



HAL
open science

Manufrance : une société anonyme trop fermée ?

Hervé Joly

► **To cite this version:**

Hervé Joly. Manufrance : une société anonyme trop fermée ?. L'épopée Manufrance (1885-1985) : Que reste-t-il de nos amours ?, Nov 2011, Saint-Etienne, France. halshs-00750964

HAL Id: halshs-00750964

<https://shs.hal.science/halshs-00750964>

Submitted on 13 Nov 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Manufrance : une société anonyme trop fermée ?

Hervé Joly (LARHRA, CNRS-université de Lyon-Lyon 2)

Manufrance connaît comme entreprise une évolution en apparence classique. Les deux cofondateurs, Étienne Mimard (1862-1944) et Pierre Blachon (1856-1914), étaient d'abord réunis depuis 1885 en société en nom collectif lorsqu'ils apportent en 1894 leur fonds de commerce commun à une société en commandite par actions, qui leur permet, tout en gardant le contrôle comme gérants, d'ouvrir le capital à des associés commanditaires. En 1911, ils la transforment, selon une évolution habituelle¹, en société anonyme susceptible d'accueillir un grand nombre de nouveaux actionnaires, éventuellement par le biais d'une cotation boursière. Le conseil d'administration qui est constitué peut donner une dimension moins personnelle à la gestion, en accueillant des personnalités extérieures. Manufrance a formellement toutes les caractéristiques communes à la plupart des grandes entreprises.

Dans la pratique, le fonctionnement de la société anonyme Manufrance s'éloigne beaucoup du modèle théorique. D'une part, le capital reste durablement très concentré entre les fondateurs et leurs divers héritiers ou légataires. D'autre part, le conseil d'administration est réduit à un comité rassemblant longtemps les seuls employés supérieurs. Cette contribution vise à la fois à décrire ces particularismes et à, dans la limite des sources disponibles², s'interroger sur leurs conséquences dans l'échec de Manufrance.

Une société anonyme très fermée

Manufrance est, au départ, on est dans la situation fréquente d'une société par actions par défaut, en l'absence jusqu'en 1925 en droit français de la formule intermédiaire de la société à responsabilité limitée (SARL). Le nombre d'associés est trop important pour relever

¹ Voir Hervé Joly, François Robert (avec Alexandre Giandou), *Entreprises et pouvoir économique dans la région Rhône-Alpes (1920-1954)*, Lyon, Centre Pierre Léon d'histoire économique et sociale, 2003, chapitre 4 ; consultable en ligne sur <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00442906/fr/>.

² Malgré leur abondance matérielle, le fonds Manufrance des archives Manufrance s'avère très décevant pour une telle recherche ; les archives de direction sont extrêmement pauvres. Les indispensables procès verbaux du conseil d'administration ne sont ainsi disponibles qu'à partir de 1967. Les seuls rapports du conseil d'administration à l'assemblée générale annuelle constituent une source assez pauvre. Même simple la datation précise de l'ensemble des changements dans la composition du conseil d'administration n'est pas possible.

de la société de personnes, société en commandite simple en l'occurrence, mais il reste loin d'atteindre un effectif qui impliquerait l'anonymat des actionnaires. En 1894, la nouvelle SCA ne comprend, à côté des deux gérants cofondateurs, un seul associé commanditaire, leur partenaire Henri Broche³. En 1898, le cercle a été un peu élargi avec 14 actionnaires représentés à l'assemblée générale⁴. En 1911, ils ne sont que 13 à souscrire à l'augmentation de capital⁵ et ils ne sont que 8 représentés à l'assemblée qui décide la transformation en SA⁶. En 1924, on atteint 27 lors de l'assemblée qui décide une nouvelle augmentation de capital⁷ qu'ils sont cette fois-ci 184 à souscrire⁸. Ce n'est donc qu'à la veille de l'introduction de la SARL en France que le nombre d'actionnaires justifie véritablement le statut de société par actions. Ils ne sont toutefois qu'une vingtaine d'actionnaires à être régulièrement représentées dans les assemblées suivantes. Il faut attendre 1948 pour avoir une nouvelle augmentation significative des effectifs, avec 473 souscripteurs à une nouvelle augmentation de capital⁹. Le nombre d'actionnaires représentés ensuite dans les assemblées tourne autour de 300.

Une autre particularité de la SA Manufrance est justement la rareté des augmentations de capital par souscriptions en numéraires, susceptibles d'apporter des capitaux extérieurs à l'entreprise sans, à la différence d'obligations, augmenter l'endettement. La SCA en avait connu deux en 1899, 1907 et 1911, mais les capitaux étaient pour l'essentiel apportés par les deux gérants, à respectivement 87,0 %¹⁰, 100 %¹¹ et 98,3 %¹². La SA ne connaît que deux augmentations en numéraires¹³ en soixante-dix ans d'existence, en 1925 et en 1948. Et encore la première n'apporte pas immédiatement d'argent frais dans la mesure où elle est précédée d'un remboursement de 6 millions de francs prélevés sur le fonds de réserve, à raison de 150 F à chacune des 20 000 actions existantes, et que lors de l'augmentation de 10 millions

³ Statuts de 1894, acte de société (AS), dépôt de pièces du 20 août 1913, tribunal de commerce (TC) de Lyon, Archives départementales du Rhône (ADR), 6Up/1 255.

⁴ Assemblée générale extraordinaire (AGE) du 25 juillet 1898, *ibid.*

⁵ Déclaration de souscription du 6 mai 1911, *ibid.*

⁶ AGE du 29 juillet 1911, *ibid.*

⁷ AGE du 18 décembre 1924, AS déposé le 12 juin 1925, TC Lyon, ADR, 6Up/1 415.

