PlayRec...

DONNER LA PAROLE À LA MÉMOIRE

Théâtre de rue, collectif d'artistes, intervention urbaine, concert visuel, performance mémorielle..., les formules ne manquent pas quand il s'agit d'évoquer le travail singulier de KompleXKafarnaüm, une bande d'artistes originaire de Villeurbanne. Musiciens, vidéastes, acrobates, auteurs, graphistes, spécialistes du son ou de l'image, ils sont près d'une vingtaine d'interprètes réunis autour de Pierre Duforeau et Stéphane Bonnard qui assurent la direction artistique de PlayRec depuis sa création en mai 2006. On évolue ici dans le domaine de l'art contemporain, mais déjà on regrette de l'avoir dit, tant on est loin du climat élitiste ou, pire encore, de l'hermétisme trop souvent associés à ce terme. Avec un site industriel pour décor, on touche au monde du travail, sa vie, sa mémoire, on touche à l'aventure humaine, on est résolument populaire.

À la fois sociologues d'un genre nouveau et archéologues du XXI^e siècle, les membres de KompleXKafarnaüm s'immergent au cœur d'un lieu à forte charge humaine, s'y investissent, partent en quête de témoins vivants, glanent des témoignages, des impressions, des expressions, se nourrissent de souvenirs, d'images, de documents d'archives, de symboles [Rec]. Après la récolte vient le temps de la création. On se réunit autour du matériau, on lui donne une forme, un ton, on cherche la bonne harmonie, la bonne teinte. Chacun s'approprie la matière première, la travaille, la triture et s'en inspire pour restituer enfin les prémices de PlayRec, une fresque multimédia qui sera l'aboutissement de tout ce travail d'équipe, un spectacle in situ aux facettes multiples, « *un manifeste, une parole militante, une inscription à vif, immédiate, qui porte un regard sur la manière dont se fabrique notre mémoire collective* » [Play].

EXPLORER PUIS RESTITUER

Que ce soit à Villeurbanne autour du barrage de la centrale hydroélectrique du quartier de Cusset ; dans celui de Trafalgar Street Arches à Brighton (Grande-Bretagne) ; dans les ateliers MPK de Poznan (Pologne) ; aux abords d'une ancienne gare à Valladolid (Espagne) ou encore devant les anciennes sucreries de Chalon-sur-Saône, PlayRec est un processus d'intervention artistique résolument tourné vers l'industrie et le monde du travail.

Mais si l'esthétique industrielle est une des composantes de cette démarche originale, le patrimoine humain en est l'essence. Réunis au-delà de la simple performance à la mode, les artistes de KompleXKafarnaüm évoluent dans un univers où rien n'est acquis par avance. Même si la trame de PlayRec repose sur un dispositif préétabli pour en assurer une solide ossature, c'est bien la nature humaine qui en constitue le cœur, une nature imprécise, toujours changeante, inattendue et pleine de contradictions. Et c'est peut-être là que s'exprime tout le talent de ces artistes : fouiller la mémoire ouvrière pour la mettre en lumière relève du tour de force ; l'ouvrier est par nature pétri d'humilité et toujours réticent à se mettre en avant, à « *faire son intéressant* ».

Au cours de la phase de récolte [Rec], les explorateurs du collectif KompleXKafarnaüm partent en équipe réduite dans les rues, dans les cafés, à l'affût de témoignages, d'histoires qui se transmettent de bouche à oreille. Ils cherchent un Grand Témoin, celui qui sera leur guide et racontera ses souvenirs. Ils le trouvent, l'écoutent,

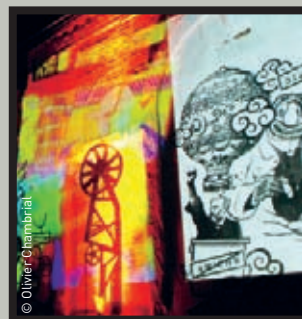
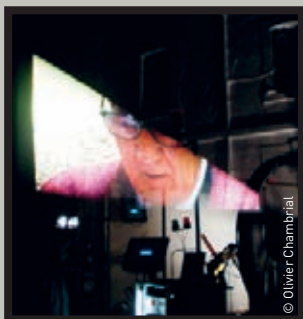
Suite page 59 >



Sur le site des usines ISSETA à Brighton en Angleterre (2007).

© Manuel Blanc

Portfolio



PlayRec | KompleXKafarnaüm

C'est parti d'un documentaire sur ce lieu,
sur les gens qui y ont travaillé, avec
l'idée que ces espaces portent une histoire
vouée à disparaître au premier coup
de pioche.





©Olivier Chambrin

On est allé sur place pour fouiner dans ce qui restait là :
dossiers, factures, photos, emballages, films
d'entreprise...

On a cherché des gens qui y auraient travaillé : errance dans la ville, frapper
aux portes, c'est une si vieille histoire...

Et puis on l'a rencontré. On a discuté, on a commencé à filmer.

Au fil des tournages quelque chose s'est
brouillé dans nos têtes.



L'ancien, avec ses souvenirs nous renvoyait à une époque,
celle d'une fierté, du "sentiment d'appartenance à",
d'une croyance au grand soir,
des lendemains qui chantent...
Depuis, il y a eu comme un courant d'air frais...



© Olivier Chambril

Nous on est des gosses qui avons grandi sans le Grand
Récit pour rêver, alors quel intérêt de faire ce film
si c'est pour se cogner dans l'impasse du
bon temps d'avant ?



On s'est demandé : quel héritage ?

Qu'est-ce qu'on jette ?

Qu'est-ce qu'on garde de ce temps-là qui nous donne la force de croire ?



© Patrick Weiler

On a repassé les bandes vidéo une fois, deux fois, trois fois. On les a disséquées, auscultées sous toutes les coutures, on s'est dit que l'histoire c'est juste une question de point de vue, que le point de vue c'est une question de média, on a abandonné le documentaire vidéo, on s'est lancé dans une fresque façon art rupestre.

> Suite de la page 50

l'enregistrent et le filment. Et lorsque parmi d'autres, une anecdote plus tard sera retenue, c'est parce qu'elle n'est justement pas anecdotique, mais en parfaite adéquation avec le lieu et les gens dont il est question. Le travail de recherche progresse alors peu à peu au gré des rencontres, au gré de la vie, parce que la méthode n'en est pas une. C'est une approche sensible, clairement subjective mais aussi, et peut-être surtout, engagée. PlayRec est « *le point de vue d'une génération sans illusion qui confronte son expérience à celles des anciens* ». Plus tard, à l'issue d'un long travail de préparation et de création, le site industriel revisité se transforme en une scène improvisée et éphémère. Un capharnaüm de machines bricolées fabriquent du son ou de l'image tandis qu'artistes et techniciens, au cœur du public, s'affairent à des tâches mystérieuses. Par là, on entend un saxophone, ici on suit le récit du narrateur. La façade de l'usine s'anime, devient écran, et la fresque attendue prend une forme inattendue. Des images mobiles, d'autres moins, des documents d'archives, des photographies anciennes ou non se chevauchent, s'interpellent, accompagnés, rythmés par la musique, les sons, un acrobate et son trampoline. Le mix se fait en direct, avec une belle part d'improvisation, mais l'essentiel se dessine peu à peu : la parole est donnée à la mémoire. La forme est certes déroutante parce que non linéaire, mais le public ne s'y trompe pas. Il sait décrypter ici et là des éclats de sa propre histoire et se reconnaît à travers le regard de l'artiste. Devenu partie intégrante de la fresque, à la fois acteur et spectateur, il devient le réceptacle et le révélateur de toute la vie dont il fut le témoin.

En résidence de création à Aurillac, en 2006.



Sur le site d'une centrale hydroélectrique, à Villeurbanne, en juin 2007

Pour aller plus loin...

Où et quand voir PlayRec ?

PlayRec sera joué les 2 et 3 mai 2008 à La Condition publique à Roubaix.

Détails sur le site www.laconditionpublique.com

La Condition publique est un lieu éminemment chargé d'histoire, et d'histoire industrielle au premier chef, puisque c'est là qu'était entreposée et conditionnée la laine de Roubaix, une ville où l'industrie textile a longtemps été omniprésente. Aujourd'hui, les bâtiments de la Condition publique accueillent un lieu culturel pluridisciplinaire.

Ils font PlayRec...

- Jérôme Aubrun (manipulateur-vidéo)
- Marion Baraize (régisseuse)
- Manuel Blanc (manipulateur-vidéo)
- Stéphane Bonnard (narrateur)
- Frédéric Bricout (trampoline)
- Julien Diago (afficheur)
- Pierre Duforeau (direction artistique)
- Gilles Gallet (régisseur)
- Marc-Antoine Granier (musicien)
- Eric Guérin (manipulateur-vidéo)
- Alice Marsal (communication)
- Mathieu Monnot (musicien)
- François Payrestre (musicien)
- Nikola Pilépic (afficheur)
- Sébastien Revel (régisseur)
- Jean-François Rivière (manipulateur-vidéo)
- Nicolas Thiry (régisseur)
- Marcelo Valente De Almeida (manipulateur-vidéo)
- Patrick Weiler (production)
- Géraldine Winckler (administration)
- Lorette Zitouni (musicienne)

Odysée



Armand Bahadourian et sa fille.



La devanture du magasin à la fin des années 1960.



Le magasin, années 1960. Au premier plan, avec un chapeau : Djebraïl Bahadourian.

Bahadourian

une histoire savoureuse et épicée

Alexandre Giandou

© Archives privées



© V. Védreine



© Archives privées



© V. Védreine

En cette soirée de novembre 2003, le conseil municipal de Lyon attribue, à l'unanimité, la dénomination « Djebraïl Bahadourian (1907-1991) » à une place du 3^e arrondissement de la capitale des Gaules. Les élus de tous bords sont enthousiastes. Pour certains, c'est la « reconnaissance juste d'une personne qui a contribué à cette intégration remarquable de la communauté arménienne, mais aussi qui a contribué beaucoup plus largement à la défense des valeurs humanistes dans notre Ville ». Pour d'autres, « cet exemple démontre que par l'effort, la persévérance et le travail, toutes les possibilités sont ouvertes pour les nouveaux arrivants sur le sol français ». Ils saluent en Bahadourian « un nom que tous les gourmets connaissent ». Mais au-delà de l'épicier qui a redonné à ce terme son sens originel de marchand d'épices, quel parcours et quelle destinée !

61

Djebraïl (Gabriel) Bahadourian est né le 10 octobre 1907 dans la région d'Aksaray, en Anatolie Centrale, carrefour sur la route anatolienne. Il est issu d'une famille aisée. Les Bahadourian sont éleveurs de mouton et commerçants de peaux, de blé et d'huile de lin. En 1915, comme les Arméniens de Turquie, ils subissent le génocide. De 1915 à 1917, ont lieu, en effet, des déportations et des massacres de grande ampleur qui anéantissent près des deux tiers de la population arménienne vivant sur le territoire actuel de la Turquie. Si la famille reste unie et échappe aux massacres, elle est déportée, d'abord vers la Syrie, puis vers la Jordanie. Au cours d'une longue marche, terrible, seuls quatre des huit enfants et leur maman survivent. On retrouve alors Djebraïl au Liban, où il vend du pain dans le port de Beyrouth pour aider le reste de la famille à survivre.