⁸ Déclaration de souscription du 24 avril 1925, *ibid.*

⁹ Liste de souscriptions du 28 mai 1948, AS, archives de l'Institut national de la propriété industrielle (INPI), TC de Saint-Étienne, 55B 265.

¹⁰ Le reste est, pour l'essentiel (11,7 %), apporté par l'associé commanditaire d'origine, Henri Broche ; déclaration de souscription du 17 mars 1899, AS, dépôt de pièces du 20 août 1913, TC de Lyon, ADR, 6Up/1255.

¹¹ Déclaration de souscription du 27 avril 1907, *ibid.*

¹² Déclaration de souscription du 6 mai 1911, *ibid.*

¹³ Hors augmentations par prélèvements sur les réserves, nombreuses dans l'après-Deuxième Guerre mondiale comme dans toutes les sociétés pour des raisons fiscales.

par souscription de 20 000 actions nouvelles de 250 F qui suit, 150 F seulement sont demandés immédiatement, le surplus étant à verser plus tard quand le conseil d'administration le décide¹⁴. Seule l'augmentation de 1948 demande un véritable effort aux actionnaires, avec quatre actions nouvelles de 250 F proposées pour chaque ancienne, 100 F seulement étant toutefois à verser dès la souscription¹⁵. Il n'y en a plus jamais ensuite.

Le passage à la SA et les deux souscriptions réalisées n'empêchent pas que le cercle des actionnaires reste très concentré. En 1925, s'il y a 184 souscripteurs, le cofondateur survivant, Etienne Mimard, qui détenait déjà à lui seul un peu plus de la moitié des actions en 1911, conforte sa position en souscrivant 55,8 % des actions nouvelles¹⁶. Les actions détenues par l'autre cofondateur, Pierre Blachon, décédé en 1914, sont revenues pour l'essentiel à sa veuve et aux Hospices civils de Saint-Etienne bénéficiaire d'un legs. La première souscrit 14,1 % des actions nouvelles et les seconds 11,6 %. On trouve quelques autres héritiers Blachon à la hauteur de 2,6 % et l'associé commanditaire d'origine Henri Broche reste présent à la hauteur de 4,0 %. Il reste donc moins de 12 % pour les autres souscripteurs, dont les engagements individuels sont tous inférieurs à 1 %. Parmi les plus importants, on trouve les principaux collaborateurs de Mimard, directeurs-administrateurs de l'entreprise, comme Benoit Fontvieille (1866-1937/1938), président adjoint, et Pierre Drevet (1875-1965), vice-président directeur commercial. En 1948, Mimard est entre-temps décédé et ses actions ont été transmises pour l'essentiel à sa veuve, qui détient environ 10 % en pleine propriété et 30,5 % en usufruit, alors que la nue-propriété revient à la ville de Saint-Etienne à nouveau bénéficiaire d'un legs prévu par le testament du fondateur. Mme Mimard souscrit bien des actions nouvelles à la hauteur de sa pleine propriété, mais elle refuse de financer la souscription des actions correspondantes à son usufruit, estimant que c'est à la ville de Saint-Étienne de le faire¹⁷. Celle-ci n'a pas les moyens d'engager des capitaux dans l'opération, sauf un reliquat de 3,4 millions provenant de la vente d'autres titres inclus dans le legs Mimard. La solution qui est trouvée, également adoptée par les Hospices civils, est de vendre aux enchères les droits de souscription préférentiels attachés à une partie des actions détenues, en profitant du fait que l'augmentation de capital suscite un fort intérêt auprès de nouveaux investisseurs. La ville ne souscrit donc que 64,2 % des actions qu'elle pourrait souscrire, soit

¹⁴ AGE du 18 décembre 1924, doc. cit.

¹⁵ Conseil d'administration (CA) du 16 janvier 1948, AS, INPI, Saint-Étienne, 55B 265.

¹⁶ Déclaration de souscription du 24 avril 1925, doc. cit.

¹⁷ Déclaration du maire, séance du 2 mars 1948, Bulletin du conseil municipal de Saint-Étienne, fonds numérisés des archives municipales de Saint-Étienne, <http://archives.saint-etienne.fr/site/index.asp?rubrique=rechercheFonds4&id=10>.

19,6 %, ce qui fait tomber sa participation à 21,8 %. Pour les Hospices civils, les mêmes pourcentages sont respectivement de 55,5 %, 6,5 % et 7,5 %. Les autres souscripteurs importants sont les deux principaux dirigeants de l'entreprise : Pierre Drevet, qui a succédé à Mimard comme PDG, qui avait déjà récupéré des actions de Mimard semble-t-il – en 1945, sa participation est passée de 2,7 % à 13,9 % –, en acquiert 13,7 % ; Jean Fontvieille, fils de Benoit et vice-président secrétaire général, qui a également vu sa participation portée de 0,4 % à 6,6 %, s'engage pour 7,3 %. S'y ajoutent d'autres membres des familles Drevet et Fontvieille et d'autres administrateurs-directeurs comme Victor Court, vice-président directeur industriel (1,3 %¹⁸) ou Antony Gaiton, chef du service énergie (1,4 %). L'ensemble de ces actionnaires « maison » représentent environ deux-tiers des actions nouvelles, mais une place plus grande est cette fois-ci laissée à de nouveaux investisseurs extérieurs, des industriels de la région probablement en relations d'affaires avec Manufrance : les plus importants sont la famille industrielle stéphanoise Araud (Ets S. Araud, fabrique de rubans) avec 2,8 %, les Ets métallurgiques Gauchon & Fils à Boën-sur-Lignon (Loire) avec 2,3 %, la Manufacture générale de munitions de Bourg-les-Valence (Drôme) avec 1,9 %, etc. Aucun d'entre eux n'est donc en mesure de peser comme actionnaire. Les banques et les groupes financiers en général ne sont pas du tout présents au capital.

Quelques mois plus tard, la veuve Mimard décède ; la ville récupère la pleine propriété des actions dont elle avait gardé l'usufruit, et les actions qu'elle possédait à titre personnel reviennent pour l'essentiel à leur fille adoptive, Thérèse Legrand, et à son gendre, Louis Vialla (1907- ?). La répartition du capital de Manufrance reste alors à peu près figée jusqu'à la fin. Seules des augmentations par prélèvements sur les réserves sont effectuées. En 1968, on retrouve les cinq mêmes principaux groupes actionnaires : la ville (21,8 %), la famille Drevet (15,8 %), Louis Vialla (9,0 %), la famille Fontvieille (8,6 %) et les Hospices civils (8,6 %)¹⁹. En 1969, le dividende tombe à 0,5 % du chiffre d'affaires brut. En 1979, à la fin de Manufrance, la répartition est à peu près la même, sous réserve que la famille Drevet n'apparaît plus qu'avec Georges, fils de Pierre, pour 5,8 %²⁰. Depuis la disparition d'Étienne Mimard, l'entreprise n'a donc plus eu d'actionnaire dominant ; son contrôle reposait sur une coalition un peu hétéroclite dont le degré de cohésion reste à préciser. Tous avait un intérêt commun à préserver leur position et donc à ne pas augmenter le capital à travers une

¹⁸ Dont 0,5 % conjointement avec son fils René, directeur industriel adjoint, lequel souscrit également quelques centaines d'actions à titre personnel.

¹⁹ Assemblée générale ordinaire (AGO) du 5 juillet 1968, fonds Manufrance, Archives départementales de la Loire (ADL).

²⁰ Actionnaires au 31 décembre 1979, rapport annuel AGO et AGE 30 juin 1980, *ibid*.

souscription qu'ils n'auraient pas eu les moyens de suivre. La ville et les Hospices civils se sont opposés à toute nouvelle augmentation en numéraires qui entraînerait une nouvelle réduction de leur participation : « Les deux principaux porteurs de nos actions, la ville de Saint-Etienne et les Hospices civils, n'étant pas en mesure de souscrire à des augmentations de capital par apport de fonds, le développement de la société doit être assuré surtout par autofinancement, ce qui implique inévitablement de modestes dividendes²¹. » Les dividendes représentent ainsi 1,6 % du chiffre d'affaires brut en 1958²², et ils ne cessent ensuite de diminuer, jusqu'à 1,0 % en 1968, 0,5 % en 1969, avant d'être supprimés pour les exercices 1970 et 1971, alors que les bénéfices sont entièrement absorbés par les réserves. Les dividendes réapparaissent à 0,4 % du chiffre d'affaires net²³ en 1972 et 1973, avant de disparaître définitivement ensuite, les premières pertes apparaissant avec l'exercice 1975. Les actionnaires se sont effectivement montrés, en compensation de leur refus d'ouvrir le capital, peu exigeants.

Un conseil d'administration confondu avec un comité de direction

La plus grande originalité de Manufrance réside dans la composition de son conseil d'administration. Le caractère initialement très fermé du capital de la nouvelle société anonyme, pour l'essentiel concentré entre les deux cofondateurs, ne favorisait, il est vrai, guère une grande ouverture. La loi de 1867 sur les sociétés par actions n'imposant pas de nombre minimal d'administrateurs, qui pouvait même être réduit à l'unité, Mimard et Blachon auraient pu se réserver cette fonction pour eux seuls. Le modèle français du conseil d'administration qui s'est imposé dans la pratique associe généralement un ou plusieurs administrateurs dit « délégués » se consacrant à titre principal à la direction de l'entreprise, ce qu'auraient pu être les deux cofondateurs, et des administrateurs n'exerçant cette fonction qu'à titre accessoire, à l'occasion des seules réunions plus ou moins fréquentes du conseil et qui jouent donc de fait un rôle de simples surveillants de la direction²⁴. Mimard et Blachon auraient donc pu, comme dans le conseil de surveillance de l'ancienne SCA, convier quelques personnalités extérieures actionnaires minoritaires, comme le premier associé commanditaire,

²¹ AGE du 15 juin 1965, AS, INPI, Saint-Étienne, 55B 265.

²² Premier exercice pour lequel le chiffre d'affaires brut est publié dans le rapport annuel ; le chiffre d'affaires net hors taxes n'est fourni qu'à partir de l'exercice 1966.

²³ Les rapports annuels ne fournissent plus à cette date les chiffres d'affaires bruts.

²⁴ Voir Hervé Joly, « La direction des sociétés anonymes depuis la fin du XIX^e siècle : le droit entretient la confusion des pratiques », *Entreprises et histoire*, décembre 2009, n° 57, p. 111-125.