En 1918, il accompagne sa mère et sa sœur qui ont décidé de rentrer dans leur région natale, tandis que son frère Sahag embarque, depuis Chypre, vers la France. À leur retour à Aksaray, ils constatent que tous leurs biens ont été saisis. La famille est ruinée. Pour le jeune Djebraïl, il n'est pas question de fréquenter l'école. Il est contraint de travailler dans la rue, comme beaucoup d'enfants. Après quelque temps, il est embauché par un vieil ami de son père, Hadj Lofet, négociant et revendeur de blé et d'autres produits agricoles.

« REVEZ-DEMAIN »

Djebraïl se révèle vite très doué pour les affaires. Hadj Lofet n'en revient pas ! Il lui propose rapidement de devenir son associé. Djebraïl parcourt alors les routes poussiéreuses et peu sûres de la Turquie de l'époque. Smyrne, Istanbul, Ankara, il se rend partout pour approvisionner un magasin qui devient de plus en plus important, car la devise du jeune homme est simple : ne jamais dire « *je n'en ai pas* ». Lorsqu'on lui demande un article qu'il ne vend pas, il répond simplement : « *Je n'en ai plus, revenez demain* ». Résultat : de l'alimentation à la quincaillerie, des vêtements aux machines agricoles, il vend de tout. Avec Yaccoub Takeli, son nou-

vel associé — Hadj Lofet a décidé, en effet, de se retirer — il décide même de vendre un produit inconnu dans la région : des voitures de la fameuse marque lyonnaise Berliet. Dans la foulée, il se rend à Bakou, en Union Soviétique, puis à Bagdad pour importer du carburant. L'affaire est prospère et l'argent n'est plus un souci. Au contraire même, Djebraïl aide ses proches, et notamment son frère Sahag, installé en France depuis dix ans et travaillant jusqu'alors dans diverses usines de fonderie dans la banlieue lyonnaise, à ouvrir une boucherie, rue Moncey à Lyon. Cette boucherie devient bientôt le rendez-vous des Arméniens de la région : la clientèle arménienne, qui ne parle pas le français, fait la queue de bon matin pour acheter la viande qu'elle désire.

En 1928, à l'occasion d'un déplacement à Istanbul, Djebraïl décide de se rendre en France : cela fait maintenant près de dix ans qu'il a été séparé de son frère et il juge qu'il est temps d'aller le voir. Arrivé à Marseille, il prend tant bien que mal — il ne parle pas un mot de français — un train pour Lyon. Les retrouvailles avec son frère sont, on l'imagine aisément, joyeuses. Djebraïl aide Sahag dans la boucherie, mais celui-ci confond recettes et bénéfices. Surtout, il s'adonne à la boisson.



Une vitrine du magasin, années 1970.

© Archives privées



Il suffit d'entrer dans le magasin pour avoir la sensation de ne plus être en France...

Il implore pourtant Djebraïl de rester entre Rhône et Saône et d'agrandir le commerce. Dans un premier temps, Djebraïl refuse. Pourquoi viendrait-il s'installer dans une ville et un pays qu'il ne connaît pas alors que ses affaires marchent très bien en Turquie ? Pourtant, devant l'insistance de son frère et la promesse qui lui est faite de ne plus boire une goutte d'alcool, Djebraïl décide de rester. Il contacte son associé et lui demande d'embarquer « *sa famille à destination de la France* » et de lui envoyer « *l'argent qui lui revient* ». Yaccoub Takeli lui répond alors : « *Mon cher associé, ce n'est pas avec de l'encre que j'écris, mais les larmes de mes yeux de savoir que j'ai perdu un associé comme toi* ».

UNE NOUVELLE TÊTE À LA GUILLOTIÈRE

Nous sommes en 1928, rue de Sévignier (actuellement rue Pierre-Bourdan). Une nouvelle tête est apparue, celle d'un marchand ambulant surnommé « le frisé ». Il ne parle que le turc et se fait comprendre par gestes. Il est sans papier et vit dans la clandestinité. L'une de ses rares sorties a lieu le dimanche où, à la messe, il va à la rencontre des autres Arméniens. Il est vite adopté et devient un membre du bureau de la communauté. Il en profite pour apprendre l'arménien. Il souhaite ouvrir une échoppe dans le quartier de la Guillotière.

Longtemps village où dormaient les voyageurs, lorsque les portes de Lyon étaient fermées, située sur la rive gauche du Rhône, de l'autre côté de l'unique pont qui permettait de relier Lyon au Dauphiné, la Guillotière a été rattachée à la ville au milieu du XIX^e siècle, puis divisée entre les 3^e et 7^e arrondissements. Dans ce quartier,

de nombreuses vagues migratoires se sont relayées depuis la fin du XIX^e siècle. Aux Auvergnats et Ardéchois ont ainsi succédé les Italiens, les Grecs pendant la Première Guerre mondiale, les Arméniens chassés de Turquie, les Algériens et, depuis quelques années, les Asiatiques. Le quartier est ainsi devenu un lieu d'habitat, puis de commerce, très cosmopolite. Les Arméniens ou les Italiens reprennent des fonds, surtout dans l'alimentation et l'équipement, pendant que les Algériens ouvrent des boutiques et des cafés à destination de leurs pairs, et que des réfugiés juifs d'Europe de l'Est achètent des magasins de vêtements ou de lingerie. En plus des commerces nombreux et divers, les communautés retrouvent dans le quartier leurs propres compatriotes. C'est l'occasion d'échanger des nouvelles ou des conseils. La « Place du Pont », dans le quartier de la Guillotière, prend certaines journées d'été des allures très méditerranéennes ou orientales. C'est là, à l'angle des rues Marignan et Villeroy, que Djebraïl installe, en 1936, une toute petite épicerie de 40 m². Grâce à l'intervention de la communauté et à une lettre écrite au Président de la République, il a finalement réussi à obtenir des papiers, et il s'est marié. Son épouse est la fille de Hadj Lofet, son premier associé. « *Ma grand-mère paternelle et mon grand-père maternel s'étaient arrangés pour caser les deux jeunes gens* », raconte Armand, l'un des trois fils, avec Arthur et Serge, nés de cette union. Dans son épicerie, Djebraïl, devenu Gabriel, se spécialise dans l'épicerie orientale, d'abord pour ses coreligionnaires, puis fait venir, pour les Ashkénazes fuyant la Pologne, des harengs blancs de la Baltique et des cornichons au sel de Russie. Son négoce propose bientôt tous les produits exotiques dont manquent les déracinés. Il est vrai que la région lyonnaise a attiré un grand nombre de réfugiés en raison de sa situation géographique et des nombreuses entreprises (textiles, chimiques...) en quête de main-d'œuvre.

LE « SUPER-MARCHÉ » BAHADOURIAN

La crise des années trente, puis la Seconde Guerre mondiale sont des moments pénibles, pour les Bahadourian comme pour beaucoup de Français. Si les af-



Le restaurant en face des Halles.



L'épicerie des Halles.

faïences sont laborieuses, Gabriel s'investit totalement auprès de la communauté arménienne dont il devient le président.

À la Libération, les affaires reprennent. Gabriel importe désormais en grandes quantités et met à contribution sa famille : il faut griller le café, le mouliner et le mettre en sachets ; remplir des bouteilles de rhum, arrivé par fûts de 300 litres. Gabriel ouvre également, rue Vendôme, un entrepôt pour vendre en gros. C'est son épouse qui tient l'épicerie. Arthur et Serge le rejoignent rue Vendôme, pendant qu'Armand, une fois ses études achevées, aide sa mère au magasin. La petite épicerie s'agrandit : elle passe progressivement de 40 à 120 m². Elle devient le « super-marché » Bahadourian.

En 1962, Gabriel décide de séparer complètement la vente en gros de la vente de détail. Le commerce de gros est confié à Arthur et Serge. En octobre 1970, est inauguré par Louis Pradel, alors maire de Lyon, un vaste libre service de gros à Gerland, sous la raison sociale Agidra. La vente en gros alimente un réseau de distribution de près de 100 kilomètres autour de Lyon avec des tournées hebdomadaires auprès des épiceries arméniennes et orientales et des tournées mensuelles jusqu'à Besançon et Mulhouse. En 1980, Agidra lance sa première marque propre, « Fantasia » (gamme de produits orientaux), puis « Grain de Frais » (légumes secs et produits céréaliers).

Gabriel s'occupe de l'épicerie avec Armand : «*Tu te mets à la caisse, et tu n'en bouges pas* », lui dit-il. Quarante-cinq plus tard, Armand, 65 ans, s'y trouve toujours. Entre-temps, l'affaire Bahadourian a pris du volume et une notoriété qui dépasse, et de loin désormais, la Guillotière où l'épicerie est le cœur vivant du quartier.

Au fil du temps, Armand Bahadourian a acheté les locaux voisins. « *Dès que je gagnais un sou, je réinvestissais. Papa disait toujours, moitié en arménien, moitié en turc, que les dettes sont le fouet du travail.* » Le magasin occupe aujourd'hui 600 m² et « *nous souhaitons agrandir la boutique de 200 m²* ».

CAVERNE D'ALI BABA

L'entrée du magasin est garnie de poteries du Maghreb et de multiples articles de quincaillerie. Plus loin, on trouve des fèves et des pois chiches, les différentes moutures de semoule, les mélanges d'épices, les olives. Plus loin encore, des ustensiles de cuisson introuvables dans n'importe quel autre magasin. Au fond, la viande halal côtoie la boucherie arménienne. Les bouteilles de lait caillé sont à proximité de la feta grecque. On trouve toutes les senteurs possibles : du café arabica, des confitures (patate douce, baies rouges, églantine, figue), de la crème d'amandes, de la gelée de thé au jasmin, de la réglisse en poudre, du fenugrec, des épices pour tajine (curcuma, gingembre, coriandre, poivre blanc, cannelle), safran, badiane, cumin, anis, des nonnettes fourrées à l'orange, des aubergines et des feuilles de vigne farcies, des olives noires, des olives au cumin, des berreks à la kefta, des gâteaux arméniens, libanais, tunisiens... Les produits d'Arménie et de Turquie sont côte à côte, tout comme ceux halal ou casher. Il suffit de rentrer dans le magasin pour avoir la sensation de ne plus être en France : les odeurs, les produits, la clientèle, les employés, tout fait penser à un souk oriental. Bahadourian, c'est un concentré d'Orient et de Méditerranée vivant en harmonie et en paix.

Mais le plus surprenant est la véritable caverne d'Ali Baba située dans les sous-sols. Parallèlement à l'agrandissement en surface, Armand Bahadourian a en effet racheté les caves et a fait percer les murs afin de pouvoir circuler de l'une à l'autre. « *Nous avons acheté tous les sous-sols et nous avons 1 000 m² de cave à quatre coins de rue* ». C'est un labyrinthe où les plaques des rues, fixées aux murs comme dans les égouts, évitent de se perdre. L'émotion est peut-être plus forte que dans la boutique proprement dite : la « caverne » déborde d'épices, de condiments, de produits de toutes sortes et les odeurs se succèdent. Le cuisinier Paul Bocuse aime y venir.

Bahadourian est devenu, en effet, l'un des principaux symboles de la culture méditerranéenne à Lyon et dans la région Rhône-Alpes. « *Nous avons une clientèle en or. Elle traverse toute la région pour venir nous voir. Elle vient de l'Ardèche, de Mâcon, de Valence, etc.* »

ÉPICIER, TRAITEUR, RESTAURATEUR

À la retraite de Gabriel, Arthur a repris l'activité de gros, que ses fils, Léo et Patrick, gèrent en même temps qu'ils développent une chaîne de supermarchés. Aujourd'hui, Agidra possède ses marques « Savino » (produits méditerranéens), « Bedros » (herbes et épices) et « B&S » (fruits secs et grillés salés) et regroupe les enseignes « Grand Frais », « Côté Halles » et « Espace Fraîcheur ».

Armand, quant à lui, a gardé le détail. Il dirige, avec ses deux filles, Sandrine et Patricia, le magasin de la Guillotière, un rayon traiteur aux Galeries Lafayette de Bron, et depuis 1996 une boutique aux Halles de Lyon, temple de la gastronomie lyonnaise. Armand poursuit le développement initié par Gabriel. « *Aux Halles de Lyon, juste en face de notre boutique, nous avons ouvert un restaurant : Inch'ka (traduction : qu'est-ce qu'il y a ?). Les gens étaient demandeurs. Nous avons un rayon traiteur et nous proposons toutes les saveurs de la Méditerranée. En 1995, mon gendre avait commencé à faire des dégustations de produits. C'est comme cela que l'idée a germé.* » Il a également acheté, depuis quelques mois, une épicerie fine concurrente dans le 8^e arron-

dissement de Lyon (« À la rencontre des saveurs »). « *Actuellement, nous avons plus de 10 000 références, dont 50 % sont de la marque Bahadourian. Nous faisons tout pour garder une bonne image. Les Galeries Lafayette de Paris m'ont demandé de présenter nos articles dans le cadre de la « Route de la soie ». Notre objectif est que nos produits soient présents dans les différentes Galeries Lafayette de France. Nous faisons, pour l'instant, des opérations ponctuelles, mais nous souhaitons nous développer. Aujourd'hui, j'ai 65 ans. J'ai l'âge de la retraite, mais je n'ai pas l'intention d'arrêter. C'est une compétition. J'ai eu la chance de recevoir Madame Chirac au mois de décembre 2006. Les odeurs lui ont plu.* » Depuis, l'épicerie Bahadourian sert l'Élysée.

La « caverne » déborde d'épices, de condiments, de produits de toutes sortes et les odeurs se succèdent. Le cuisinier Paul Bocuse aime y venir.

Gabriel, longtemps président de l'Union nationale des Arméniens de France, a également beaucoup œuvré pour sa communauté. Il a longtemps fait partie du « Conseil des laïcs » de l'Église arménienne. Les fresques de l'église de la rue Boileau ont été réalisées grâce à ses donations. Peu de temps avant de mourir, il est retourné sur la tombe de son père, dans le désert de Jordanie. Il a pris un peu de terre et l'a jetée sur la tombe de sa mère, au cimetière de la Guillotière où il repose, lui aussi, depuis le 31 janvier 1991.



« *Aujourd'hui, j'ai l'âge de la retraite, mais je n'ai pas l'intention d'arrêter. C'est une compétition* », déclare Armand Bahadourian.

Saga

Bugatti

© Musée de la Chartreuse - Fondation Bugatti

© Bernard Hamann

un siècle d'enthousiasme

Virginie Vendamme

La légende commence peut-être en 1901, lorsque le jeune Ettore Bugatti, âgé de tout juste vingt ans, construit sa première voiture. À moins que ce ne soit en 1909, à Molsheim, petite ville au sud-ouest de Strasbourg, où le jeune homme choisit d'installer sa première usine ? Quoi qu'il en soit, tout commence très vite. Le XX^e siècle en est à ses débuts, les automobiles sont encore des objets rares, leur fabrication presque artisanale, et les constructeurs se comptent par milliers. Si Bugatti se distingue, c'est bien sûr par son talent, mais aussi, peut-être, par une certaine idée de l'automobile : luxe, vitesse, et légèreté...

Ettore est né à Milan, en 1881. Comme son père, il était destiné à devenir artiste. Mais c'est son frère, le bien nommé Rembrandt, qui sera sculpteur animalier. Il dessinera d'ailleurs les bouchons de radiateur des Bugatti, dont le plus célèbre est sans doute celui de la Royale, en forme d'éléphant dressé. Ettore, lui, sera un artiste d'un autre genre, dessinateur de voitures extraordinaires, inventeur prolifique, dépositaire de plus de mille brevets...

Le jeune Italien travaille tout d'abord comme apprenti dans une fabrique de tricycles et de machines à coudre. Sans jamais fréquenter une autre école que celle du monde et des ateliers, il construit à vingt ans sa première voiture. Elle pèse 650 kg, est dotée d'un moteur quatre cylindres, et roule à 60 km/h. Cet engin fait un triomphe au Salon de Milan et y remporte le premier prix.

« Les habitants de Molsheim vont s'habituer à voir débouler dans les rues étroites des voitures roulant à plus de 90 km/h... »

et son fidèle ami Ernst Friederich, mécanicien rencontré à Paris quelques années plus tôt. Établi dans un hangar, tout près de Graffenstaden, il crée une grosse voiture de quatre cylindres, qui impressionne le directeur de l'usine Gaz Motor Deutz à Cologne, en Allemagne. Trois ans plus tard, ce dernier en achète la licence. Ettore Bugatti devient responsable de la fabrication chez Deutz et touche des royalties sur les ventes. Visiblement, cela ne le comble pas. Il entreprend de créer, chez lui, une nouvelle voiture : la Type 10, dont son ami Louis Blériot, l'aviateur,

deviendra un inconditionnel. On dit qu'il l'a construite dans sa cave et qu'il a été obligé de la démonter pièce par pièce pour la sortir de la maison... C'est avec cette « baignoire », baptisée ainsi en raison de sa carrosserie, qu'il deviendra son propre « Patron », le nom qui lui restera. Un Patron exigeant, pointilleux, mais étonnamment doué.

LA NAISSANCE D'UN PATRON

Lorsque le directeur de l'usine alsacienne de voitures de Dietrich entend parler de cette voiture incroyable, il décide aussitôt de rencontrer son inventeur. Ettore se met en route vers l'Alsace et quinze jours plus tard, il apprend à son père, fort surpris, qu'il est engagé pour sept ans — à vingt-et-un ans, il est en effet encore mineur... Sans plus attendre, il quitte l'Italie et part s'installer en Alsace (qui est allemande, à cette époque) avec sa femme Barbara. Les voitures fabriquées chez de Dietrich prennent le nom de « Dietrich-Bugatti ». Ettore touche une commission sur chaque exemplaire vendu en France et possède l'exclusivité des ventes sur l'Italie. En échange, il donne la primauté de ses inventions à de Dietrich.

Quand, en 1904, ce dernier renonce provisoirement à fabriquer des voitures, Ettore s'associe avec un autre fabricant alsacien de son âge, Émile Mathis, qui représente à Strasbourg plusieurs marques d'automobiles. Mais un an plus tard, il décide de se lancer à son compte. Il est accompagné, dans cette aventure, par trois dessinateurs, un tourneur, un ajusteur,

MOLSHEIM ENTRE DANS L'HISTOIRE

Un matin de décembre 1909, Ettore Bugatti gare sa baignoire devant la Darmstadtbank de Strasbourg. Le jeune homme de 28 ans doit rencontrer le banquier, Monsieur de Viscaya. Avec son ami Ernst Friederich, qui est devenu un excellent coureur du team Bugatti, il a repéré à Molsheim, à 25 km de Strasbourg, une ancienne teinturerie flanquée d'une maison d'habitation. Le tout est à louer pour 5 000 marks par an. Le banquier donne son accord. L'épopée Bugatti commence...

En décembre 1909, quand Ettore s'installe dans l'ancienne teinturerie, Molsheim est une petite cité de 1 200 âmes. Les habitants ne savent pas encore qu'ils vont bientôt s'habituer à voir débouler dans les rues étroites des voitures roulant à plus de 90 km/h et que les célébrités vont venir nombreuses troubler le calme du village. Citons seulement Mohammed V, le lieutenant Loiseau, qui traversera le Sahara avec une Bugatti T40, ou encore Roland Garros, qui vient à Molsheim en avion, atterrissant juste à côté de l'usine, au grand dam des autorités qui avaient interdit de telles manœuvres.



À la Fondation Bugatti, à Molsheim, on trouve de nombreux documents, des affiches et des objets insolites qui perpétuent le souvenir du constructeur Ettore Bugatti.



Bugatti au volant de la voiture qu'il avait construite en 1898. En 1899, l'Automobile Club de France lui décerna une médaille, et en 1901, il obtint à l'Exposition Internationale de Milan la plus haute récompense pour la construction nationale...

© Archives privées

Près de cent ans plus tard, Molsheim est toujours la Mecque des passionnés de Bugatti, et ces derniers, qui se sont appelés « Les Enthousiastes », continuent d'y venir en pèlerinage, au volant de leur voiture sensationnelle... Mais revenons en 1909. Ettore débute avec une vingtaine d'ouvriers, qui fabriquent la T 13, une dérivée de la T 10. Jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, 7 900 voitures sortent de l'usine. C'est peu, mais assez pour créer un mythe, symbolisé par ce logo qui apparaît très tôt sur les voitures : un ovale marqué du nom Bugatti, coiffé des initiales de son créateur.

VITESSE SUPRÊME

C'est surtout la vitesse qui intéresse le jeune constructeur. C'est pour elle qu'il va mettre au point une foule d'innovations technologiques. Dès ses débuts à Molsheim, les courses automobiles font donc partie des défis à relever. C'est un monde qu'Ettore connaît bien : depuis ses 18 ans, il a participé à plusieurs courses. Il en a même gagné, comme celle de Vérone-Man-toue, en mars 1899, sur un

tricycle qu'il avait personnellement mis au point... À Molsheim, Ettore dessine des voitures légères, « pur-sang », très différentes de celles que l'on voit habituellement lors des courses. Les succès sont au rendez-vous. La Type 13 remporte 40 victoires entre 1910 et 1914. Mais déjà la guerre se profile, et le patron doit quitter l'Alsace avec sa femme et ses trois enfants pour se réfugier en Italie, avant de gagner Paris.