Henri Broche, ou le président sortant de ce conseil, Jean Delande, sous-inspecteur à l'Assistance publique à Saint-Etienne, souscripteur de 13 actions en 1911. Mais, profitant de la souplesse de la loi de 1867 qui ne fixe aucune condition pour l'exercice du mandat d'administrateur, sous la seule réserve de la possession d'un nombre minimal d'actions de garantie²⁵, Mimard et Blachon ne proposent le poste qu'aux principaux directeurs salariés de la maison. Ils sont cinq au départ, directeur de la maison de Paris, chef des services commerciaux, chef de fabrication, chef technique des ateliers et chef des services administratifs, rejoints en 1914 par le chef du service approvisionnements et par le chef du service achats, et en 1916 par le chef des services exportation. Le conseil d'administration se confond donc avec un comité de direction de l'entreprise ; toute fonction de surveillance ou de contrôle de l'entreprise est donc absente. Cette pratique est entérinée par une réforme des statuts en 1916 qui la pérennise : « L'expérience de six années et les résultats obtenus pendant cette période justifie hautement cette façon de procéder qui consiste à confier la direction de la société, non à des personnes étrangères, plus ou moins compétentes, mais à ceux même qui en sont, de part leurs fonctions, la cheville ouvrière. [...] Ces nouveaux statuts ont à régler un mécanisme directorial qui, bien que rationnel, a été jusqu'ici fort peu employé²⁶. » Le nouvel article 15 prévoit ainsi « il faut pour être nommé administrateur être employé de la société depuis cinq ans au moins et avoir moins de 55 ans d'âge. Nul ne peut rester administrateur quand il a plus de 55 ans révolus. [...] Le nombre d'administrateurs employés sera calculé à raison de un par chiffre de trois millions d'affaires brut, traité dans l'année sociale qui précédera l'assemblée générale annuelle. Le nombre des administrateurs employés ne pourra dans aucun cas être inférieur à 6 et supérieur à 20. » La fonction d'administrateur est donc réservée à des « employés » de la société ayant une certaine ancienneté. Les statuts reflètent bien l'ambiguïté de leur situation : « Les administrateurs employés ont, en réunion du conseil, tous les droits que leur confère leur titre d'administrateur. Par contre, dans leurs fonctions de chef de service, ils sont sous l'autorité absolue du directeur général. » Comme administrateurs, ils participent donc à la désignation d'un directeur général, dont ils sont, par ailleurs, les subordonnés... Une limite d'âge étonnamment basse de 55 ans est également prévue, mais, à titre de dispositions dérogatoires, il est explicitement prévu qu'elle est repoussée à 60 ans pour deux administrateurs âgés de plus de 50 ans (Charles Schaudel et Benoît Fontvieille). Il est cependant prévu la possibilité

²⁵ Fixé en l'occurrence ici à un minimum de 20 actions de 500 F, soit un investissement de 10 000 F, qui peut éventuellement faire l'objet d'un prêt par l'entreprise.

²⁶ Rapport du CA à l'AGE du 30 août 1916, AS, 15 septembre 1916, ADR, 6Up/1 270.

d'une autre catégorie d'administrateurs : « Toutefois, il pourra être choisi pour administrateurs deux personnes non employées dans la société. Pour les distinguer des administrateurs employés, ces deux administrateurs seront qualifiés d'administrateurs étrangers. Dans ce cas le nombre total d'administrateurs pourra être porté à 22. ». Mais cette possibilité n'est pas utilisée. Le conseil reste exclusivement composé d'administrateurs employés. La fonction d'« administrateur étranger » n'était de toute façon pas très attractive dans la mesure où les statuts prévoient qu'ils ne seraient pas rémunérés, à la différence des administrateurs employés qui, outre leur salaire, reçoivent des prélèvements sur les bénéfices.

Les nouveaux statuts prévoient aussi classiquement que le conseil comporte un président et deux vice-présidents. Mais la particularité là encore est que le président est « de droit directeur général de la société », sachant qu'il « devra toujours être choisi parmi les administrateurs employés de la partie commerciale ». Il bénéficie également d'une dérogation à la limite d'âge, pouvant être réélu jusqu'à 60 ans à ce poste. C'est bien sûr Mimard qui est nommé à ce poste, dans une anticipation originale sur la loi de Vichy de 1940 introduisant le « président-directeur général » (PDG)²⁷. Il est alors âgé de 55 ans, mais des dispositions dérogatoires prévoient qu'aucune limite d'âge ne s'applique pour lui. Mimard reste effectivement en poste jusqu'à sa mort en 1944 à 82 ans. Autre dérogation en sa faveur, il pourrait rester président tout en déléguant la direction générale à un vice-président. Cette disposition n'a en revanche pas été utilisée ; Mimard cumule d'autant plus la présidence et la direction générale jusqu'au bout que cette pratique a été généralisée par la loi de Vichy.

De manière également originale, les statuts prévoient que « les deux vice-présidents seront de droit l'un directeur particulier de la partie commerciale, l'autre directeur particulier de la partie fabrication ». C'est l'administrateur chef des services commerciaux, Benoit Fontvieille, qui est nommé au premier poste, et l'administrateur chef technique des ateliers, Victor Schaudel, au second. Lorsque ce dernier se retire pour raisons de santé à la fin de 1918, il est remplacé par Victor Court (1881-1961), jusqu'alors administrateur chef du service approvisionnements.

²⁷ Le terme n'est pas employé explicitement dans la loi, mais il s'impose progressivement dans la pratique. La loi ne donne pas non plus de caractère obligatoire à ce cumul ; elle prévoit que le président puisse aussi déléguer la direction générale à un tiers ; Joly, art. cit. Dans la pratique antérieure à 1940, il arrive aussi dans certaines sociétés que le président cumule cette fonction avec celle d'administrateur délégué – on parle alors de « président délégué » –, mais ce cumul n'est en général pas imposé par les statuts comme Manufrance. L'emploi du titre de « président-directeur général » est également très rare à cette époque.

En 1919, les statuts sont à nouveau modifiés. Il est prévu que les administrateurs dénommés « participants » ne peuvent être n'importe quels employés : ils « seront choisis parmi les chefs de service de la société ». Leur nombre doit, en fonction du chiffre d'affaires, être compris entre six et quatorze. Après trois départs en 1917-1918, l'effectif reste au seuil minimal. La possibilité de nommer des administrateurs extérieurs, dits « libres », est également élargie : leur nombre peut aller jusqu'à six. Mais la possibilité n'est toujours pas utilisée. De manière dérogatoire, il est prévu la possibilité, « pour faire face à la période de réorganisation industrielle et commerciale, conséquence de la guerre », de nommer, aux côtés du président-directeur général Mimard, un président adjoint-directeur général adjoint. C'est Benoit Fontvieille qui occupe le poste et Pierre Drevet, jusqu'alors directeur de la maison de Paris, qui le remplace comme vice-président-directeur commercial.