À son retour, en 1918, il découvre une usine endommagée. Peu importe, les projets ne manquent pas ! En témoigne ce nouveau moteur quatre cylindres et seize soupapes, qu'Ettore avait conçu juste avant la guerre puis enterré sous l'usine lorsqu'il lui avait fallu quitter les lieux... En 1921, il équipe la T 13 de ce moteur et gagne le Grand Prix

de Brescia. Les succès aux courses s'enchaînent, assurant une popularité grandissante à ses voitures.

UN « AVION SUR ROUES »

C'est surtout la Type 35 qui provoque l'engouement des amateurs. Elle est lancée par le Patron en personne



Le Coupé Napoléon, peint par Marcel Recher.

© DR

au mois d'août 1924, pour le Grand Prix de Lyon. Elle devient championne du monde en 1926, et remporte au total plus de 2 000 victoires. Élégante, fine, elle est la synthèse des modèles précédents, avec une grâce supplémentaire. La Type 35 se vend très bien, notamment dans sa version plus modeste, à des pilotes amateurs, qui achètent là une véritable Formule 1, presque identique à celles des professionnels. À l'époque, rien n'est plus chic. La Type 35 sera construite jusqu'en 1930. Certaines versions de cette voiture mythique atteignent pratiquement 200 km/h. La presse parle d'« avion sur roues »...

Et le succès est contagieux. Ettore construit pour l'anniversaire de son deuxième fils Roland, une réplique exacte de la Type 35 à l'échelle 1/2, avec un moteur électrique. Présentée au Salon de Paris en 1926, elle sera finalement commercialisée, car nombreux sont les papas riches qui veulent en acheter une « grande » pour eux, et une « petite » pour leur fils. On la retrouve d'ailleurs dans l'aventure de *Tintin au pays de l'or noir*, avec le terrible Abdallah au volant...

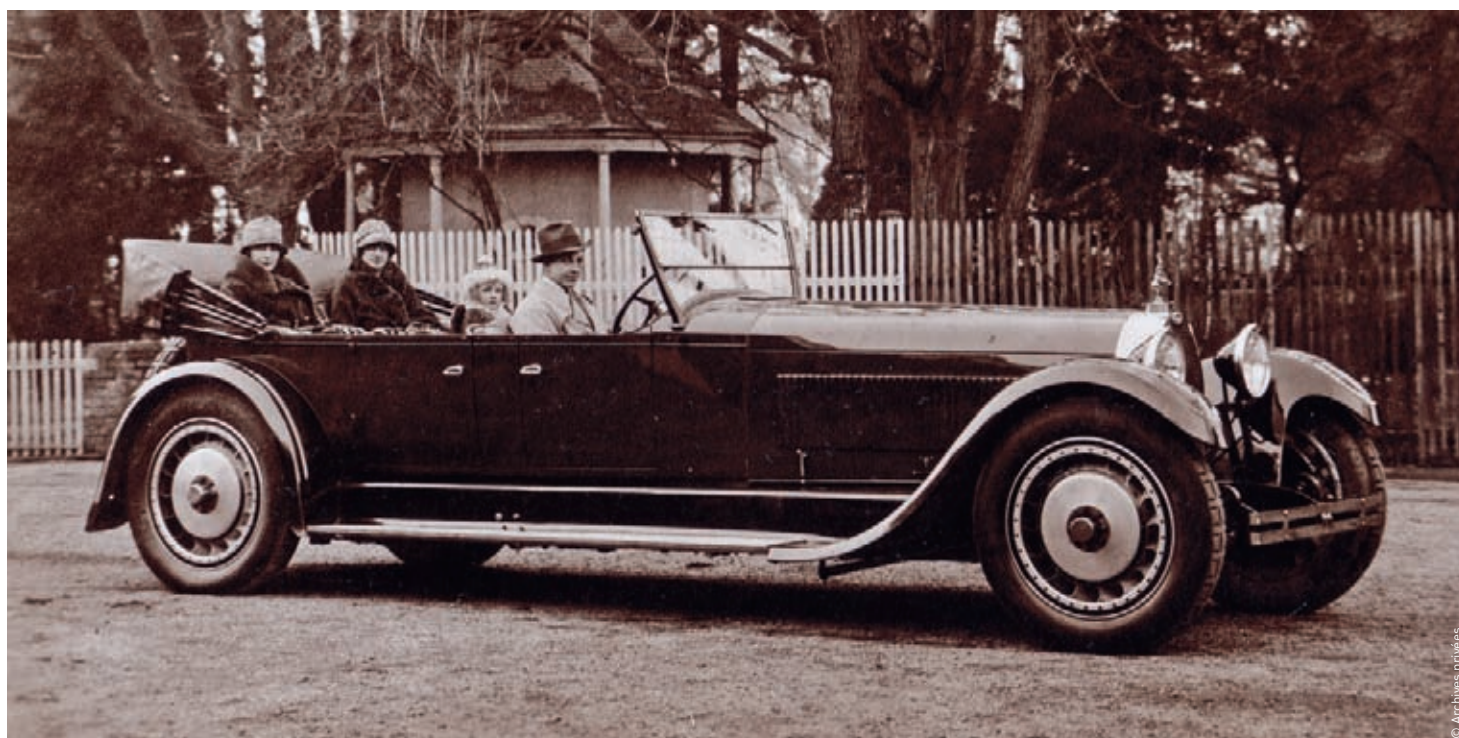
LA ROYALE

En 1926, une autre voiture mythique voit le jour : la Royale Type 41. Elle est la plus grande et la plus chère des voitures. Pesant trois tonnes, dotée de roues d'un mètre



Les passionnés de Bugatti continuent de venir en pèlerinage à Molsheim, au volant de leur voiture sensationnelle. Ils se sont justement appelés « Les Enthousiastes ».

de diamètre, atteignant une vitesse de 160 km/h (mais freinant mal...), garantie à vie, elle est simplement gigantesque. Et coûte très cher — autant aux clients qu'au constructeur. Ettore Bugatti, qui réalise là l'un de ses vieux rêves, veut faire de sa Royale une voiture de roi, diffusée à très peu d'exemplaires. Orgueilleux, le patron déclare : « *Je la vendrai facilement, car elle sera la plus chère du monde* ». Effectivement, elle vaut le double d'une Rolls Royce... Il n'en prévoit que 25, qui sont personnalisées pour chaque client. Mais seulement sept seront produites. Toutes possèdent une histoire particulière, certaines étant habillées de multiples carrosseries. La plus connue est celle que dessine son fils, Jean Bugatti. Elle a la particularité de ne pas avoir de phares, « *car son propriétaire n'aime pas conduire la nuit* » !



Sa Majesté le Roi Alphonse XIII fut le premier à recevoir un exemplaire de la Bugatti Royale.



Bugatti au volant de la voiture qu'il a construite en 1901.

DES DIFFICULTÉS GRANDISSANTES

À partir de l'époque de la Royale, les difficultés financières commencent à poindre. La Royale ne sera jamais achetée par les rois, les Type 45 et Type 47 resteront à l'état de prototype. En 1930, Jean reprend les rênes de l'entreprise. Comme son père, il n'a pas suivi d'études mais apprend au contact des ouvriers, en passant par tous les postes de travail de l'atelier. (Plus tard, il sera aussi essayeur de voitures, « métier » encore plus dangereux que celui de coureur...)

Pour le fils d'Ettore, il est grand temps de prendre les mesures qui s'imposent : concevoir de belles voitures, certes, encore faut-il qu'elles soient sûres et confortables. Il lance donc la T50, qui ne marche pas très bien, mais qui marque l'entrée dans une nouvelle ère. Vient ensuite la Type 55, qui est LA voiture de sport des années 30. Ses belles courbes n'effacent malheureusement pas les difficultés financières. Ettore s'entête, veut rester dans le très haut de gamme : pour lui, une voiture doit être une œuvre d'art. L'usine ne propose plus à la vente que des Type 50 et 55, alors qu'il faut absolument faire rentrer de l'argent. Ettore passe alors un accord avec plusieurs compagnies de Chemins de fer (PLM, Alsace Lorraine et l'État) : il construit un « Pur-sang du rail », un autorail astucieusement équipé... des moteurs de 400 CV de la Royale. Il remporte là aussi un record de vitesse, propulsant son pur-sang ferroviaire à 196 km/h !

L'entreprise reste debout, les voitures nouvelles sont de vrais bijoux, mais l'arrivée du Front populaire est un nouveau coup dur pour les deux Italiens. Une grève se déclenche dans l'usine. Ettore Bugatti ne peut plus y entrer,

lui, le « Patron », paternaliste et proche de ses ouvriers, comme l'étaient souvent ceux de son époque. L'Italien ne comprend pas. Il quitte Molsheim pour s'en aller vivre à Paris. Il n'y reviendra plus. Il engage cinq ouvriers alsaciens pour travailler dans son atelier à Levallois-Perret, tandis qu'il reçoit ses clients avenue Montaigne à Paris.

MORTS PRÉCOCES

Pendant ce temps, Jean dessine de nouvelles voitures aux noms qui font encore rêver : l'« Atlante », ou encore l'« Aérolythe », magnifique coupé surbaissé sur un châssis de Type 57 raccourci, qui servira de prototype pour l'« Atlantic », dont trois exemplaires seulement sont fabriqués... Plus tard, Jean dessine une Type 64, censée rouler à 200 km/h. Elle doit être la vedette du Salon de l'auto de 1939. Le 11 août, alors qu'il roule de nuit pour essayer la Type 57 G, qu'il compte engager au Grand Prix de la Baule, Jean croise un cycliste. Il l'évite de peu, à près de 180 km/h et termine sa course contre un arbre. À quelques kilomètres de Molsheim. Il avait tout juste 30 ans. Ettore est très affecté par sa mort.

La guerre arrive, l'usine se replie à Bordeaux. À Molsheim, l'usine, passée aux mains des Allemands, sert à fabriquer des pièces de chasse-neige et de véhicules amphibies de la marque Volkswagen. À la Libération, Ettore doit encore se battre pour récupérer son bien : l'usine a été saisie par l'administration française, parce que son propriétaire est italien ! Ettore engage un procès, qu'il finit par gagner en

Pour faire rentrer de l'argent, Ettore passe un accord avec des compagnies de chemins de fer : il construit un « Pur-sang du rail », un autorail astucieusement équipé... des moteurs de 400 CV de la Royale !



Bugatti et ses deux fils, sur le circuit de Lyon, en 1925.



Les frères Schlumpf, grands collectionneurs de voitures, qui avaient bien connu Ettore Bugatti, rachetèrent tout ce qui se trouvait dans l'usine lorsque celle-ci fut vidée, après la Deuxième Guerre mondiale.

appel, en juin 1947. Deux mois plus tard, il décède, à l'âge de 66 ans.

Son jeune fils, Roland, reprend l'usine. Il est secondé par le pilote Pierre Marco, arrivé en 1919 à l'usine, qui a longtemps été directeur des courses. Mais le second fils n'a ni le génie de son père ni l'enthousiasme de son frère. Au début des années 50, seulement six modèles de Type 101 et 102 sont vendus. L'époque d'après-guerre ne s'y prête pas. En 1956, une dernière tentative échoue. L'aventure automobile à Molsheim s'endort comme une Belle au bois dormant...

LES FRÈRES SCHLUMPF

L'usine est vidée. Les frères Fritz et Hans Schlumpf, grands collectionneurs de voitures mulhousiens qui ont connu Ettore Bugatti, achètent tout : étaux, outils, une vingtaine de voitures restées là, des prototypes, et la voiture personnelle du Patron, le fameux coupé Napoléon. Plus tard,

les deux frères achètent même une collection anglaise, et c'est ainsi qu'un train chargé de trente Bugatti, dont une Royale, arrivent à Mulhouse...

Aujourd'hui la collection Schlumpf détient un double record : celui de la plus grande collection de voitures au monde, et celui de la plus grande concentration de Bugatti, avec 122 modèles, pour le grand plaisir des amoureux, qui peuvent voir leurs adorées à quelques kilomètres de Molsheim. Mais cette passion des voitures coûtera fort cher aux frères Schlumpf : dans les années 70, leur entreprise fera faillite, provoquant le licenciement de plus de 6 000 personnes.

MESSIER-BUGATTI

Commencent alors deux histoires, qui tirent le fil de la légende Bugatti dans deux directions différentes. La première débute en 1963, lorsque l'usine et la marque sont revendus à Hispano-Suiza, entreprise spécialisée dans les moteurs d'avions. Celle-ci confie à l'usine de Molsheim la fabrication des trains d'atterrissage des premiers appareils civils français et européens : Caravelle et Concorde. Quelques années plus tard, Hispano-Suiza intègre le groupe aéronautique Snecma (devenu récemment le Groupe Safran).

Ce dernier, dans le cadre des premières grandes réorganisations industrielles, acquiert également le capital de Messier, société spécialisée dans les atterrisseurs et équipements de freinage avion. Très logiquement, un regroupement s'opère donc entre Messier et Bugatti, et en 1977 une société unique est créée. Aujourd'hui, Messier-Bugatti existe toujours. La société détient même 40 % du marché des roues et freins carbone pour les avions de plus de 100 places. L'usine compte à Molsheim près de 400 salariés, et a connu une forte croissance ces dernières années.

LA VEYRON

La deuxième histoire commence en 1987, lorsqu'un Italien, Romano Artioli, rachète la licence de Bugatti et fonde Bugatti Automobili SpA. Quatre ans plus tard, en 1991, il présente la Bugatti EB110, la voiture la plus puissante et la plus novatrice au monde... Elle roule à 342 km/h, détenant ainsi le record mondial de 1992. D'autres versions suivent, mais l'entrepreneur fait faillite en 1996.

Deux ans plus tard, le groupe Volkswagen entreprend de faire revivre le mythe. Il rachète le château Saint-Jean, grande bâtisse flanquée de dépendances magnifiques, qui jouxte la commune de Dorlisheim, à quelques kilomètres



L'intérieur d'une Bugatti, au Musée Schlumpf.

Aujourd'hui, la collection Schlumpf détient un double record : celui de la plus grande collection de voitures au monde, et celui de la plus grande concentration de Bugatti, avec 122 modèles !

de Molsheim. Ce château passerait presque inaperçu si, parfois, la présence de quelques personnes, souvent des hommes, n'attirait l'attention. Comme des groupies, ils calent leur tête à travers les grilles et contemplent l'intérieur. Ettore et sa famille n'y ont jamais vécu, mais c'est là qu'avaient lieu les réceptions pour les clients de Bugatti. Le château est devenu le siège de Bugatti Automobiles SAS, du groupe Volkswagen. La société est dirigée par le Dr.-Ing. Franz-Josef Paefgen, qui a succédé depuis mars 2007 au Dr. Thomas Bscher.

C'est donc à Dorlisheim qu'est désormais assemblée la Bugatti Veyron, dans un atelier à la fois high-tech et design, tenant plus du laboratoire de Formule 1 que de l'usine d'assemblage. Volkswagen s'inscrit dans la lignée du Patron, conjuguant art et technologie, et en restant dans le berceau de la marque. Alors que les « vraies » Bugatti, comme disent les amateurs, forment les joyaux de la collection Schlumpf du Musée national de l'automobile à Mulhouse, les Veyron poursuivent la lignée des pur-sang. Cette voiture unique, dont il ne devrait exister que 300 exemplaires, possède un moteur de 16 cylindres, de 1001 chevaux, roule à 407 km/h et coûte la bagatelle de 1 276 000 €. La devise d'Ettore reste d'actualité : « Rien n'est trop beau, rien n'est trop cher ! »



En 1911, ayant besoin de finances, Bugatti vend à Peugeot la licence d'une petite voiture deux places, de 10 CV, appelée aujourd'hui la « Bébé Peugeot ». 3 095 exemplaires seront produits.

Le mythe continue ainsi de vivre, même si, pour les amoureux des Bugatti, les modèles dessinés par le maître sont des références absolues. « J'ai vu rouler le coupé Napoléon », raconte Christophe, un « Enthousiaste », devant la grille du château Saint-Jean. « Rien que d'en parler, j'en ai la chair de poule... »



La Veyron poursuit la lignée des pur-sang. Cette voiture unique, dont il ne devrait exister que 300 exemplaires, roule à 407 km/h et coûte la bagatelle de 1 276 000 €.

Alain Wicker, un actuaire reconnu dans le monde de la gestion d'actifs

Qu'est-ce qui prédisposait un Bourguignon nommé Alain Wicker à devenir à 30 ans un financier reconnu par ses pairs dans le domaine de la gestion d'actifs et à le rester trois décennies plus tard ? Une alchimie faite de dons précoces, probablement plus littéraires que scientifiques, d'un esprit de cohésion, d'une grande maîtrise de soi, d'un amour du sport et des joies qu'il apporte, d'une envie de voler un jour de ses propres ailes et d'être toujours attentif aux vents de la Finance... Aujourd'hui, Alain Wicker est président de la Française des Placements, et toujours visionnaire. En témoigne sa certitude que « l'architecture ouverte dans la multigestion devrait se développer en France beaucoup plus rapidement que certains ne le pensent ».

Né en 1945 à Cluny en Saône-et-Loire dans une famille modeste (son père est agent technique à EDF) et nombreuse (il a six frères et sœurs), Alain Wicker entre en 6^e avec un an d'avance. Un instituteur communiste le pousse à rejoindre l'école militaire d'Autun où, pensionnaire, il effectue toute sa scolarité jusqu'à un bac Maths Elem. Il en sort avec une certitude — il ne sera pas militaire, même s'il a découvert le sens de l'ordre, l'esprit de camaraderie et une passion pour le football, qu'il continuera de pratiquer en amateur — et une envie, celle de devenir médecin. Finalement il trouve sa voie dans l'actuariat en intégrant l'Institut de sciences financières et d'assurances (ISFA) de Lyon, qu'il termine à l'âge de 22 ans seulement. Un peu trop jeune pour entrer dans la vie active, il ajoute à son cursus deux diplômes supplémentaires, celui de l'Institut du travail et de la Sécurité sociale et de l'Institut des Études économiques de Lyon.

UN HOMME PRESSÉ

Alain Wicker rejoint alors le service Actuariat financier de la Caisse des dépôts et consignations qui édite la table des rendements obligataires, principale référence des marchés avec celle de Paribas. Il y acquiert une précieuse expérience de la gestion obligataire. Repéré





Alain Wicker a voulu fonder sa propre structure juridique. Ici, le siège de La Française des Placements, à Paris.

par la Banque de Suez et de l'Union des Mines (BSUM), banque d'affaires du groupe Suez, il ne refuse pas leur offre et, une fois dans la maison, saute les échelons pour devenir sous-directeur à 30 ans. « Cette nouvelle expérience, se souvient Alain Wicker, a confirmé mon intérêt pour la gestion obligataire, même si à l'époque, les marchés d'obligations restaient très administrés. »

Une brillante carrière l'attend dans cette banque de renom. Et pourtant, cinq ans plus tard (nous sommes en 1980), il quitte la banque Indosuez, issue de la fusion de la BSUM avec la Banque de l'Indochine. Sur l'insistance de Jacques Barabé, fondé de pouvoir dans une charge d'agents de change, il s'associe à Jean de Cholet et Gilbert Dupont comme actuaire conseil — un actuaire conseil est un expert chargé de la partie mathématique — statistiques, probabilités d'événements, tarifs... — des opérations

financières et d'assurance. Les deux hommes lui donnent carte blanche pour développer l'activité obligataire de leur charge. La profession est alors en plein boom dans un environnement de libéralisation et de décloisonnement des marchés financiers. Pour attirer une nouvelle clientèle, Alain Wicker crée en 1983

« Mon expérience chez Suez a confirmé mon intérêt pour la gestion obligataire, même si dans les années 1970, les marchés d'obligations restaient très administrés. »

Novépargne, une Sicav dite court terme sensible, première sicav lancée par un agent de change. « Très rapidement, les 2 milliards de francs d'actifs ont été atteints, précise-t-il. Cinq ans après la création du service, la gestion obligataire, partie de zéro, pesait 8 milliards de francs. »

Dans la vie financière, la culture d'entreprise ressort tôt ou tard. « Le cœur de métier des agents de change restait l'intermédiation. Leur mode de gouvernance et leur culture ne se révélaient finalement pas totalement adaptés à une gestion pour compte de tiers importante. » Notre actuaire est tenté par un nouveau défi, fonder sa propre structure juridique, dotée de capitaux propres solides.

FIMAGEST, DU GROUPE SUEZ AU GROUPE FORTIS

En 1986, Alain Wicker renoue avec le groupe Suez et se lance dans l'aventure de ce qui deviendra Fimagest. Dans le capital de 57 millions de francs de la nouvelle société de gestion, le groupe Suez détient 45 %, Carrefour et L'Oréal 10 % chacun, le solde étant conservé par Alain Wicker et le personnel, par le biais d'une holding créée quelques années auparavant

pour accueillir le fonds de commerce obligataire.

« *Fimagest a été la première société à faire exclusivement de la gestion pour compte de tiers à une époque où la plupart des professionnels n'imaginaient pas pouvoir vivre de cette seule activité* », rappelle son fondateur. En 10 ans, Fimagest passe d'une équipe de 9 à 130 personnes et de 8 milliards à plus de 60 milliards de francs d'actifs gérés et se positionne aux premières places. Sa réputation n'est plus à faire, sa rentabilité, à plus de 50 % net par an, non plus.