Les administrateurs participants se renouvellent très lentement ensuite. Quatre nouveaux administrateurs participants sont nommés entre 1922 et 1926, ce qui porte leur nombre jusqu'à un maximum de 10. Trois départs dans la première moitié des années 1930 sont compensés par trois nominations. Les limites d'âge sont progressivement repoussées avant d'être définitivement levées en 1948. Benoît Fontvieille se retire vers 1935 comme président adjoint, à 69 ans, avant d'avoir pu remplacer Mimard. Pierre Drevet prend alors le titre de vice-président secrétaire général avant d'accéder à 69 ans ans au poste de PDG à la mort du fondateur. Victor Court reste quarante années vice-président-directeur industriel ; il ne se retire qu'à l'âge de 79 ans en 1959... D'autres administrateurs restent en poste jusqu'à plus de 75 ans. Les réformes de Vichy n'ont rien changé à la composition du conseil d'administration. La loi du 16 novembre 1940 prévoyait bien une interdiction pour les administrateurs autres que le président d'exercer des fonctions de direction, mais cette disposition est interprétée de manière étroite : elle ne viserait que les fonctions de direction proprement dite : selon la doctrine, « il faut en déduire que les administrateurs pourront accepter dans la société des fonctions exclusivement techniques, impliquant seulement l'emploi d'une compétence déterminée, sous l'impulsion et à l'initiative des dirigeants de la société²⁸. » Les chefs de service de Manufrance peuvent donc rester administrateurs. Il faut ensuite attendre 1944-1947 pour avoir trois nouvelles nominations d'administrateurs participants, puis encore trois autres dans la première moitié des années 1950, puis deux dernières en 1963 et 1967, avant une réforme en 1968 imposée par la loi de 1966 (cf. *infra*). A ce renouvellement très lent s'ajoute une fermeture sur lui-même du recrutement : parmi les

²⁸ Adrien Paviot, *La Réforme des sociétés anonymes. La loi du 16 novembre 1940 et ses antécédents*, Lyon, Bosc frères M. & L. Riou, 1941, p. 118.

onze nominations intervenues entre 1932 et 1967, on compte quatre fils d'anciens administrateurs, qui accaparent qui plus est les fonctions les plus importantes. Jean Fontvieille (1896- ?) est nommé en 1932, alors que son père Benoit est encore président adjoint, administrateur-chef du service des maisons de vente. A la mort de Mimard, il remplace Pierre Drevet comme vice-président-secrétaire général et devient ainsi son dauphin. C'est le fils de Drevet, Georges (1906-1988), qui le remplace comme administrateur-directeur des maisons de vente. Lorsque Pierre Drevet se retire de la présidence en 1951 à 76 ans, Jean Fontvieille, alors âgé de 55 ans, le remplace et Georges Drevet devient à son tour vice-président-secrétaire général. En 1966, il succède logiquement comme PDG à Jean Fontvieille qui se retire à 70 ans. Le fils de Jean Fontvieille et le petit-fils de Benoit, Henri (né en 1928), qui était administrateur adjoint à la direction commerciale depuis 1963, devient à son tour secrétaire général. L'alternance entre les deux familles n'est perturbée qu'avec la crise que connaît l'entreprise au milieu des années 1970 : en 1975, Georges Drevet se retire à 69 ans et un manager extérieur, l'inspecteur des Finances André Blanc, le remplace. Henri Fontvieille, resté secrétaire général, n'assure qu'un bref intérim comme PDG au départ de Blanc en mai 1977, jusqu'à la nomination d'un nouveau manager extérieur en octobre suivant, Jacques Petit. Lorsque celui-ci démissionne dès le mois de février 1978, Fontvieille reprend encore la présidence pour quelques jours, avant de se retirer définitivement de l'entreprise, à seulement 50 ans, avec l'arrivée d'un troisième manager extérieur, François Gadot-Clet. Il en est définitivement fini, même si elles restent d'importants actionnaires, de la mainmise de ces deux familles sur la direction de l'entreprise, après trois générations pour les Fontvieille et deux pour les Drevet²⁹, sous réserve que Georges Drevet reste comme président d'honneur administrateur de Manufrance jusqu'à la fin.

Il existe également une troisième dynastie familiale qui a fait de la direction industrielle son fief : après Victor Court, resté donc quarante ans vice-président directeur industriel, son fils René (1909- ?), son adjoint depuis 1947, lui succède en 1959 comme directeur industriel, également comme vice-président de 1966 à sa retraite en 1972.

En dehors de ces héritiers, le recrutement de ces administrateurs directeurs semble plutôt d'origine modeste. Lorsqu'elles sont connues³⁰, les professions du père sont relèvent

²⁹ Le fils de Georges Drevet, Jean, n'est pas connu pour avoir exercé des fonctions à la direction de Manufrance.

³⁰ Les actes de naissance ont été consultés lorsqu'ils sont accessibles en ligne dans les archives départementales ou municipales correspondantes.

souvent des milieux populaires, comme malonnier³¹ (Victor Court), cultivateurs (Joanny Coron, Jean Miermont), ou des petites classes moyennes, comme instituteur (Jules Poirson), employé (Henri Hugues), employé de commerce puis armurier (Pierre Drevet). Seuls font exception le premier des Fontvieille, Benoit, fils d'un fabricant de velours stéphanois³², et surtout Pierre Mazodier, dont le père, ingénieur de l'école des mines de Saint-Étienne, a été directeur des compagnie des mines de la Grand'Combe (Gard) et de Roche-la-Molière et Firminy (Loire).