C'est alors que le groupe Suez, largement plombé par ses engagements immobiliers, décide en 1995 de céder sa participation à la Générale de Banque, une respectable banque belge. « *La greffe a pris tout de suite*, rappelle Alain Wicker. *Grâce à notre nouvel actionnaire, nous avons pu développer une dimension internationale. Mais trois ans plus tard, un autre groupe bancaire néerlandais-belge, Fortis, a racheté la Générale de Banque.* »

Fimagest se transforme en Fimagen et devient, avec FP Consults pour les pays émergents, l'un des principaux pôles mondiaux de gestion d'actifs. Mais Fortis, sur les conseils de Mac Kinsey, choisit une organisation métiers totalement différente, dite matricielle (« business line ») dans laquelle les pôles indépendants perdent leur identité. Alain Wicker décline l'offre de vice-prési-



« Fimagest a été la première société à faire exclusivement de la gestion pour compte de tiers à une époque où la plupart des professionnels n'imaginaient pas pouvoir vivre de cette seule activité. »

dent du conseil d'administration de Fortis Investment Management et quitte le groupe en 1999.

Il reste en Belgique, à Bruxelles, et avec le produit de la vente de sa participation crée Finetfo, une holding de prise de participation dans des start up, principalement dans les nouvelles technologies. Il découvre les joies du *business angel*, apporteur de capitaux à rentabiliser et de conseils de gestion à écouter. « *Assez vite, j'ai fait le point*, indique Alain Wicker. *Comme dans toute structure de capital risque, certaines de mes participations s'étaient valorisées, d'autres pas du tout. J'ai tout arrêté, sans bénéfices ni pertes substantiels. Et je suis devenu un bon connaisseur des pactes d'actionnaires.* »

UN RETOUR AMBITIEUX DANS LA GESTION D'ACTIFS

Septembre 2000. Alain Wicker, accompagné au départ de Philippe Delienne (ex-président de CPR Gestion), Alain Leclair (ex-président et créateur de Paribas Asset Management, président de l'AFG), d'Arnaud Clément-Grandcourt (président d'honneur de BNP Gestions) et de Michel Didier (Économiste, président de Rexecode), créent une société de gestion qu'ils appellent avec humour La Française des Placements (le nom se décline de manière adaptée dans d'autres langues et la marque est déposée). Structure faîtière, elle possède à l'origine



Dès 2003, la Française des Placements a obtenu de l'agence Fitch AMR la note A+ pour sa gestion.

La gestion dissymétrique, une variante de la gestion alternative

Il est avéré que les marchés financiers ne sont pas monolithiques et qu'aucune hausse n'est continue ou éternelle. Dans ces conditions, l'analyse montre que les fondements de la performance financière sont établis si le capital a pu être relativement préservé dans de bonnes conditions lors des phases de baisse de marché.

Lorsque les marchés repartent à la hausse, le gérant dissymétrique obtient alors, en toute sérénité, la surperformance recherchée puisque c'est une base de capital préservée et plus élargie qui va se valoriser. Ce type de gestion suppose un style dynamique et actif tout en demeurant raisonnable et prudent. Priorité est donnée à une maîtrise des risques centrée sur l'évaluation du risque de perte, et non sur l'écart de performance par rapport à un indice (*tracking error*).

deux filiales, deux sociétés de gestion dédiées : Placements Performance pour les institutionnels ; Placements Pro pour les particuliers et les sociétés de courtage. C'est un groupe solide doté de 15 millions d'euros de capital : 75 % sont alors dans les mains des dirigeants et des cadres opérationnels, 20 % appartiennent au Crédit mutuel Nord, ancien partenaire de Fimagest, et le solde au groupe Banque Sogip. Avec le retrait du Crédit mutuel Nord en 2004, ces chiffres sont aujourd'hui de 90 % pour le management et de 10 % pour deux actionnaires assureurs minoritaires, le groupe Monceau et la MACSF. Une géographie du capital qui traduit une volonté : ne plus être dans les mains de personnes morales, aussi honorables soient-elles.

« Nous avons engagé des peintures de qualité dès le départ, explique Alain Wicker, dont plusieurs anciens de Fimagest qui ont voulu nous retrouver, mais d'autres, comme Nicolas Duban, de la BFT, Franck Meyer, de CPR, et Olivier Johanet, de CAAM, nous ont rejoints. Cependant, nous avons gardé la tête froide : une hiérarchie des revenus resserrée, pas de bonus, mais une association au capital. » La société souhaite parvenir à l'équilibre le plus rapidement possible — un objectif

La Française des Placements est dotée de 15 millions d'euros de capital.



atteint dès 2002 — sur un créneau de gestion original, baptisé « gestion dissymétrique » (voir encadré).

S'appuyant sur des compétences extérieures, comme celles d'International Asset Management (IAM), premier gérant indépendant de fonds de fonds (fonds qui investit dans d'autres fonds de gestion collective) d'arbitrage en Grande-Bretagne, La Française des Placements démarche d'abord les institutionnels et notamment les assureurs, les caisses de retraite et les institutions de prévoyance, soucieuses de diversifier leur allocation d'actifs.

Dès 2003, la société obtient de l'agence Fitch AMR la note A+ pour sa gestion. Elle est nommée trois ans de suite au Prix de l'Innovation La Tribune-Euro VL pour ses produits OPCVM atypiques ; qu'on en juge ! Pro Convertibles 2006, lancé en 2002, a un horizon glissant jusqu'à l'échéance et son rendement minima connu à tout instant. LFP Actions nouveaux enjeux mise sur les va-

leurs liées à la protection de la vie, les ressources naturelles et la sécurité des biens et des personnes. LFP Europe Impact Asie sélectionne des valeurs européennes susceptibles de tirer profit de leur implantation ou d'échanges avec l'Asie. LFP Avantages Compétitifs, éligible au PEA (Plan d'Epargne en Actions) investi dans des sociétés européennes, joue sur un horizon long d'au moins cinq ans.

« Nous avons gardé la tête froide : une hiérarchie des revenus resserrée, pas de bonus mais une association au capital. »

« La Française des Placements souhaite labourer le champ français des institutionnels », déclare Alain Wicker.



UN AVENIR INTERNATIONAL

Six ans après sa création, La Française des Placements est sur orbite. Sa collecte, de 745 millions d'euros en 2001, a dépassé les 2 milliards d'euros en 2006 pour un encours de l'ordre de 8 milliards d'euros actuellement. La société revendique 10 % de part de marché dans la délégation à l'extérieur des assureurs, des mutuelles et des institutions de prévoyance contrôlées par l'ACAM. Une belle performance, compte tenu de la présence de compétiteurs beaucoup plus puissants.

L'avenir ? Il est fait d'ambitions à l'international par le biais de prises de participation dans des sociétés de gestion étrangères comme le britannique Delff Management Ltd et la création de deux Sicav de droit luxembourgeois, LFP Opportunity et LFP Allocation. « *La Française de Placements souhaite labourer le champ français des institutionnels, complète Alain Wicker, et vise aussi les conseillers en gestion de patrimoine en leur offrant un service d'allocations d'actifs et une gamme de fonds spécialisés ou diversifiés.* »

Indépendance, esprit de famille, culture de l'innovation, présence sur toutes les classes d'actifs maîtrisés, hostilité à toute diversification hasardeuse, indifférence vis-à-vis de la crise des crédits immobiliers à risque aux États-Unis, car la société de gestion ne détient aucun actif de type dérivé de crédit dans ses fonds et fonds de

fonds, les attributs flatteurs ne manquent pas pour définir La Française des Placements. Autant d'atouts pour développer davantage en France une architecture ouverte en multigestion et une distribution plus diversifiée.

■ **Alain Borderie**

Quelques points de repère

- **1945** : naissance d'Alain Wicker à Cluny, en Saône-et-Loire.
- **1955** : entrée à l'école militaire d'Autun.
- **1967** : diplômé de l'Institut de sciences financières et d'assurances (ISFA) de Lyon.
- **1969** : entrée à la Caisse des dépôts et consignations.
- **1971** : rejoint la Banque de Suez et de l'Union des mines.
- **1980** : associé de la charge d'agents de change Cholet-Dupont.
- **1986** : fonde la société de gestion Fimagest.
- **1995** : cession de Fimagest par le groupe Suez à la Générale de Banque.
- **1999** : quitte le groupe Fortis, devenu actionnaire de Fimagest.
- **2000** (septembre) : lance la société de gestion La Française des Placements.
- **2005** : l'encours géré dépasse les 8 milliards d'euros.



C'est l'histoire d'un homme à l'esprit rebelle, devenu chef d'entreprise malgré lui. L'histoire d'un passionné des sports extrêmes, tour à tour alpiniste, kayakiste, surfeur, et pêcheur à la mouche, qui a fondé à Ventura, l'un des meilleurs spots de surf en Californie, une entreprise spécialisée dans les vêtements *outdoor* techniques.

Devenu forgeron à l'âge de vingt ans pour créer son propre matériel d'escalade, Yvon Chouinard a très vite vu sa réputation grandir : chez Chouinard Equipment, on fabriquait les « meilleurs pitons du monde » ! Depuis, l'entreprise s'est développée, elle a pris le nom de Patagonia, mais elle n'a rien renié de ses débuts.

En 2001, Yvon Chouinard a créé « 1% pour la planète », un club d'entreprises qui s'engagent à verser 1% de leur chiffre d'affaires aux associations qui militent pour la défense de l'environnement.

Il a créé Patagonia

Yvon Chouinard

Homme d'affaires malgré moi, confessions d'un alter-entrepreneur, publié chez Vuibert en 2006, raconte la naissance — non désirée ! — d'une entreprise d'un nouveau genre, écologiste et citoyenne, innovante et florissante.

À la base des parois, là où l'on dépose tout son matériel pour le trier avant de grimper, il était facile de reconnaître le matériel de Chouinard Equipment, avec ses lignes épurées.

Il était aussi plus polyvalent, plus léger et plus solide que les autres. Alors que les autres concepteurs travaillaient à améliorer leurs engins en ajoutant quelque chose, Tom Frost et moi, pour obtenir le même résultat, nous nous efforcions d'en ôter – de réduire le poids et le volume, sans jamais perdre de vue l'idée de sécurité.

Au fur et à mesure de nos besoins, nous avons continué à embaucher nos amis. Au milieu des années soixante, Roger McDivitt et sa sœur Kris vivaient à côté de la petite cabane que je louais pour soixante-quinze dollars par mois, sur une plage de surf. Kris est venue la première comme assistante à l'emballage, puis Roger nous a rejoints pour travailler à la forge, en rentrant du Vietnam

où il avait reçu, comme jeune officier, trois médailles militaires.

Diplômé d'économie, Roger avait une aptitude naturelle pour les affaires et se retrouva très rapidement de l'atelier aux ventes en gros et au détail, et enfin directeur général. Au début, son travail consistait à aplatir les rivets des bongs. Le bong est un piton de grande taille à angle

qui s'insère dans les fissures larges. Roger aimait s'installer dans la cour, dans un endroit tranquille qui n'était pas déjà occupé par un chien ou un autre employé, il s'asseyait par terre et martelait ses rivets toute la journée, prenant soin de bien les écraser en rond.

Les grimpeurs avaient l'habitude de nous rendre visite pour nous acheter du matériel. Notre premier magasin avait ouvert dans un horrible hangar en tôle, dont Roger eut

l'idée de décorer l'intérieur avec du vieux bois de clôture chipé à un ranch du voisinage et celui des caisses des cordes que nous importions. Il fut notre premier directeur général pendant quatre ans, jusqu'à ce que sa

*Il était facile
de reconnaître
le matériel de
Chouinard*

*Equipment : il était
plus polyvalent, plus
léger et plus solide
que les autres.*



Le massif du Fitzroy en Patagonie, lieu d'inspiration du logo de Patagonia.

© Barbara Rowell



Yvon Chouinard en train de forger des pitons, années 1970.

sœur Kris le remplace lorsqu'il prit le poste de directeur de fabrication. Il montra très jeune un sens aigu des affaires. Un jour, dans les années soixante-dix, il prit derrière l'atelier dix boîtes de pitons flambant neufs. C'était un mélange de modèles en alliage acier et chrome-molybdène, il y avait des Lost Arrows, des Bugaboos et des Angles. Roger en attrapa une large poignée, les enfila sur une corde et commença à les traîner de tous les côtés sur le béton. Je lui demandai ce qu'il faisait. Il m'expliqua que nous devions exporter ces pitons à Edimbourg, chez Graham Tiso, notre distributeur en Grande-Bretagne à l'époque. Il ajouta qu'après les avoir dépolis, il les ferait tremper quelques jours dans un tonneau d'eau et de vinaigre puis les ferait sécher à l'air pour qu'ils rouillent. Ensuite, il pourrait les exporter en tant que ferraille sans acquitter de droits de douane. Quand il les recevrait, Tiso n'aurait qu'à les polir et les huiler jusqu'à ce qu'ils reprennent un aspect neuf et pourrait les revendre à un prix abordable, même pour les *dirtbags* (terme cher à Patagonia, désignant les passionnés

de sports de plein air, sans le sou) de l'escalade britannique. L'un de mes meilleurs souvenirs de Roger remonte à l'époque où nous vivions au jour le jour et où les revendeurs paumés habituels ne payaient pas leurs factures. Un jour, nous reçûmes une commande venant de l'un de nos principaux revendeurs qui avait déjà des arriérés bien trop importants à nos yeux. Roger passa dans l'atelier des machines et rassembla divers vieux morceaux d'acier et de tuyaux en plomb qui jonchaient le sol, avant de disparaître dans le local à expéditions. Il emballa toute cette ferraille dans une grande boîte et l'envoya contre remboursement pour le montant exact des impayés. Quelques jours plus tard, quand le revendeur, irrité, appela pour se plaindre, Roger l'informa calmement que nous étions maintenant quittes et qu'il pouvait à nouveau commander — mais bien sûr, uniquement contre remboursement.

En 1968, Tom et Doreen me remplacèrent pendant les six mois où je partis en voiture de Ventura jusqu'à l'extrême sud de l'Amérique du Sud, surfer sur la côte ouest

jusqu'à Lima, skier sur les volcans du Chili et grimper le Fitzroy en Patagonie, en Argentine. L'année suivante, c'est Tom qui s'envola pour quelques mois pour gravir la face sud de l'Annapurna au Népal. Doreen et moi, nous nous occupâmes des affaires pendant son voyage.

Puisque nous faisions très peu de bénéfices, nous étions payés pour le temps réellement travaillé. Aucun d'entre nous ne pensait l'entreprise comme une fin en soi. C'était juste un moyen de payer nos factures et de nous permettre d'aller grimper.

C'est à cette époque que je rencontrai Malinda Pennoyer qui était étudiante en art à l'école de Fresno State et travaillait le week-end comme femme de chambre à la Résidence Yosemite. Elle grimpait suffisamment bien pour susciter l'intérêt d'un grimpeur/forgeron itinérant. Quand nous nous mariâmes en 1970, elle était professeur d'art dans un lycée — activité qu'elle abandonna très vite pour s'im-

pliquer dans l'entreprise. Durant les mois de mai à octobre, les propriétaires de la petite maison que nous louions sur la plage revenaient. Si nous n'étions pas en voyage, nous vivions alors à l'arrière d'une camionnette stationnée dans l'arrière-cour de la forge, jusqu'à ce que Malinda décide de nous installer un appartement dans les sous-sols de notre magasin. Elle s'occupait de la

gestion de ce magasin en portant sur son dos notre jeune fils Fletcher.

Nos ventes doubleraient chaque année et il devint difficile de ne compter que sur nos amis grimpeurs qui ne désiraient travailler que le temps de gagner un peu d'argent avant de repartir en montagne. Alors, nous engageâmes des gens plus fiables, des Coréens, avec lesquels j'avais grimpé pendant la guerre, quelques ouvriers mexicains et un mécanicien argentin, Julio Varela, qui cher-

chait à échapper aux services de l'immigration et de naturalisation américains.

Aucun d'entre nous ne pensait l'entreprise comme une fin en soi. C'était juste un moyen de payer nos factures et de nous permettre d'aller grimper.



© Tom Frost

Les employés de l'atelier de Ventura, en 1966. Yvon Chouinard est le deuxième en partant de la gauche.

Malgré le chiffre d'affaires croissant, les bénéfices de Chouinard Equipment ne dépassaient pas, à la fin de l'année, les 1%. Comme nous étions constamment en train de revoir la conception du matériel, il nous fallait presque chaque année changer nos machines-outils et nos moulages qui, normalement, s'amortissent sur trois à cinq ans. Au moins, nous n'avions pas de concurrent : personne n'était assez fou pour se lancer sur ce marché.



© Patagonia Archive - Doug Tompkins

Dès 1975, Chouinard Equipment était devenu le fournisseur de matériel d'escalade le plus important des États-Unis.

L'environnement commençait à se dégrader. L'escalade devenait de plus en plus populaire, mais avait tendance à se concentrer sur des voies célèbres et des sites connus comme le canyon El Dorado près de Boulder, les Shawangunks dans l'État de New York et la vallée du Yosemite. Le martèlement répété des pitons en acier dur, pendant leur placement et leur extraction dans les frêles fissures fragiles, endommagait sérieusement la roche. Je revins dégoûté d'une ascension du Nose au El Capitan, à cause de la dégradation de la roche, encore intacte quelques étés auparavant. Frost et moi décidâmes alors que nous cesserions progressivement la fabrication des pitons. Ce fut la première des grandes

*Frost et moi
décidâmes alors
que nous cesserions
progressivement
la fabrication
des pitons. Ce fut
la première des
grandes décisions
environnementales
que nous allions
prendre au fil des
années.*

décisions environnementales que nous allions prendre au fil des années. Les pitons étaient la pierre angulaire de notre entreprise mais ils détruisaient les rochers que nous aimions.

Heureusement, il existait une alternative aux pitons, des coinces en aluminium qui pouvaient être glissés dans et hors des fissures au lieu d'être martelés. Les grimpeurs britanniques les utilisaient déjà sur leurs falaises, mais



© Barbara Rowell

parce qu'ils étaient encore très rudimentaires, personne d'autre en Europe ou aux États-Unis ne s'en servait ou ne leur faisait confiance. Nous créâmes alors nos propres

modèles appelés Stoppers et Hexentrics que nous vendîmes en très petites quantités jusqu'à la parution du catalogue Chouinard Equipment de 1972.

L'éditorial débutait par « Un mot... », un texte rédigé par les propriétaires de la société, sur les conséquences néfastes de l'utilisation des pitons. Il y avait aussi un essai de quatorze pages sur l'escalade « propre », écrit par un grimpeur du Sierra Club, Doug Robinson, sur la manière de se servir des coinces, qui commençait par un paragraphe très fort :

« Il existe un mot pour cela et ce mot est "propre". Ne grimper qu'avec des coinces à

comes ou des bicoins comme protection est de l'escalade propre. Propre parce que le rocher n'est pas altéré par le

passage du grimpeur. Propre parce que rien n'est martelé dans le rocher et rien n'en est extrait, car le martèlement est un processus qui endommage la roche et gâche l'expérience naturelle du grimpeur suivant. Propre parce que les protections placées par le grimpeur ne laissent que peu de traces de son ascension. L'escalade propre est une manière de grimper qui garde la roche inchangée ; une étape vers une escalade "bio" pour l'homme naturel. »



le battement régulier du marteau-pilon fit place au grincement strident du calibre de perçage.

Puis, j'eus ma première idée en matière de vêtements. À la fin des années soixante, un jour, après une session d'escalade dans le Peak District au nord de l'Angleterre, je m'arrêtai à une ancienne filature dans le Lancashire qui possédait la dernière machine au monde fabriquant un tissu en velours très lourd et très solide. La filature



Nous dûmes faire face à la résistance des grimpeurs les plus âgés qui avaient l'habitude de placer leurs pitons à la force de leur marteau d'un demi-kilo, et des protestations des plus jeunes qui prétendaient que pour grimper toutes les grandes parois, nous nous étions servis de pitons alors que nous leur demandions de n'utiliser que quelques bouts de ferraille en aluminium pour réaliser les leurs. Afin de prouver que gravir une voie sur coinces n'était pas irréalisable, je retournai avec un jeune grimpeur, Bruce Carson, faire l'ascension du Nose au El Capitan, sans pitons ni marteau, uniquement sur coinces et en nous servant des quelques goujons et pitons déjà en place.

Quelques mois après la sortie du catalogue, les ventes de pitons étaient en chute libre ; les coinces se vendaient plus vite que nous ne pouvions les fabriquer. Dans les hangars de tôle de Chouinard Equipment,

Nous dûmes faire face à la résistance des grimpeurs les plus âgés, qui avaient l'habitude de placer leurs pitons à la force de leur marteau d'un demi-kilo.

datait de la Révolution industrielle et avait fonctionné à l'énergie hydraulique. À cette époque, avant la toile en denim, les pantalons des travailleurs étaient fabriqués avec du velours parce que les côtes protégeaient le tissu de l'abrasion et des déchirures. Je pensai que ce tissu solide serait idéal pour l'escalade. Je leur commandai donc du tissu et fis faire des knickers et des shorts à double fond. Ils se vendirent tellement bien parmi nos amis grimpeurs que je dus repasser une commande.

Chaque fois que nous avions besoin de ce tissu en velours, sept ouvriers retraités reprenaient le chemin de la filature pour remettre en marche leur vieille machine. Ils nous avaient avertis que lorsque les centaines de lames qui servaient à découper les côtes du velours seraient totalement émoussées, il coûterait trop cher de les faire aiguiser et que ce serait la fin de la machine !