Il existe aussi une tendance à un recrutement plutôt local : sur 19 administrateurs-directeurs dont le lieu de naissance est connu³³, 12 sont nés dans la Loire, 2 dans les départements voisins de la Haute-Loire et du Rhône. Les autres sont issus de départements plutôt ruraux (Corrèze, Hérault, Var pour deux, Yonne).

Une autre particularité de ces administrateurs-directeurs est la prédominance des autodidactes, ou du moins des formations peu prestigieuses. Sur 23 administrateurs-directeurs en poste de 1911 à 1975, ils ne sont que quatre connus pour être sortis d'une grande école, dont trois, dans la filière industrielle, diplômés de l'École centrale de Paris. C'est le cas notamment de René Court (promotion 1931), qui a également complété sa formation par un diplôme de l'École supérieure d'électricité l'année suivante, et de son adjoint en 1959, Albert Savy (promotion 1935). De manière générale, l'École est, d'après les annuaires des anciens élèves, relativement bien représentée dans l'entreprise, avec également un ingénieur (promotion 1923) qui finit sa carrière avec le titre d'ingénieur en chef et un directeur de la production dans les années 1970 (promotion 1946). En revanche, on ne relève, de manière étonnante alors que les diplômés sont souvent bien implantés dans l'industrie mécanique régionale, aucun diplômé de l'École des mines locale. Aucun polytechnicien ne semble non plus, d'après les annuaires des anciens élèves, avoir jamais travaillé chez Manufrance. Du côté des responsables commerciaux, aucun n'est connu pour avoir fait une école de commerce. Seul Marc Jacquier, nommé directeur général adjoint en 1967, est connu comme licencié en droit et diplômé de l'École libre des sciences politiques. La première génération des collaborateurs de Mimard et Blachon est constituée d'autodidactes : Benoit Fontvieille a

³¹ Potier ou faïencier fabricant de malons.

³² Dont l'importance de l'activité n'est pas connue.

³³ Il est connu pour ceux en poste après 1920 (sauf pour Charles Bonthoux dont la désignation en 1923 n'a pas été déclarée), inscrits au registre du commerce, TC de Saint-Etienne, B 7361, ADL et 55BB 265, INPI.

débuté à 14 ans comme ouvrier dans l'industrie métallurgique³⁴ ; Pierre Drevet n'a qu'un certificat d'études primaires et quatre années de formation dans une école professionnelle sans diplôme³⁵ ; Victor Court a commencé à 17 ans comme apprenti élève-mécanicien des Équipages de la Flotte à l'école des mécaniciens de Toulon³⁶. Sauf René Court, la deuxième génération n'est pas allée beaucoup plus loin dans ses études : Jean Fontvieille n'est que bachelier et ancien élève d'une école pratique d'études de Saint-Étienne³⁷, Georges Drevet n'a également fréquenté que le collège Saint-Michel et le lycée de Saint-Étienne³⁸. Presque tous ont fait l'ensemble de leur carrière dans l'entreprise Manufrance, où ils ont souvent commencé jeunes. Benoit Fontvieille a rejoint l'entreprise à 21 ans dès 1887, Pierre Drevet dès l'âge de 15 ans en 1890 comme employé ; Victor Court est entré à 25 ans en 1906, après avoir quitté la Marine au grade de maître-mécanicien, comme ingénieur adjoint au chef de service des approvisionnements. A la génération suivante, Jean Fontvieille est entré après la guerre à 23 ans en 1919, Georges Drevet est nommé attaché à la direction dès l'âge de 18 ans en 1924, etc. À la troisième, Henri Fontvieille a débuté à 21 ans en 1949. Seuls deux sont connus pour avoir travaillé un temps à l'extérieur : le centralien Pierre Mazodier était aux Ateliers du Furan à Saint-Étienne avant d'être recruté dans les années 1930³⁹ ; Marc Jacquier avait bien débuté chez Manufrance, mais il s'en est éloigné entre 1947 et son retour comme directeur général adjoint en 1967⁴⁰. Tous sont nommés administrateurs-directeurs assez jeunes, entre 33 et 49 ans, et plusieurs restent plusieurs décennies en poste, jusqu'au record de 45 ans de Victor Court. Rares sont les départs prématurés qui ne s'expliqueraient pas par des causes naturelles (maladie ou décès) ; on relève seulement le cas de Fernard Grémont, chef des services administratifs, qui démissionne en juin 1918 « pour devenir lui-même industriel⁴¹ ». Il ne rompt pas cependant avec l'entreprise puisqu'il participe à l'augmentation de capital de 1924, où il est d'ailleurs présenté comme « directeur d'administration » au Havre. Les circonstances du départ vers 1947 à 53 ans de Mazodier ne sont pas non plus

³⁴ Dossier de Légion d'honneur, Archives nationales, Fontainebleau, 19800035/729/82853, consultable en ligne sur la base Léonore.

³⁵ Dossier de Légion d'honneur, Archives nationales, Fontainebleau, 19800035/1257/45044, consultable en ligne sur la base Léonore.

³⁶ Dossier de Légion d'honneur, Archives nationales, Fontainebleau, 19800035/426/56982, consultable en ligne sur la base Léonore.

³⁷ Notice *Who's who in France*, éd. 1959

³⁸ Notice *Who's who in France*, éd. 1969.

³⁹ Annuaire des anciens élèves de l'École centrale, éd. 1927.

⁴⁰ Il pourrait être également apparenté aux Blachon ; la veuve de Pierre Blachon est née Jacquier.