Finalement, nous avons vendu ce knicker et ce short en petite quantité mais de façon régulière sur une dizaine d'années, jusqu'à ce que les lames rendent l'âme et que le métier à tisser soit totalement réformé.

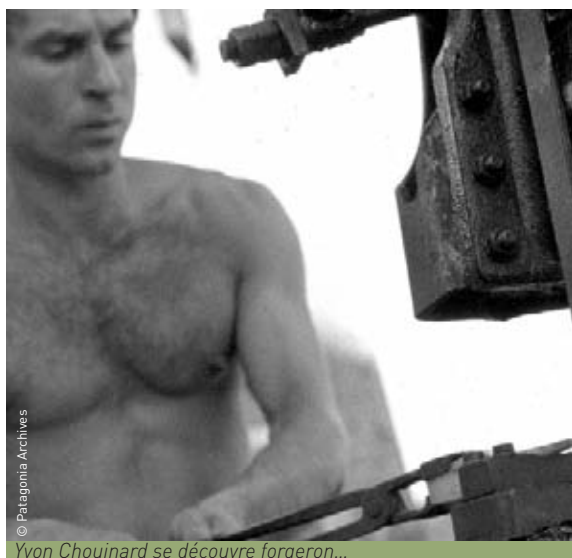
L'idée suivante fut un succès immédiat. À la fin des années soixante, les hommes ne portaient pas de vêtements aux couleurs vives. Le « sportswear pour les hommes actifs » consistait en un sweat-shirt et un pantalon de base gris. Le modèle standard pour l'escalade

au Yosemite était un pantalon en coton beige coupé et une chemise blanche que nous achetions dans des magasins d'occasion. C'est en 1970, au cours d'un voyage d'escalade en hiver, en Écosse, que je m'achetai un maillot traditionnel de rugby, pensant que cela ferait un bon vêtement pour l'escalade. Pour résister aux rigueurs du jeu de rugby, il était solide et possédait surtout un col qui évitait que le porte-matériel ne me cisaille le cou. Il était bleu avec deux rayures rouges et une rayure jaune au centre. De retour aux États-Unis, je le portais constamment pour grimper et mes amis me demandè-

rent où ils pouvaient s'en procurer.

Nous en avons donc commandé quelques-uns au fabricant Umbro, en Angleterre, et ils se sont vendus comme des petits pains. Impossible de les garder en stock. Très peu de temps après, nous les faisons également venir de

À la fin des années soixante, les hommes ne portaient pas de vêtements aux couleurs vives. Le « sportswear pour les hommes actifs » consistait en un sweat-shirt et un pantalon de base gris.



© Patagonia Archives

Yvon Chouinard se découvre forgeron...



© Patagonia Archives

... mais aussi grimpeur talentueux.

Nouvelle-Zélande et d'Argentine. C'est à ce moment-là que je commençai à considérer le vêtement comme le moyen d'étayer les ventes de matériel d'escalade dont les bénéfices n'étaient pas très bons, bien qu'à cette époque, nous ayons 75 % du marché de l'escalade. En 1972, nous avons repris l'ancienne installation d'emballage de viande qui jouxtait l'atelier et avons rénové les vieux bureaux pour les transformer en magasin. Nous avons ajouté à notre ligne des anoraks de pluie légers enduits de polyuréthane, des sacs de bivouac fabriqués en Écosse, des gants et des moufles en laine bouillie d'Autriche et des bonnets « schizo » réversibles venant



© Patagonia Archive

Yvon Chouinard devant sa collection de pitons.

de Boulder, tricotés à la main. Comme en plus, Tom Frost avait conçu quelques sacs à dos, très vite nous avons aménagé un atelier de couture dans le grenier de l'ancien abattoir.

Dans cet atelier, un jour, je décidai de me coudre un short bomber avec une double assise qui formait de grandes poches. Je fis le patron et découpai le tissu. Mon chef d'équipe, Choong Ok Sun Woo, demanda à sa femme, Young Sun, de me coudre ce short dans une toile numéro dix, utilisée pour fabriquer les transats. Pour réussir à le piquer, elle dut prendre une machine à pied qui servait généralement à coudre les pièces de cuir de

nos sacs à dos. Quand elle eut fini, elle le posa sur la table et se mit à rire sur le fait qu'« il tenait debout tout seul ». Une utilisation intensive et quelque dix ou vingt lavages le rendirent plus souple et vraiment confortable. Très vite, il se hissa à la deuxième place de nos ventes.

Tandis que j'avais de plus en plus d'idées de vêtements, Tom Frost et un ami grimpeur, Pete Carman, débordaient d'inventivité pour les sacs à dos, créant le premier grand sac à dos pour partir plusieurs jours, le Ultima Thule, avec armature intérieure pour le ski et l'escalade ainsi que quelques sacs très résistants pour l'escalade en rocher (l'un d'eux était fabriqué dans un tissu qui sentait tellement bizarre que nous l'avions surnommé le sac à poisson !) Notre ligne de sacs à dos nous valut une volée de bois vert du magazine *Backpacker* qui les trouvait trop avant-gardistes comparés aux modèles traditionnels à claie de portage. La critique se terminait par : « Que voulez-vous espérer d'un quincaillier dans le domaine de la couture ? » Il se pouvait bien que nous n'y connaissions pas grand-chose à la couture, mais nous savions fabriquer des choses fonctionnelles, solides et épurées — tout comme un forgeron le ferait.

Nous avons ajouté à notre ligne des anoraks de pluie légers, des sacs de bivouac fabriqués en Écosse, des gants et des moufles en laine bouillie d'Autriche...



© Patagonia Archives

Les pitons de Chouinard Equipment sont légers, solides, épurés.

Le président tient son discours de nouvel an

par Nicole Malinconi

Le premier lundi de janvier, le président tient son discours de nouvel an. Ceux qui y assistent ont droit au congé, l'après-midi. C'est comme le jour de la collecte de sang ; tout don de sang vaut un demi-jour de repos. La collecte de sang connaît un grand succès.

Le jour du discours du président, tous ceux des blocs sont là, rassemblés dans la grande salle. Ils ont leurs habits de sortie. On reste debout, on parle entre agents du même service, on continue à voix basse quand commence le discours. Cette fois, Jean emporte son cahier, histoire de s'occuper à quelque chose. Il note : Nous entrons dans une année charnière. Manière étrange de parler des départs volontaires, se dit Jean. Mais le discours continue. Redéfinir les rôles des différents organes, dit la voix du président ; organe de proximité, elle ajoute. Jean soupire.

– Ça va ? demande Joël.
Force est de constater, poursuit la voix, qu'il faut établir un lien causal.
– Oui, dit Jean, ça va.

Créer des synergies et optimiser la communication, continue le discours.

– Vivement fini, c'est ça ? redemande Joël.

Un concept novateur, un enjeu à part entière, ajoute la voix.

– Non, non, rien, répond Jean.

Il n'en reste pas moins que de ce point de vue et en toute objectivité, poursuit-elle.

– Rien ? insiste Joël.

– Non, rien, répond Jean.

Enfin, je suis, et je reste persuadé, conclut la voix. La voix enfle ; elle fait cesser tout à coup les toussotements et les parlotes feutrées de la salle, puis elle redescend vers les graves du final et de la conviction. On applaudit. On sert le mousseux.

Maintenant, tout le monde parle. Faiblement d'abord, quelques mots, comme n'osant pas encore. Puis les voix s'enthousiasment, elles montent dans la grande salle, elles se recouvrent l'une l'autre, ça devient un bourdonnement. On voit les bouches remuer et s'ouvrir.



NICOLE MALINCONI,
d'origine italienne,
vit en Belgique. Elle a publié
de nombreux ouvrages.
Son dernier roman,
Au bureau, a été publié
en août 2007,
aux Éditions de l'Aube.
Dans ce livre plein
d'empathie, elle décortique,
d'une plume minimaliste
et pourtant furieusement
tendre, la vie d'une entreprise
après l'annonce d'une
restriction de personnel.

ABONNEMENT

page 90 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 :

Nathalie Bernard, Stéphanie Cassiano,

Jean-Christophe Chabert

FABRICATION : Frédérique Michel

RELECTURE : Catherine Petrini

RÉDACTRICE EN CHEF : Claire Moyrand

DIRECTION ARTISTIQUE ET RÉALISATION : Patrick Bafon

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION : Jean Vasseur

Ont collaboré à ce numéro :

Alain Borderie, Sophie Chabanel, Alexandre Giandou,

Laure Henimann, Élisabeth Károlyi, Frédéric Magda,

Claire Moyrand, KompleXKafarnaüm, Gersende Piernas,

Dominique Sarraute, Véronique Védrenne,

Virginie Vendamme, Jean Watin-Augouard.

REMERCIEMENTS

Kristin Aguilera, Armand Bahadourian, Fred Barre,

Yves Bouvier, Françoise Bosman, Valérie Buisson,

Christine Degrusse, Estelle Emond, Bernard Hamann,

Marion Hennebert, Stéphanie Héritier Da Cunha,

Saliha Idir, Elie Jamhoury, Philippe Lagrevol, Olivier Lambert,

Eliane Lubin, Thomas Meyrial, Emanuel et Deborah Molho,

Nicole Malinconi, Alice Marsal, Marc-an et Odile,

Muriel Petricca, Olivier Rony, Pascale Safta, Isabelle Susini,

Jean-Loup Tétard, François Top, Marie-Pierre Vaslet,

Jacques Villié, Alain Wicker, Theodore Zeldin.

PHOTO DE COUVERTURE : Élisabeth Károlyi

PUBLICITÉ ET OPÉRATIONS SPÉCIALES : Frédérique Honnorat

PROMOTION ET DIFFUSION SÉLECTIVE : Laura Henimann

DIFFUSION : AME

CONTACTS

Histoire d'Entreprises

1 rue des rivières – CP421

69338 Lyon Cedex 09 – France

Tél : 04 72 19 87 87

Fax : 04 72 19 87 81

E.mail : info@histoire-entreprises.fr

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

L'Histoire d'entreprises vous passionne ?

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



Retrouvez votre magazine sur Internet

- **Abonnement en ligne**
- **Moteur de recherche pour localiser les points de vente**
- **Vente au numéro • Archives des N° 1, 2 et 3**

LIVRE D'ENTREPRISE

LIVRE DE CULTURE

LIVRE DE MARQUE

MUSÉOGRAPHIE D'ENTREPRISE

DOCUMENT AUDIO
(MÉMOIRE D'ENTREPRISE)

DOCUMENTAIRE AUDIOVISUEL

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



**Pour vos cadeaux, la boutique
de L'Ecomusée vous ouvre les portes
des plus beaux crus de Provence.**

POUR EN SAVOIR PLUS

Ecomusée L'Olivier

Les Fours à Chaux BP 3 - 04130 VOLX - Tél. : 04 92 72 66 91 - Fax : 04 92 73 29 89
ecomusee-olivier@orange.fr