⁴¹ AGO du 3 mai 1919, Archives Manufrance, ADL.

connues. Tous ces éléments tendent à suggérer que les administrateurs-directeurs doivent tout à l'entreprise, une entreprise par ailleurs particulièrement isolée. Leur capital personnel est assez faible : ils y ont fait toute leur carrière et n'ont guère de reconnaissances sociales extérieures, sauf la galerie de portraits directoriaux qui figure dans les premières pages du Tarif-Album jusqu'en 1936.

Même la crise des années 1970 n'interrompt guère les carrières : les administrateurs-directeurs tendent de toute façon à devenir moins nombreux à cette époque. Pour la première fois, la nouvelle loi sur les sociétés anonymes de 1966 remet en cause le cumul entre direction et administration. Elle impose en effet pour la première fois qu'un maximum d'un tiers des membres du conseil d'administration soient liés à l'entreprise par un contrat de travail. La possibilité d'avoir des administrateurs « libres », non chefs de service, jamais mise en œuvre dans la pratique, avait été purement et simplement supprimée dans les statuts en 1948. En 1950, la ville de Saint-Étienne actionnaire, « soucieuse de respecter très fidèlement les dernières volontés de M. Mimard⁴² », demande toutefois que cette décision soit annulée ; la possibilité de nommer deux administrateurs libres est rétablie, avec cette fois-ci une rémunération prévue sous la forme d'une indemnité équivalente à celle des autres administrateurs. Cette opportunité est immédiatement réalisée : la ville propose la candidature au conseil d'un conseiller municipal devenu ensuite adjoint au maire, un agent d'assurances. A sa mort accidentelle en 1961, il est remplacé par un autre adjoint au maire, débitant de tabacs. Deux autres se succèdent ensuite pour la municipalité Durafour, un technicien supérieur du travail et un agent général d'assurances. Le second siège est réservé jusqu'en 1977 au président en exercice de la chambre de commerce locale à sa nomination. Le mandat est d'abord exercé en 1950 par Antoine Roche, directeur général des Mines de la Loire jusqu'à leur nationalisation. En 1964, il est remplacé par un autre dirigeant des houillères, François Margand, jusqu'alors président du bassin nationalisé de la Loire. Pour la première fois, le conseil de Manufrance comprend donc une personnalité du monde des affaires extérieure à l'entreprise. Mais le profil des présidents consulaires qui en bénéficient n'apporte peut-être pas de ressources très utiles à l'entreprise. D'une part, leur notoriété est seulement régionale, alors que Manufrance est une entreprise d'envergure nationale. D'autre part, le charbon n'est pas une branche en lien direct avec les activités de l'entreprise, ou porteuse d'avenir. Les partenaires industriels entrés comme petits actionnaires en 1948 ne sont jamais conviés au conseil. En 1965, le nombre d'administrateurs libres est porté à 4, celui des

⁴² AGE 27 juin 1950, INPI, 55BB 265.

administrateurs participants étant réduit à un maximum de 8. Cette évolution est justifiée par une prise en compte très tardive des conséquences de l'augmentation du capital de 1948 et les dispositions prises à son décès par Mme Mimard : la majorité ne serait plus, comme lors de la rédaction des statuts en vigueur, « groupée entre les mains d'un très petit nombre de porteurs [...] il paraît normal que de nouveaux porteurs, pris notamment parmi les plus importants, puissent être directement associés à la marche de l'entreprise⁴³. » La disposition n'est en fait utilisée au départ que pour faire entrer au conseil l'héritier par alliance de Mme Mimard, Louis Vialla, resté jusqu'alors à l'écart dans la mesure où il ne semble pas avoir jamais été salarié de Manufrance⁴⁴. En 1971, il est remplacé par son gendre René Fasano (né en 1938), directeur de l'agence Havas à Dijon et directeur de l'agence Proconseil.

En 1968, la mise en harmonie des statuts avec la loi de 1966 amènent à prévoir un conseil de quatre membres au moins et de douze membres au plus. Il est toujours prévu qu'entre le quart au moins et le tiers au plus des administrateurs soient toujours « choisis parmi les directeurs ou chefs de service liés à la société par un contrat de travail depuis cinq ans au moins⁴⁵ », sachant que les PDG, le vice-PDG et l'administrateur-directeur général adjoint prévus par ailleurs, mandataires sociaux, ne sont pas comptabilisés parmi ces administrateurs liés par un contrat de travail. Il en est de même de l'ancien PDG Jean Fontvieille qui siège encore au conseil. Au sein du nouveau conseil de douze membres en 1968, il ne se trouve donc que quatre personnalités extérieures à l'entreprise, l'adjoint au maire Jean-Paul Merlaton, l'ancien président de la chambre de commerce François Margand, Louis Vialla auxquels vient s'ajouter le nouveau président de la chambre de commerce, le transporteur Henry Jacob, patron des établissements éponymes. La représentation des milieux d'affaires très donc très étroite. En 1972, un accord avec la banque publique BNP et sa filiale de financement industriel Banexi débouche sur l'entrée au conseil d'administration de quatre personnalités du monde financier, mais, un an plus tard, à la suite de leur mise en minorité dans un vote, ils en démissionnent. Ce sont ensuite à nouveau des industriels régionaux sont nommés au conseil, Alexis Rivolier (PDG de la fabrique d'armes stéphanoise Rivolier Père & Fils), Maurice Pangaud (PDG de la Compagnie française du grand delta-Cofradel et des Docks méridionaux d'alimentation) et Jacques Marrel (ancien PDG des Ets Marrel Frères). Ce dernier est le seul à siéger également au conseil de plusieurs entreprises importantes comme les Automobiles Berliet à Lyon ou la Société provençale des Ateliers Terrin à

⁴³ AGE 15 juin 1965, *ibid.*

⁴⁴ L'activité professionnelle de ce résident stéphanois n'est pas connue.

⁴⁵ AGE 5 juillet 1968, *ibid.*

Marseille, mais tous, comme Henry Jacob, se retirent successivement dans les mois qui suivent le basculement à gauche de la municipalité en mars 1977. Le conseil se coupe alors du milieu des affaires traditionnel. La ville se réserve alors deux sièges directement, l'un à un adjoint socialiste du maire communiste, le chercheur en économie Bruno Vennin, l'autre à un conseiller municipal par ailleurs salarié de Manufrance depuis 1950 et secrétaire du comité d'entreprise, René Nicolas. La chambre de commerce n'est plus représentée. En dehors de René Fasano qui ne démissionne qu'en janvier 1979, pour protester contre « le refus total des représentants de la municipalité et [du PDG] d'accepter une solution judiciaire dont l'urgence est extrême et qui permettrait d'espérer un redémarrage montre à l'évidence que la capacité réelle du conseiller d'administration d'influer sur l'entreprise est nulle, le problème étant devenu, si besoin était, totalement politique et municipal⁴⁶ », les seuls éphémères administrateurs extérieurs qui subsistent ne représentent plus que le monde coopératif et mutualiste, avec Jean Regimbeau (président du directoire de la Société générale des coopératives de consommation au conseil d'octobre 1977 à février 1978) et Pierre Juvin (président de la MACIF, qui lui succède jusqu'en février 1979).

Quelles sont les conséquences de cette triple fermeture pour Manufrance, à la fois pour dans l'ouverture du capital, dans le recrutement de la direction et dans la composition du conseil d'administration ? D'une part, l'entreprise n'a pas appel à des capitaux extérieurs, du moins par la création d'actions nouvelles. Elle est obligée de se contenter de l'autofinancement. Mais elle n'est pas la seule au cours de cette période des Trente Glorieuses. Michelin, par exemple, qui connaît un fort développement à cette époque, n'a fait aucune souscription entre 1948 et 1970. De manière générale, les entreprises françaises font peu appel dans cette période aux marchés financiers. Une augmentation du capital aurait impliqué l'arrivée d'actionnaires extérieurs, probablement une cotation boursière et donc des exigences financières plus fortes ; ce qui aurait été gagné d'un côté en capitaux supplémentaires aurait-il été perdu de l'autre avec des dividendes plus élevés ? Difficile de trancher... D'autre part, le recrutement des directeurs, dominé par des carrières maison au long cours, avec une forte tendance à l'endogamie familiale, a pu entraîner une certaine sclérose. L'absence de grande personnalité du monde des affaires industriel ou financiers au conseil d'administration a dû contribuer à isoler l'entreprise, d'autant plus que les dirigeants ne sont pas invités en retour dans d'autres conseils. Il faut attendre 1972 pour voir des

⁴⁶ Lettre de René Fasano, Dijon au PDG M. Mestries, 31 janvier 1979, INPI, 55BB 265.

financiers entrer au conseil, mais l'expérience tourne court. Mais, là encore, Manufrance n'est pas la seule à ne pas jouer l'ouverture : beaucoup d'entreprises familiales réservent à des héritiers les principales fonctions dirigeantes et, lorsqu'elles ne sont pas cotées en bourse, n'accueillent pas de personnalités extérieures dans leur conseil, sans que cela ne leur porte nécessairement préjudice.

La difficulté pour évaluer la stratégie de Manufrance est qu'il n'existe pas d'autres entreprises comparables. L'entreprise est, d'une part, une entreprise industrielle qui produit des armes, des munitions, des machines à coudre et des cycles, un regroupement d'activités unique en son genre, entre lesquelles les synergies ne sont pas évidentes. Il se trouve par ailleurs ces différentes branches sont toutes victimes, à partir des années 1960, d'évolutions structurelles défavorables : les armes et les munitions de la perte de l'Empire colonial et du déclin de la ruralité et des pratiques cynégétiques associées, les machines à coudre du développement du prêt-à-porter, du travail salarié féminin et de la concurrence étrangère et les cycles de la croissance des déplacements automobiles, la nouvelle gamme tournée vers les sports et les loisirs se heurtant également à une forte concurrence. D'autre part, Manufrance est aussi une entreprise commerciale qui vend, outre ce qu'elle fabrique, de très nombreux produits qu'elle achète auprès d'autres fabricants. Elle le fait dans le cadre d'un volumineux catalogue qui peut apparaître comme un précurseur de la vente par correspondance. Mais, alors que La Redoute ou Les Trois Suisses dont le développement date seulement de l'après-guerre se concentrent surtout, à partir de leurs origines textiles, dans la confection et le petit équipement de la maison, Manufrance a une gamme très diversifiée, qui lui pose de gros problèmes de logistique. L'entreprise fait le choix de développer un important réseau de magasins, soit en propre soit en franchise, dans de nombreuses villes qui lui permet de mieux servir sa clientèle, mais elle n'en devient pas pour autant une chaîne de grands magasins comme Le Printemps ou les Galeries Lafayette ; les boutiques sont beaucoup plus petites et permettent moins de présenter l'ensemble des produits du catalogue que de prendre les commandes et d'en délivrer certaines. Manufrance est restée une entreprise unique en son genre, ce qui a fait longtemps sa force avant de faire sa faiblesse. La composition du capital, avec le poids d'un actionnaire public sans moyens financiers, mais soucieux de défendre l'emploi local, l'absence de renouvellement de la direction, l'isolement du conseil d'administration sont probablement autant de facteurs qui ont empêché l'entreprise de faire les choix stratégiques qui auraient permis de faire un choix entre les activités industrielles et commerciales, entre la vente par correspondance et la chaîne de magasins. L'entreprise s'est

figée dans une stratégie plurielle qu'elle n'avait pas, faute de capitaux suffisants, les moyens de financer.